



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PROPAD)

GEISIANE ANTONITA DO NASCIMENTO

**A GESTÃO PÚBLICA PROMOVENDO A INOVAÇÃO SOCIAL A PARTIR DO
PARADIGMA A NOVA GOVERNANÇA PÚBLICA**

Recife

2023

GEISIANE ANTONITA DO NASCIMENTO

**A GESTÃO PÚBLICA PROMOVEDO A INOVAÇÃO SOCIAL A PARTIR DO
PARADIGMA A NOVA GOVERNANÇA PÚBLICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), na linha de Gestão Organizacional, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Carla Regina Pasa Gómez, Dr^a

Recife

2023

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

N244g

Nascimento, Geisiane Antonita do

A gestão pública promovendo a gestão social a partir do paradigma a nova governança pública / Geisiane Antonita do Nascimento. – 2023.
179 folhas: il. 30 cm.

Orientadora: Prof.^a Dra. Carla Regina Pasa Gómez.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2023.

Inclui referências e apêndices.

1. Nova Governança Pública (NGP). 2. Inovação Social. 3. Gestão Pública. I. Pasa Gómez, Carla Regina (Orientadora). II. Título.

658 CDD (22. ed.)

UFPE (CSA 2024 – 088)

GEISIANE ANTONITA DO NASCIMENTO

**A GESTÃO PÚBLICA PROMOVENDO A INOVAÇÃO SOCIAL A PARTIR DO
PARADIGMA A NOVA GOVERNANÇA PÚBLICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), na linha de Gestão Organizacional, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em: 31/03/2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Carla Regina Pasa Gómez (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^o. Dr^o. Fernando Gomes de Paiva Júnior (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^a. Dr^a. Verônica Macário de Oliveira (Examinadora Externa)
Universidade Federal de Campina Grande

Dedico este trabalho a minha mãe Sebastiana Luíza do Nascimento (Taninha) e irmã Josefa Gizele do Nascimento.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado saúde e força para superar todas as barreiras que surgiram ao longo de toda a minha trajetória no mestrado e por ter colocado pessoas maravilhosas em minha vida acadêmica e pessoal.

Agradeço especialmente a minha mãe Sebastiana (Taninha) e minha irmã Gizele que durante o percurso me apoiaram, incentivaram e me deram força nos momentos mais difíceis e por todo amor e carinho, agradeço imensamente por ter essas pessoas em minha vida, sem elas nada em minha vida seria possível, assim como ao meu namorado e agora amigo Rafael por sempre estar ao meu lado e acreditar no meu potencial me incentivando a conquistar meus objetivos.

A minha amiga Wemilly por aguentar meus choros, inseguranças e momentos de desespero e pelos momentos de diversão e de muitas risadas e por sempre me incentivar a ir em frente.

Aos meus colegas de jornada André, Clarissa e Ana Carolina, pelos momentos de apoio e troca de conhecimentos.

À minha orientadora Prof^a Carla Regina Pasa Gómez, por todo o apoio e conhecimentos transmitidos ao longo das aulas e dessa orientação, pela dedicação e empenho durante todo o processo. Para mim és um exemplo de profissional e ser humano, só posso agradecer a toda a paciência, compreensão, apoio e confiança e por me possibilitar meios para meu desenvolvimento como pesquisadora apontando meus erros e auxiliando no meu aprendizado.

A todos os professores do Programa de Pós-graduação em Administração (PROPAD) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), pela seriedade e comprometimento no desenvolvimento das ações educacionais.

Aos meus antigos professores e agora colegas de profissão, Geraldo Medeiros Júnior e Sibeles Thaíse Viana Guimarães, por todo apoio, confiança, incentivo e auxílio.

Aos prezados membros da banca do exame de qualificação e da defesa de dissertação, Prof. Dr. Fernando Gomes de Paiva Júnior e Profa. Dra. Verônica Macário de Oliveira, por todas as contribuições no trabalho, dicas e apontamento valiosos que enriqueceram o meu estudo,

A Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia de Pernambuco (FACEPE), por contribuir para o desenvolvimento deste estudo e incentivar o desenvolvimento de pesquisas no estado de Pernambuco.

Resumo

A gestão pública (GP) precisa lidar com uma diversidade de problemas perversos (*wicked problems*) em prol do alcance da sustentabilidade, desta forma ela deve assumir uma nova postura diante da busca pelo atendimento às demandas sociais devendo estar aberta a mudanças e inovações e proporcionando meios pelo quais facilitem e viabilizem inovações sociais (IS). Neste sentido, a Nova Governança Pública (NGP) surge como uma alternativa a Nova Gestão Pública com o objetivo de promover o bem-estar social através da governança, formação de redes, arranjos e parcerias e participação social gerando valor público e social. Assim, a inovação social é coerente com a NGP, sendo está a base para a IS, pois dentre outros aspectos baseia-se na rede de relacionamento, transparência, *accountability*, confiança, cocriação, coprodução, etc., elementos na qual a gestão pública apresenta-se como um dos atores cruciais, indo além de uma simples arena pública onde ocorrem discussões acerca dos problemas sociais e desenvolvimento de políticas públicas. Sob essa perspectiva, esta pesquisa tem como objetivo de propor um *framework* com os papéis da Gestão Pública a partir do paradigma a Nova Governança Pública na promoção de iniciativas de Inovação Social. Para tanto, a pesquisa é de natureza quali-quantitativa, de caráter descritivo e exploratório, o instrumento de coleta dos dados foi a aplicação de questionário em conjunto com entrevista realizado com quatorze pesquisadores acadêmicos e especialistas com *know-how* na temática que avaliaram o *framework* inicial construído com base na literatura. Assim, com base na literatura e nas percepções de acadêmicos e especialistas, foi desenvolvido um *framework* final com os papéis identificados em cada nível de atuação da GP na promoção da inovação social, considerando os níveis macro, meso e micro. No nível macro, são destacados 16 papéis, como regulamentação e cocriação; no meso, 2 papéis, focados em redes interorganizacionais e comunicação contínua; e no micro, 3 papéis, incluindo coavaliação e coentrega. Além disso, 3 papéis devem ser observados em todos os níveis, como transparência e entrega de valor. O *framework* final reflete a necessidade de cooperação e compartilhamento no processo de inovação social. A dissertação destaca a importância da gestão pública em adotar papéis ativos e

colaborativos em todos os níveis de atuação para enfrentar desigualdades sociais e promover o bem-estar coletivo. A identificação dos papéis da gestão pública pode resultar em uma melhor compreensão da dinâmica que envolve este processo e gerar capacidade para o desenvolvimento da inovação social.

Palavras-chave: Nova Governança Pública; Inovação Social; Gestão Pública

Abstract

Public management (PM) needs to deal with a variety of wicked problems in order to achieve sustainability. Therefore, it must adopt a new stance in the search for meeting social demands, being open to changes and innovations and providing means to facilitate and enable social innovations (SI). In this sense, New Public Governance (NPG) emerges as an alternative to New Public Management with the objective of promoting social well-being through governance, formation of networks, arrangements and partnerships, and social participation, generating public and social value. Thus, social innovation is consistent with NPG, and is the basis for SI, since, among other aspects, it is based on the network of relationships, transparency, accountability, trust, co-creation, co-production, etc., elements in which public management presents itself as one of the crucial actors, going beyond a simple public arena where discussions about social problems and the development of public policies take place. From this perspective, this research aims to propose a framework with the roles of Public Management based on the New Public Governance paradigm in promoting Social Innovation initiatives. To this end, the research is of a qualitative-quantitative nature, descriptive and exploratory in nature. The data collection instrument was the application of a questionnaire together with an interview conducted with fourteen academic researchers and experts with expertise in the subject who evaluated the initial framework built based on the literature. Thus, based on the literature and the perceptions of academics and experts, a final framework was developed with the roles identified at each level of PM's performance in promoting social innovation, considering the macro, meso and micro levels. At the macro level, 16 roles are highlighted, such as regulation and co-creation; at the meso level, 2 roles, focused on interorganizational networks and continuous communication; and at the micro level, 3 roles, including co-evaluation and co-delivery. In addition, 3 roles must be observed at all levels, such as transparency and value delivery. The final framework reflects the need for cooperation and sharing in the social innovation process. The dissertation highlights the importance of public management in adopting active and collaborative roles at all levels of action to address social inequalities and promote collective well-being. Identifying the roles of

public management can result in a better understanding of the dynamics involved in this process and generate capacity for the development of social innovation.

Keywords: New Public Governance; Social Innovation; Public Management

Lista de figuras

Figura 1: Processo de promoção de iniciativas de inovação social pela gestão pública.....	24
Figura 2: Nuvem de palavras com base nas definições de inovação social.....	33
Figura 3: O papel da gestão pública na inovação social nos níveis macro, meso e micro	43
Figura 4: Nuvem de palavras gerada pelo estudo bibliométrico acerca dos termos mais citados nos artigos para levantamento das categorias de análise	44
Figura 5: Delineamento da pesquisa.....	23
Figura 6: Classificação dos artigos.....	26
Figura 7: Localização geográfica dos sujeitos da pesquisa	34
Figura 8: Legenda da relevância dos papéis da gestão pública na promoção da inovação social.....	35
Figura 9: Elementos mais evidenciados na categoria accountability a partir da percepção dos pesquisadores acadêmicos	59
Figura 10: Elementos com maior relevância encontrado na análise da categoria processo (eficácia e eficiência) a partir da percepção dos pesquisadores acadêmicos	63
Figura 11: Elementos mais evidenciados no indicador cocriação a partir da percepção dos pesquisadores acadêmicos	65
Figura 12: Elementos mais evidenciados no indicador coentrega a partir da percepção dos pesquisadores acadêmicos	67
Figura 13: Elementos com maior relevância encontrado na análise na categoria responsividade segundo a percepção dos especialistas.....	91
Figura 14: Elementos com maior relevância encontrado na análise no indicador participação e engajamento segundo a percepção dos especialistas atuantes e representativos na gestão pública.....	98
Figura 15: <i>Framework</i> com os papéis da gestão pública em seus níveis de atuação na promoção de iniciativas de inovação social.....	107

Lista de quadros

Quadro 1: Elementos centrais da Nova Gestão Pública, Nova Governança Pública e Inovação Social	20
Quadro 2: Dimensões de análise da Nova Governança Pública (NGP).....	24
Quadro 3: Direcionamento de inovação social de acordo com diferentes pesquisadores e abordagens	31
Quadro 4: Papéis da gestão pública no processo de inovação social em seus níveis de atuação.....	20
Quadro 5: Protocolo de pesquisa	24
Quadro 6: Lista de artigos após a extrapolação	26
Quadro 7: Perfil dos pesquisadores acadêmicos entrevistados	30
Quadro 8: Perfil dos entrevistados atuantes nos projetos	31
Quadro 9: Escala de Likert de Grau de Confiança das escalas de cinco pontos	33
Quadro 10: Comparação entre os papéis da gestão pública na inovação social no <i>framework</i> inicial e segundo a perspectiva dos acadêmicos no nível macro	53
Quadro 11: Comparação entre os papéis da gestão pública na inovação social no <i>framework</i> inicial e segundo a perspectiva dos acadêmicos no nível meso.....	56
Quadro 12: Comparação entre os papéis da gestão pública na inovação social no <i>framework</i> inicial e segundo a perspectiva dos acadêmicos no nível micro.....	57
Quadro 13: Classificação da relevância dos papéis da gestão pública a partir da frequência relativa com base nas avaliações dos pesquisadores acadêmicos.....	70
Quadro 14: Comparação entre os papéis da gestão pública na inovação social no <i>framework</i> inicial e segundo a perspectiva dos especialistas atuantes e representativos na gestão pública no nível macro	82
Quadro 15: Comparação entre os papéis da gestão pública na inovação social no <i>framework</i> inicial e segundo a perspectiva dos especialistas no nível meso	84
Quadro 16: Comparação entre os papéis da gestão pública na inovação social no <i>framework</i> inicial e segundo a perspectiva dos especialistas atuantes e representativos na gestão pública no nível micro.....	88
Quadro 17: Classificação da relevância dos papéis da gestão pública a partir da frequência relativa com base nas avaliações dos especialistas atuantes e representativos da gestão pública.....	102

Quadro 18: Comparação entre os papéis da gestão pública na inovação social nos níveis de atuação conforme a perspectiva dos acadêmicos e especialistas atuantes e representativos na gestão pública.....	105
Quadro 19: Framework final com papéis da gestão pública na inovação social em seus níveis de atuação com base na RSL e percepção dos acadêmicos e especialista atuantes na gestão pública.....	106

Lista de tabelas

Tabela 1: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador participação e engajamento	38
Tabela 2: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador responsividade	40
Tabela 3: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador igualdade	41
Tabela 4: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador regulador	42
Tabela 5: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador a cooperação.....	43
Tabela 6: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador confiabilidade e legitimação	44
Tabela 7: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador coprodução.....	45
Tabela 8: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador codesign	46
Tabela 9: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador coconstrução.....	47
Tabela 10: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador coliderança.....	47
Tabela 11: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador coplanejamento	48
Tabela 12: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador coinovação	49
Tabela 13: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador cogovernança.....	50
Tabela 14: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador cogestão	51
Tabela 15: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador promover redes e arranjos (interorganizacionais)	52

Tabela 16: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador empoderamento	52
Tabela 17: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador coordenação e controle.....	54
Tabela 18: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador comunicação contínua	55
Tabela 19: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador coavaliação	56
Tabela 20: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto a categoria <i>accountability</i>	58
Tabela 21: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador empreendedorismo	59
Tabela 22: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador entrega de valor público e social	60
Tabela 23: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto a categoria processo	61
Tabela 24: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador cocriação	64
Tabela 25: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador coentrega	66
Tabela 26: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador assunção de risco.....	67
Tabela 27: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador aprendizagem contínua	68
Tabela 28: Percepção dos especialistas quanto a categoria processo	72
Tabela 29: Percepção dos especialistas quanto ao indicador regulador.....	73
Tabela 30: Percepção dos especialistas quanto ao indicador cooperação	74
Tabela 31: Percepção dos especialistas quanto ao indicador confiabilidade e legitimação	75
Tabela 32: Percepção dos especialistas quanto ao indicador coprodução	76
Tabela 33: Percepção dos especialistas quanto ao indicador coconstrução	78
Tabela 34: Percepção dos especialistas quanto ao indicador coliderança	78

Tabela 35: Percepção dos especialistas quanto ao indicador assunção de risco	79
Tabela 36: Percepção dos especialistas quanto ao indicador aprendizagem contínua	80
Tabela 37: Percepção dos especialistas quanto ao indicador cogovernança	80
Tabela 38: Percepção dos especialistas quanto ao indicador cogestão	82
Tabela 39: Percepção dos especialistas quanto ao indicador promover redes e arranjos (interorganizacionais)	83
Tabela 40: Percepção dos especialistas quanto ao indicador coinovação.....	85
Tabela 41: Percepção dos especialistas quanto ao indicador coentrega	85
Tabela 42: Percepção dos especialistas quanto ao indicador coavaliação	86
Tabela 43: Percepção dos especialistas quanto ao indicador empoderamento.....	87
Tabela 44: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto a categoria <i>accountability</i>	88
Tabela 45: Percepção dos especialistas quanto ao indicador responsividade.....	90
Tabela 46: Percepção dos especialistas quanto ao indicador igualdade	92
Tabela 47: Percepção dos especialistas quanto ao indicador coordenação e controle	93
Tabela 48: Percepção dos especialistas quanto ao indicador cocriação	94
Tabela 49: Percepção dos especialistas quanto ao indicador codesign	95
Tabela 50: Percepção dos especialistas quanto ao indicador coplanejamento	96
Tabela 51: Percepção dos especialistas quanto ao indicador participação e engajamento.....	97
Tabela 52: Percepção dos especialistas quanto ao indicador empreendedorismo ...	99
Tabela 53: Percepção dos especialistas quanto ao indicador comunicação contínua	100
Tabela 54: Percepção dos especialistas quanto ao indicador entrega de valor público e social	101

Lista de Abreviaturas e Siglas

AGU	Advocacia-Geral da União
ASA	Articulação do Semiárido Brasileiro
Ater	Assistência Técnica e Extensão Rural
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CE	Comissão Europeia
CF	Constituição Federal
CNFS	Consórcio nacional de formação em saúde
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DPPE	Defensoria Pública de Pernambuco
EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FUNDAJ	Fundação Joaquim Nabuco
GIPES	Grupo Interdisciplinar de Pesquisas e Estudos em Sustentabilidade
GNova	Laboratório de Inovação em Governo
GP	Gestão pública
IFRS	Instituto Federal do Rio Grande Do Sul
Incaper	Instituto Capixaba de Pesquisa Assistência Técnica e Extensão Rural
InoS	Grupo de Inovação e Sustentabilidade Social e Ambiental
IS	Inovação social
IT	Inovação Tecnológica
LaPES	Laboratório de Pesquisa em Engenharia de Software
NAP	Nova Administração Pública/Nova Gestão Pública
NEISF	Núcleo de Estudos de Inovação Social da Fronteira
NGP	Nova Governança Pública
NISP	Núcleo de Inovação Social em Políticas Públicas
P1MC	Programa Um Milhão de Cisternas

PP	Política Pública
PPPs	Parcerias público-privadas
PROPAD/ UFPE	Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco
PRSL	Protocolo da Revisão Sistemática da Literatura
RSL	Revisão Sistemática da Literatura
SciELO	Scientific Electronic Library Online
SDE	Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável
SDS	Secretaria de Defesa Social
Sead	Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário
Seplag	Secretaria de Planejamento e Gestão
Spell	Scientific Periodicals Electronic Library
SPGGRS	Secretaria do Planejamento, Governança e Gestão Governo do Estado do Rio Grande do Sul
StArt	State of the Art through Systematic Review
TRF1	Tribunal Regional Federal da 1ª Região
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFLA	Universidade Federal de Lavras
UFMS	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	20
1.1	Objetivos	25
1.1.1	Objetivo Geral	25
1.1.2	Objetivos específicos	25
1.2	Justificativa	25
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	28
2.1	Nova Governança Pública.....	29
2.2	Inovação Social	27
2.2.1	Origem e desenvolvimento do conceito de inovação social	27
2.3	A Gestão Pública promovendo a Inovação Social a partir do paradigma a Nova Governança Pública: proposição inicial de análise	36
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	21
3.1	Natureza, tipo e delineamento da pesquisa	21
3.2	Revisão Sistemática de Literatura	23
3.3	Crerios de seleção e caracterização dos indivíduos participantes.....	28
3.4	Coleta de dados	31
3.5	Procedimentos de análise de dados	35
3.6	Procedimentos de validação e confiabilidade dos dados	36
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	37
4.1	Percepção dos pesquisadores acadêmicos com expertise na temática.....	37
4.1.1	Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao nível macro de atuação da gestão pública na inovação social.....	38
4.1.2	Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao nível meso de atuação da gestão pública na inovação social.....	54
4.1.3	Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao nível micro de atuação da gestão pública na inovação social.....	56
4.1.4	Percepção dos pesquisadores acadêmicos que consideram os papéis de atuação da gestão pública na inovação social em todos os níveis	58
4.1.5	Percepção dos pesquisadores acadêmicos na qual não houve consenso quanto ao nível de atuação da gestão pública na inovação social	61
4.1.6	Considerações sobre a análise dos especialistas acadêmicos	69
4.1.7	<i>Framework</i> com base na percepção dos Pesquisadores Acadêmicos.....	69
4.2	Percepção dos especialistas atuantes e representativos na gestão pública.....	71
4.2.1	Percepção dos especialistas atuantes e representativos quanto ao nível macro de atuação da gestão pública na inovação social.....	72
4.2.2	Percepção dos especialistas atuantes e representativos quanto ao nível meso de atuação da gestão pública na inovação social.....	83
4.2.3	Percepção dos pesquisadores especialista quanto ao nível micro de atuação da gestão pública na inovação social.....	84
4.2.4	Percepção dos especialistas atuantes e representativos que consideram os papéis de atuação da gestão pública na inovação social em todos os níveis	88
4.2.5	Percepção dos especialistas atuantes e representativos na qual não houve consenso quanto ao nível de atuação da gestão pública na inovação social	89
4.2.6	Considerações sobre a análise dos especialistas atuantes e representativos na gestão pública.	101

4.2.7	<i>Framework</i> com base na percepção dos pesquisadores especialistas atuantes e representativos na gestão pública	102
5	CONCLUSÃO	108
	REFERÊNCIAS	112
	APÊNDICE A – PROTOCOLO DA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	120
	APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (COLETA DE DADOS VIRTUAL)	128
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE ESCALA <i>LIKERT</i> – PROPOSIÇÕES INICIAIS DO <i>FRAMEWORK</i>	130

1 INTRODUÇÃO

O processo de democratização como nova forma de relação entre o Estado e sociedade como visão ontológica trabalha a democratização, o federalismo e cooperativismo, a partir da inovação social considerando inclusive a lógica da socialização do poder, ou seja, a participação coletiva dos indivíduos que rompe com as relações de poder e favorece a autonomia.

Dessa forma, a Constituição Federal (CF) de 1988 apresenta-se como marco legal da socialização do poder (ANDRADE, 2006), no qual os privilégios e direitos políticos e sociais foram ampliados o que necessitou de uma complexa estrutura institucional inexistente até aquela época no país (CAVALCANTE, LOTTA, OLIVEIRA, 2018).

A CF buscou romper com o modelo corporativista existente e incorporou novos pressupostos ao Estado de bem-estar social para a gestão pública através da descentralização, federalização e participação social, ampliação do controle social e da responsabilização, universalização dos direitos sociais. As mudanças institucionais incorporadas na estrutura do federalismo do Brasil foram cruciais para o redesenho das relações intergovernamentais, pois deslaçaram mudanças nos processos de elaboração, execução, fomento e controle das políticas públicas com ênfase para os processos de descentralização fiscal e das políticas sociais (CAVALCANTE, LOTTA, OLIVEIRA, 2018).

Tendo isto em vista os responsáveis pela gestão pública (GP) - gestores e servidores públicos e outros indivíduos que atuam na administração pública - precisam lidar com uma diversidade de problemas perversos (*wicked problems*) em prol do alcance da sustentabilidade. Dentre estes tem-se, problemas socioambientais como segregação do espaço urbano, poluição, escassez e contaminação dos corpos hídricos; problemas econômicos como desemprego e queda no crescimento da economia; problemas políticos como “*fake news*”, corrupção, nepotismo e descaso com as questões sociais.

Neste contexto, a Nova Governança Pública (NGP) surge em um momento em que muitos países passaram por medidas de austeridades que levaram a privatizações e ao corte de gastos públicos associada à expansão dos problemas

sociais que demonstrou a ineficiência da ação individualizada da gestão pública demandando a participação de outros atores na busca pelo atendimento das questões sociais (PEREIRA; CKAGNAZAROFF, 2021) como também evidências da incapacidade da Nova Administração Pública (OSBORNE, 2006) em trazer soluções que atendam as demandas sociais.

Assim, a Nova Governança Pública é um novo paradigma teórico e prático que desponta como uma alternativa a Nova Gestão Pública tendo como ênfase a colaboração entre as organizações e a participação dos cidadãos na construção, implementação e avaliação das políticas públicas (SILVESTRE, 2019). Este modelo preocupa-se com os efeitos dos serviços prestados aos cidadãos, buscando a criação de valor público, a partilha no processo de tomada de decisão e a participação em rede (SILVESTRE, 2019), tendo os cidadãos como coprodutores na construção de políticas públicas (SILVESTRE, 2019; BRIX; KROGSTRUP; MORTENSEN, 2020).

Neste cenário, a Nova Governança Pública apresenta-se como um modelo de gestão comprometido com atendimento às demandas sociais complexas da atualidade através das administrações públicas e com o envolvimento atuante dos cidadãos no processo deliberativo das políticas públicas (PEREIRA; CKAGNAZAROFF, 2020).

Nesta perspectiva, os gestores públicos devem assumir uma nova postura diante a busca pelo atendimento às demandas sociais e a participação da sociedade, estando aberta a mudanças e inovações e proporcionando meios pelo qual facilitem e viabilizem inovações sociais (IS). A inovação social preocupa-se com a melhoria da qualidade de vida e bem-estar dos cidadãos e da coletividade, sendo este atingido através da participação e parcerias que possuem o objetivo e são aptas a buscarem soluções aos problemas individuais e coletivos, consumo ou emprego (MASSEY; JOHNSTON-MILLER, 2016).

Por preocupar-se com o bem-estar social, promover a formação de redes de diversas partes interessadas como a colaboração e cooperação entre atores do setor público, privado e voluntariado (terceiro setor) para a identificação e busca de soluções aos problemas perversos, a Nova Governança Pública demonstra relação íntima com os preceitos da inovação social (IS).

Isso porque, a IS representa um caminho para a resolução de problemas sociais complexos a partir da cooperação (ação conjunta entre indivíduos, organizações e/ou instituições com objetivos comuns, o bem-estar social) e colaboração ativa - atuação em um problema partilhado com o intuito de achar formas plausíveis de examiná-lo e solucioná-lo (SØRENSEN; TORFING, 2013) - entre os setores estatais e não estatais promovendo a inclusão social (ANDRÉ; ABREU, 2006; MOULAERT; MACCALLUM; HILLER, 2013; CAJAIBA; SANTANA, 2014; CORREIA; OLIVEIRA; GOMÉZ, 2019) de indivíduos excluídos e marginalizados, as mudanças nas relações de poder, o empoderamento dos envolvidos e a transformação social (SØRENSEN; TORFING, 2013; ALBERTSON *et al.*, 2020) principalmente para comunidades e em contexto local.

A IS busca o desenvolvimento sustentável através do processo de inovação para a sustentabilidade impulsionando o desenvolvimento de iniciativas de cunho inovador que tenham o intuito de dar resposta aos anseios sociais de caráter socioeconômico, sociopolítico, sociocultural e socioinstitucional tendo em conta a transformação social (GÓMEZ; RODRIGUES, 2020).

Neste sentido, percebe-se que a NGP é um modelo de administração pública que oferece suporte e apoio ao desenvolvimento da IS. Scupola *et al.* (2021) argumentam que, na maioria das vezes, a inovação social surge como resposta a problemas multidimensionais, sistemáticos e complexos (*wicked problems*) que requerem a resolução de várias demandas interrelacionadas simultaneamente e abrangem várias esferas sociais e a participação de diversos atores com diferentes vivências e conhecimentos incrementais.

Outrossim, a gestão pública não deve ser tratada apenas como arena pública (espaço social onde atores realizam discussões de interesse público e social na busca pelo bem-estar comum), mas como protagonista (GÓMEZ; RODRIGUES, 2020) ativo em todo processo da inovação social. Além do valor gerado no desempenho, a cocriação e governança em rede de políticas e serviços públicos também gera valor no envolvimento social (CAVALCANTE, LOTTA, OLIVEIRA, 2018). O valor gerado pode ser público que são os serviços, produtos ou resultados estabelecidos, mantidos ou entregues a população pelas ações das organizações

públicas dando resposta a demandas específicas ou social que são os princípios compartilhados coletivamente.

Os gestores públicos como atores do desenvolvimento local devem assumir o papel de promover a eficácia e governança (GÓMEZ; RODRIGUES, 2020) buscando formas de inovar e trazer os *stakeholders* para o centro das discussões de cunho público. Para tanto, a descentralização da gestão pública possui papel preponderante no processo de inovação social facilitando o desenvolvimento de ações que transformem suas estruturas tradicionais para um processo de cogestão contribuído desta forma para a construção de uma sociedade democrática (EMMENDOERFER; SILVA; LIMA, 2011).

Assim, as inovações sociais podem modificar as relações sociais e as condutas dos envolvidos no processo (BEKKERS; TUMMERS; VOORBERG, 2013) levando a democratização da gestão e buscando o bem-estar individual e empoderamento dos cidadãos a partir da atribuição de novos papéis aos atores e principalmente distribuindo responsabilidades e poder na prestação de serviços públicos (BRIX; KROGSTRUP; MORTENSEN, 2020). Esses fatores fazem com que os cidadãos se sintam valorizados, o que aprofunda as relações sociais e o comprometimento dos diversos atores envolvidos nas decisões e execução das ações de interesse da sociedade concretizando-se em políticas públicas de cunho inovador como também em ações que resultem em melhorias para o desenvolvimento sustentável.

Ponderando as discussões anteriores, partimos do pressuposto que a gestão pública, a partir dos princípios da democracia e Nova Governança Pública (BRIX; KROGSTRUP; MORTENSEN, 2019; SILVESTRE, 2019; GÓMEZ; RODRIGUES, 2020), pode e deve desempenhar o papel de protagonista das inovações sociais através de suas instituições atuando de forma direta ou indireta no apoio a IS por meio de normatização, ilação ou fiscalização (ANDRÉ; ABREU, 2006; SILVA; GÓMEZ, 2011; GÓMEZ; RODRIGUES, 2020) (Figura 1).

Figura 1: Processo de promoção de iniciativas de inovação social pela gestão pública



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A literatura aponta que a gestão pública pode assumir diversos papéis no atendimento as demandas sociais, sendo estes: moderador, facilitador, provisor, coprodutor, atenuador ou apoiador da inovação social (VELOTTI; BOTTI; VESCI, 2012; SCUPOLA *et al.*, 2021). Ademais como ator da inovação social, a gestão pública opera em diversos setores ou entes e níveis. Assim, ela pode agir através do nível de atuação macro elaborando políticas públicas e regulamentações que visam apoiar o desenvolvimento de IS, do nível meso, procurando maneiras de induzir a sociedade civil e as empresas a viabilizarem iniciativas de inovação social e, do nível micro que é incumbido de introduzir em suas estruturas internas as ações de IS (OLIVEIRA, 2014; GÓMEZ; RODRIGUES, 2020).

A atuação conjunta entre os diversos *stakeholders* e a gestão pública através da cocriação, coconstrução, coprodução, coexecução, coavaliação, cogestão, (re)significa a atuação da gestão pública e fortalece os princípios democráticos moldados nos preceitos da IS transformando a realidade local.

Perante o exposto, refletindo-se sobre a função que a gestão pública pode exercer na promoção e desenvolvimento da inovação social, surge a seguinte indagação: Quais os papéis da Gestão Pública a partir do paradigma a Nova Governança Pública na promoção de iniciativas de Inovação Social?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Propor um *framework* com os papéis da Gestão Pública a partir do paradigma a Nova Governança Pública na promoção de iniciativas de Inovação Social.

1.1.2 Objetivos específicos

- Realizar a correlação entre as temáticas Nova Governança Pública, Inovação Social e a Gestão Pública;
- Identificar a partir da correlação entre as temáticas um conjunto de categorias, indicadores, ou elementos de análises capazes de apontar os papéis da gestão pública na inovação social;
- Validar o conjunto de categorias, indicadores ou elementos de análises junto a um conjunto de especialistas nacionais.

1.2 Justificativa

No curso das discussões acerca da inovação social observa-se que mesmo tratando-se de um tema recente na literatura apresentam-se como iniciativas que devem gerar valor social HUBERT, 2010; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; CAULIER-GRICE *et al.*, 2012) e inclusão social (ANDRÉ; ABREU, 2006; CORREIA; OLIVEIRA; GOMÉZ, 2019) a partir da prática social (ações rotineiras ou inovadoras realizadas pelos indivíduos organizacionalmente ou socialmente) (ANDRÉ; ABREU, 2006; MULGAN *et al.*, 2007; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; HUBERT, 2010; CAULIER-GRICE *et al.*, 2012).

Uma pesquisa na base de dados Scopus com o título "*social innovation*" reportou que entre os anos de 2011 a 2021 foram publicados 2.313 artigos sobre a temática trazendo à tona no debate aspectos relacionados a políticas públicas, institucionalização de inovação social, empreendedorismo social, legitimação ou metodologias para a inovação, gestão de inovação, dentre outros temas abordados.

No que concerne a IS na gestão pública são escassos os estudos que levam em consideração a "inovação social" e "gestão pública" demonstrando uma oportunidade para o desenvolvimento de estudos que tragam a luz a temática em

âmbito nacional e internacional. Consultas na base de dados de dissertações e teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Google Scholar, Portal de Periódico CAPES, *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), *Scopus*, *Scientific Periodicals Electronic Library (Spell)*, *Web of Science* não apresentaram trabalhos com o título “inovação social na gestão pública”, a exceção foi um trabalho apresentado na EnANPAD em 2020 (GÓMEZ; RODRIGUES, 2020) que demonstra a conformidade entre os temas.

No que tange a produção científica acerca do “Papel da gestão pública na inovação social” não foram encontrados trabalhos que tratem especificamente sobre a temática e em pesquisas online realizadas entre o mês de setembro de 2021 a março de 2023 nas bases de dados nacionais e internacionais mencionadas ao pesquisar o termo "*new public governance and social innovation*" foi encontrado um único estudo com foco na análise do modelo de governança do Consórcio nacional de formação em saúde (CNFS) através de um quadro analítico que se situou na intercepção das discussões sobre nova governança pública e inovação social o que demonstra uma carência de discussões acerca do tema no âmbito nacional e internacional. Fato este corroborado por Medeiros (2018) que evidencia que os trabalhos acadêmicos realizados por estudiosos em âmbito nacional têm deixado de lado o tema da inovação social na gestão pública.

Diante a importância e necessidade deste tema para a transformação da sociedade, melhoria da qualidade de vida dos cidadãos e para o incentivo a democracia participativa e a cidadania ativa (ANDRÉ; ABREU, 2006), entende-se que a pesquisa desenvolvida nesta dissertação tem significativa relevância e originalidade ao tratar de um tema atual contribuindo com a ampliação e consolidação desse campo de conhecimento.

Essa relevância apresenta-se de forma evidente quando se analisa iniciativas de cunho social como o Programa Um Milhão de Cisternas (P1MC) criado em 1999 através da Articulação do Semiárido Brasileiro (ASA) que tem como intuito o suprimento de água potável para a população que vive nas zonas rurais nos municípios do semiárido brasileiro acarretando em transformação social, mobilização dos atores sociais e empoderamento dos envolvidos no processo, melhorando a qualidade de vida dos cidadãos, sendo uma inovação social que apresenta

benéficos à população local, entretanto não se tem ainda iniciativas que permitam discutir o papel proativo ou reativo do ator público na inovação social.

Outra particularidade desta dissertação é que ela faz parte da linha de pesquisa de “Inovação Social” do Grupo Interdisciplinar de Pesquisas e Estudos em Sustentabilidade (GIPES) do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (PROPAD/UFPE) na qual a autora desta dissertação participa. Nos últimos anos o GIPES desenvolveu projetos de pesquisa como, “Iniciativas de inovação social com meio de promoção do consumo sustentável no contexto brasileiro: a proposição de uma *framework*” (2016-2020), dissertações de mestrado como, “A atuação dos indivíduos nos estágios de criação e desenvolvimento de processo de inovação social: O caso da Associação Caldeirões-PE (LIMA, 2020) e teses de doutorado como “O papel dos Atores Organizacionais na Inovação Social” (CORREIA, 2015), onde fez relação entre as práticas e governança de IS apontando os papéis do ator organizacional no processo e resultado da IS, e “Expansão de iniciativas de inovação social: uma proposição adaptativa para análise de percursos” (MEDEIROS, 2018), que propôs um modelo de análise da expansão de iniciativas de IS, além da publicação em eventos e periódicos de impacto no país.

A identificação dos papéis da gestão pública na promoção de iniciativas de IS pode resultar em uma melhor compreensão da dinâmica que envolve este processo e gerar capacidade para o desenvolvimento da IS. Ante ao exposto a inovação social apresenta-se potencial para o atendimento às demandas sociais, sendo idealizada, construída, difundida, implementada, avaliada, reformulada e promovida com o auxílio ativo da gestão pública. Desta forma, a dissertação auxilia no aprofundamento desta linha de pesquisa buscando fornecer suporte a novos discentes e pesquisadores neste campo de conhecimento, além disso, proporcionar a autora desta pesquisa um aprofundamento na temática e desenvolvimento de novos saberes como contribuir com sua preparação profissional.

A realização deste estudo é justificada por seu caráter pioneiro no Brasil ao construir um *framework* com os papéis da Gestão Pública promovendo a Inovação Social a partir do paradigma a Nova Governança Pública tendo em vista a escassez de estudos sobre a temática. Espera-se que os resultados obtidos neste estudo

possam contribuir para o embasamento de práticas de inovação social na gestão pública e com a própria GP como promotora da IS. Além disso, almeja-se que de posse destas informações os cidadãos possam ter subsídio teórico para compreender a importância dos papéis apresentados no *framework* e possam cobrar aos gestores públicos uma atitude ativa na promoção da inovação social e colaborem de forma ativa neste processo resultando na solução de problemas e transformação social.

O presente estudo está estruturado da seguinte maneira: 1- Introdução, apresentando a contextualização, problema da pesquisa, objetivos gerais e específicos e justificativa para a escolha do tema; 2- Fundamentação Teórica realizando uma breve discussão sobre a Nova Governança Pública, a Inovação Social e a gestão pública como promotora da IS com base no modelo da NGP; 3- Procedimentos metodológicos adotados para a instrumentalização do trabalho; 4- Análise dos resultados apresentando os *frameworks* obtidos a partir da percepção dos pesquisadores acadêmicos e especialistas; 5- Considerações finais; Referências; Apêndices; e Anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No desenvolvido desta fundamentação teórica do estudo são expostos conhecimentos referentes a Nova Governança Pública, a Inovação Social dando ênfase ao seu conceito e origem, assim como um panorama da gestão pública, a partir do modelo da NGP, como promotora da IS, evidenciando-se o modelo teórico que identificou os papéis da gestão pública no desenvolvimento de iniciativas de inovação social.

Cabe destacar que a gestão pública aqui tratada, pauta-se nos pressupostos da Nova Governança Pública que se argumenta aqui mostra-se como suporte à promoção da Inovação Social. Além disso, o modelo da NGP surge a partir da concepção da governança aplicada ao setor público, sendo a governança pública um dos tipos de governança existentes.

2.1 Nova Governança Pública

Surgida no final do século XIX a Administração Pública Tradicional (AP) alcançou seu apogeu no período pós-1945 no Reino Unido no corrente estado de bem-estar social (SOARES JÚNIOR *et al.*, 2022), onde se suponha que o Estado atendesse todas as demandas socioeconômicas dos cidadãos, além disso, a administração era baseada em regras e normas bem delineadas, compromisso com o orçamento incremental e supremacia do servidor público na prestação de serviços governamentais (OSBORNE, 2006).

No que tange a prestação de serviços públicos, esse modelo de administração deixava a cargo dos políticos a sua elaboração enquanto sua concretização era um encargo da ampliação administrativa do governo, ou seja, um encargo da Administração Pública Tradicional (SOARES JÚNIOR *et al.*, 2022).

Dessa forma, a eficiência organizacional era crucial nesse modelo hierárquico só sendo atingida através do acatamento de normas formalizadas e regras estabeleciam os meios de geração de produtos (OSBORNE, 2006). Contudo, a ineficiência do Estado ao atendimento das demandas dos cidadãos associadas as disfunções implantadas na burocracia levaram ao repensar a forma como os serviços públicos eram destinados a população, assim em sua substituição as apostas voltaram-se a aplicação de um novo modelo de administração que trazia algumas práticas do setor privado para as organizações públicas, tendo origem a Nova Administração Pública ou Nova Gestão Pública (*New Public Management*).

A Nova Administração Pública (NAP) é uma abordagem norteadas por resultados e voltada ao atendimento das pessoas como “clientes” com o intuito de aproximar a gestão pública das práticas administrativas adotadas pelo setor privado, dessa maneira, apresentou-se como uma proposta alternativa à Administração Pública Tradicional focada em normas e direcionada por processo (BROCK, 2020). Assim, a NAP, processando-se no interior de um mercado organizado horizontalmente, é uma teoria que atribui relações concorrentes entre as repartições de serviços autônomas no interior de qualquer domínio de política pública e onde o mecanismo de preços, relações contratuais e alguma combinação de competição

são elementos cruciais de instrumentos de governança (OSBORNE, 2006; YOUNG *et al.*, 2020).

A NAP é uma abordagem caracterizada pela união de novas ideias acerca da função do Estado como a reunião de inovações na gestão no setor público (LÉVESQUE, 2013). De acordo com Young *et al.* (2020) outro aspecto fundamental da NAP é a estrutura, na qual seus princípios auxiliam a assegurar que o processo de elaboração de políticas seja desagregado da gestão de operações o que gera responsabilidade, além disso, a Nova Administração Pública como resultado da dicotomia administração pública-política expressa que é politicamente neutra. Desta forma, a interdependência entre a política e a gestão pública é a base tecnocrática assumida pela NAP ao enfatizar na gestão por resultados, na eficiência e no controle (PEREIRA; CKAGNAZAROFF, 2021).

Na Administração Pública Tradicional procura-se a economia e a eficiência na prestação de serviços públicos que ocorre através de organizações separadas do setor estatal e que disputam entre si (OSBORNE, 2006), assim a cultura organizacional orientada para resultados.

Em suma, no que tange a oferta de serviços públicos na AP a estruturação dos serviços é realizado de modo unitário e no interior da mesma estrutura hierárquica, na NAP a perspectiva empregada é a contratualização das instituições do setor privado no mercado para a prestação de serviços público e temos a Nova Governança pública que progride a partir da relação dos de múltiplos atores em direção a oferta de serviços por meio de redes (*networks*) que se preocupa não apenas com a entrega do serviço como sua utilidade para os usuários deles (SILVESTRE, 2019).

A Nova Governança Pública (NGP) foca nas relações interorganizacionais mudando a forma como o setor público e a sociedade se associam, expandindo as redes entre as instituições dentro e fora da administração pública para promover serviços públicos (PEREIRA; CKAGNAZAROFF, 2021). Assim, a NGP ressalta a maior participação dos indivíduos na coprodução de serviços públicos como também estimula o engajamento ativo, duradouro e sistematizado dos cidadãos/usuários na tomada de decisões acerca dos serviços públicos, o que pode acarretar em efeitos benéficos e mais prudentes a longo prazo (WIEWIORA; KEAST; BROWN, 2016).

Alguns autores argumentam que a NGP é um aperfeiçoamento da Nova Administração Pública ao voltar-se para formas adaptáveis de cooperação, identificando os fatores-chave das organizações sem fins lucrativos e concentrando-se nos mecanismos de governança, está governança colaborativa tem como princípios o respeito mútuo, a interdependência e a confiança entre os parceiros (BROCK, 2020).

A governança colaborativa tem o intuito de gerar valor público a partir da regulamentação de capacidades e qualidades institucionais respaldadas na colaboração entre atores do setor público e privado (CAVALCANTE; LOTTA; OLIVEIRA, 2018). Além disso, a Nova Administração Pública e a Nova Governança Pública se diferenciam em relação à abordagem. Enquanto a NAP volta-se ao estabelecimento de relações contratuais com as organizações do setor privado para a oferta de serviços públicos, a NGP foca na construção de redes (*network*) estabelecendo relação com diversos atores para a oferta dos serviços (SILVESTRE, 2019).

A NGP é um novo olhar sobre as ideias concedidas pela administração pública burocrática e a NAP com atributos de democracia, coprodução e valor público (PEREIRA; CKAGNAZAROFF, 2021). Discussão esta, que não será aprofundada neste trabalho tendo em vista que não se apresenta como objetivo, cabe aqui apenas apresentarmos algumas importantes distinções entre a NAP e a NGP esclarecendo a diferença entre elas para reforçar o argumento de que a NGP é coerente com a IS enquanto faltam elementos para a NAP fazer isso, como constam na Quadro 1.

Quadro 1: Elementos centrais da Nova Gestão Pública, Nova Governança Pública e Inovação Social

Características	Nova Administração Pública (NAP)	Nova Governança Pública (NGP)	Inovação Social
Fundamento teórico	Teoria racional / Escolha pública e estudos de gestão	Teoria institucional e das <i>Networks</i>	Modelo da Nova Sociologia Econômica
Natureza do estado	Regulatório / Desagregado	Plural e pluralista	Aberta, adaptável, Plural e pluralista
Visão em relação aos cidadãos	Cidadãos como clientes com escolha de serviço gratuita e demandas atendidas	Cidadãos engajados e necessários para criação de serviços, sendo coprodutores e cocriadores	Cidadãos, comunidades e organizações engajados e necessários na cocriação e coprodução de solução de <i>wicked problem</i>
Base de valor	Eficácia da competição e o Mercado	Neocorporativista	Bem-estar social
Perspectivas principais	Gestão por resultado Tecnocrática	Processo e estrutura	Processo e resultado
Foco	Processos intraorganizacionais – modificações organizacionais e institucionais e adequações no interior do setor público	Ações interorganizacionais - modificações e adequações nas relações entre o governo e outros atores	Construção de novas relações e estruturas sociais
Ênfase	Entradas e saídas: Gestão de recursos organizacionais e sua performance	Processos e resultados do serviço: negociação de significados, valores e relações	Processo e resultados sociais
Objetivo	Aumento da eficiência e eficácia a partir da racionalização na prestação de serviços públicos e organizações públicas	Melhorar a coordenação interorganizacional e a qualidade da tomada de decisão	Satisfação das necessidades humanas promovendo a inclusão social e transformação das relações de poder
Atividade principal	Gerenciamento de resultados	Soluções de política	Soluções sociais e de política para <i>wicked problem</i>
Influência do contexto	Neutralidade política	Neutralidade política Ambiente político e cultural	Espaço democrático de participação, diversidade sociocultural e “plasticidade” do meio (político-institucional)

(Conclusão)			
Principais métodos (Mecanismos de governança)	Relações de mercado e contratos clássicos ou neoclássicos - instrumentos de negócios	Relações de confiança e colaboração / engajamento - gerenciamento de redes	Relações de confiança e cooperação / engajamento - gerenciamento de redes de inovações e difusão de conhecimentos
Fonte de legitimidade	Estado condutor e comprador	Valor público cocriado por atores estatais e não estatais e habilidade de tratar com <i>wicked problem</i>	Valor social cocriado por atores estatais e não estatais e habilidade de tratar com <i>wicked problem</i> através de relações de confiança
Eficácia	Resultados mensuráveis	Participação da rede de partes interessadas	Participação da rede de partes interessadas
Concepções	Competição e eficiência	Boa governança e Reciprocidade	Boa governança colaborativa, Reciprocidade, Inclusão social, transformação social

Fonte: Adaptado de Osborne, 2006; André e Abreu, 2006; Bignetti 2011; Sørensen e Torfing, 2013; Massey; Johnston-Miller, 2016; Wiewiora, Keast e Brown, 2016; Silvestre, 2019; Unceta; Barandiarán, 2019; Brock, 2020; Albertson *et al.*, 2020; Young *et al.*, 2020; Gómez e Rodrigues, 2020; Tenbenschel, Silwal e Walton, 2021; Pereira e Ckagnazaroff, 2021 e complementado pelo autor.

Ao contrário da NAP, a perspectiva da NGP incube maior confiança em recursos intrínsecos como motivação dos atores evitando sanções como instrumento de política (SØRENSEN; TORFING, 2013), tem ênfase na eficácia do serviço e resultados focando nas relações interorganizacionais e governança de processos, onde as redes entre o setor público, privado e voluntário são fundamentais para que o governo atue e obtenha resultados (OSBORNE, 2006; BROCK, 2020) e sua base de valor está no neocorporativismo (ALBERTSON *et al.*, 2020).

Uma das principais oposições entre a NAP e a NGP refere-se à forma como os cidadãos são tratados. Na NAP os cidadãos são vistos como clientes que possuem opção de escolha de serviço público (VELOTTI; BOTTI; VESCI, 2012), sendo estes passivos, enquanto na percepção da NGP os cidadãos são percebidos como coprodutores e cocriadores de serviços públicos, assumindo uma atitude ativa (SØRENSEN; TORFING, 2013; BROCK, 2020; PEREIRA; CKAGNAZAROFF, 2021).

Para a NGP a coprodução conduz a resultados positivos, como maior eficiência e melhoria do bem-estar do cidadão (BRIX; KROGSTRUP; MORTENSEN 2019) e tem a capacidade de sustentar o diagnóstico e avaliação de políticas públicas em desenvolvimento (OSBORNE, 2006).

A NGP inclui a segmentação das demandas na sociedade pós-moderna onde os serviços públicos devem ser oferecidos de tal forma a agregar valor público e a gestão pública deverá assumir a função de mediadora incentivando a participação da sociedade na intermediação desses valores; o desenvolvimento plural que requer uma relação de interdependência e o comprometimento de múltiplas organizações no fornecimento dos serviços públicos e o desenvolvimento pluralista que suceda a partir da multiplicidade de processos existentes com o intuito de notificar o sistema de políticas públicas; a descentralização e escolha acerca da estrutura a ser operada para a sua implementação; as alterações no modo de gerir a prestação de serviços públicos que facilitem a governança acompanhada da promoção da inclusão de novos conhecimentos, concepções e recursos e conciliação por parte do setor público dos interesses individuais e coletivos; o maior envolvimento dos usuários dos serviços enquanto coprodutores e a mudança de paradigma para a lógica de negócio de serviço (SILVESTRE, 2019).

A NGP é apresentada em grande parte da literatura como processos orgânicos *bottom up* de mudança institucional e ampliação, mas existem momentos nas quais os governos procuram de maneira ativa o desenvolvimento e legitimação dele como instrumento da política com o intuito de tratar problemas específicos ocasionados pela NAP como a fragmentação do serviço público e a desconfiança interorganizacional (TENBENSEL; SILWAL; WALTON, 2021).

Devido a transferibilidade estar distante da capacidade da comunidade e dos atores da inovação social sua ampliação e difusão dentre outras iniciativas *bottom-up* com o intuito de atingir metas sociais e políticos de modo mais abrangente são dificultadas (MASSEY; JOHNSTON-MILLER, 2016).

A cidade de Tilburg na Holanda foi a cidade na qual ocorreu o primeiro registro de aplicação efetiva do modelo de governança na década de 1980 onde o modelo admitia que era necessário maior controle nos serviços públicos prestados principalmente os realizados pelos políticos, pois os cidadãos pagavam impostos e

deveriam ser ressarcidos com serviços em quantidade e qualidade; a descentralização e desconcentração eram almeçadas porque além de aproximar os cidadãos aumenta a capacidade de intervenção das organizações, a maior flexibilização das estruturas da gestão pública auxiliam no aumento da produtividade e leva a responsabilização dos executores, por fim, a participação de outros atores em todas as etapas das políticas públicas possibilita maior inovação (SILVESTRE, 2019).

A NGP está embasada na Sociologia Organizacional e na teoria das redes e assenta a progressiva fragmentação e ambiguidade que compreende a gestão pública (OSBORNE, 2006; CASADY *et al.* 2020). A literatura que trata sobre redes assevera que elas direcionam o processo de coordenação a relações mais horizontais, o que favorece a conexão de atores organizacionais distintos no processo de gestão (ANDRADE, 2006).

A teoria do agente principal a partir das relações assimétricas de poder e os arranjos dinâmicos e interdependentes das partes interessadas presentes na teoria de redes ajudam a determinar a atribuição da gestão pública e a manutenção de redes de diversos autores possibilitando que outros setores possam participar da solução de questões públicas e na defesa dos objetivos zelados coletivamente em arenas de políticas complexas (CASADY *et al.*, 2020).

Esse aperfeiçoamento advindo com a inovação colaborativa no setor público só foi possível com a mudança da Nova Gestão Pública para a NGP (OSBORNE, 2006; SØRENSEN; TORFING, 2013). Decerto, a capacidade dos agentes públicos de desenvolver perspectivas inovadoras está sujeita a sua aptidão para interagir com outros níveis do Estado de maneira satisfatória quanto a sua autonomia em relação a eles (MIQUEL; CABEZA; ANGLADA (2013).

A governança é usualmente utilizada como parte de um processo de mudança nos serviços públicos para a inserção e fornecimento de serviços públicos por meio de outros atores que não o Estado (MASSEY; JOHNSTON-MILLER, 2016). O processo de governança é relativamente constante onde diversos atores “barganham” a partir de um arranjo normativo e regulamentado (SILVESTRE, 2019).

Sendo, uma perspectiva holística em rede para as conexões institucionais no interior da sociedade no sentido de entender, desenvolver e executar políticas

públicas em um Estado plural (YOUNG *et al.*, 2020) representando, neste tocante, alterações nos limites entre a administração pública e dos entes voluntários e privados com transações de recursos, interrelação contínua entre os componentes da rede e um objetivo acordado coletivamente (MASSEY; JOHNSTON-MILLER, 2016).

Generalizando, a governança é um instrumento que eleva a ação pública na tomada de decisão e diligências políticas concebendo um equilíbrio político como um vínculo entre os cidadãos e os líderes políticos o que pode resultar em abertura à participação, assim como fornecer resultados concretos em pouco tempo (UNCETA; BARANDIARÁN, 2019).

Ampliando ainda mais o entendimento acerca da governança tem-se que ela se refere a uma gama de processos (formais e informais) que coordenam os setores econômicos e sociais e são solucionadas as questões públicas a partir de objetivos coletivos (SØRENSEN; TORFING, 2013) demonstrando a sua importância na gestão pública. Silvestre (2019) destaca as inúmeras interpretações acerca da conceituação da governança que pode ser entendida como coordenação, participação, coprodução, foco nos resultados dos serviços oferecidos aos cidadãos, dentre outros, podendo ser segmentada em três níveis da organização na associação com o usuário/participante, sendo estes comunidade, redes e *network*.

Diante do exposto, a Nova Governança Pública empenha-se na melhoria dos resultados através de abordagens colaborativas para a elaboração e concretização de políticas públicas, sendo desta forma, um modelo de governança da administração pública (SØRENSEN; TORFING, 2013; TENBENSEL; SILWAL; WALTON, 2021), dando origem a concepção de cogestão, cogovernança e coprodução, onde sua definição corresponde a literatura acerca da governança e coordenação de rede, mas no que concerne trabalhos de políticas públicas foca em processo de elaboração e tomada de decisão (TENBENSEL; SILWAL; WALTON, 2021).

Na Nova Governança Pública a legitimidade, a confiança e a capacidade são elementos fundamentais para a maturidade e o sucesso das parcerias público-privadas (PPPs), pois a efetuação, gestão e aplicação exitosa dos contratos de PPPs decorre da habilidade da gestão pública de dispor de incentivos, combinar e

manter uma rede conscienciosa de partes interessadas em todas as etapas do projeto e seus procedimentos (CASADY *et al.* 2020).

Ao criar um método de obtenção de parcerias públicos-privadas normalizado que assegure a participação da sociedade e o assentimento das parcerias público-privadas propiciando um espaço político e originando arranjos legais de apoio, os governos validam seus modelos de PPPs (CASADY *et al.* 2020).

O envolvimento de diversos atores da sociedade nos processos de inovação pública auxilia na qualidade do entendimento das questões e disputas em debate e conduz a novos *insights* e sugestões certificando que as necessidades das organizações da sociedade civil, cidadãos e usuários de serviços públicos sejam levados em conta na triagem, avaliação e implementação de soluções inovadoras, sendo fundamental a transformação da governança (SØRENSEN; TORFING, 2013).

As parcerias têm como intuito atender às demandas da gestão pública por meio da coprodução e cocriação compartilhando responsabilidade e riscos, o que direciona a concordância propósitos e objetivos coletivos (VELOTTI; BOTTI; VESCI, 2012).

A liderança por parte dos agentes públicos possui importante função no desenvolvimento da inovação pública. A função de liderança desempenhada pelo agente público tem o intuito de mobilizar e reunir recursos e coordenar os atores compreendidos no processo de governança, além disso, os líderes fornecem aos atores uma autêntica finalidade e sinergia entre eles para conquistar objetivos, em contrapartida, com o intuito de alcançar as metas de sua cooperação os atores da rede concedem maior valor a governança e para os outros membros (PEREIRA; CKAGNAZAROFF, 2021). Deste modo, as ações da administração pública, a partir da governança são legitimadas.

No que concerne o incentivo a inovação pública necessita de um ajuste entre a liderança adaptativa, que estabelece quais tarefas continuar, modificar e transformar, e a liderança pragmática que almeja transformar a cultura das instituições públicas aprimorando o aprendizado, deste modo é crucial a atribuição por parte dos líderes e gestores através do empoderamento dos colaboradores e da criação de equipes e redes de gestão coletiva onde as responsabilidades de liderança é mais nivelada (SØRENSEN; TORFING, 2013).

De acordo com Pereira e Ckagnazaroff (2021) a Nova Governança Pública apresenta três dimensões, sendo estas os elementos essenciais, a estrutura e o processo (Quadro 2). Cabe destacar que além das características de análise apontadas pelos autores o valor social, a transparência, a inclusão social e a efetividade dos processos são elementos importantes e que devem ser considerados no paradigma da NGP.

O valor social para essa dissertação será compreendido como garantias reais e concretas para o bem-estar dos indivíduos e a melhoria da qualidade de vida dos diversos grupos sociais com base em práticas de inovação social (UNCETA; BARANDIARÁN, 2019). Acerca da inclusão, principalmente no que tange o caráter social, relaciona-se com introdução de indivíduos de vários segmentos sociais, principalmente aqueles excluídos e marginalizados como atuantes em ações que buscam o bem-estar dos indivíduos e comunidades garantindo melhoria na qualidade de vida.

No que concerne à transparência é preciso frisar que ela é um dos princípios da governança pública onde através dela os gestores públicos devem dar livre e fácil acesso a todos os interessados nas informações e ações referentes ao Estado o que contribui para a legitimidade e a confiança no governo pelos atores não estatais.

O último elemento que deveria ser abordado nas dimensões de análise da NGP apresentado no Quadro 2 é a efetividade, que não significa necessariamente que algo foi realizado com eficiência e eficácia, mas que seu resultado causou um impacto e uma mudança da situação presente.

Quadro 2: Dimensões de análise da Nova Governança Pública (NGP)

Dimensões	Característica	Categorias de Análise	Autores
ELEMENTOS FUNDAMENTAIS BÁSICOS	Caracterizam as principais preocupações da governança, servindo como valores ou princípios norteadores esperados da nova governança pública.	Democracia Deliberativa	Habermas (1995); Dryzek (2010).
		Valor Público	Bozeman (2007), Moore (1995).
		Coprodução	Ostrom (1972); Nabatchi <i>et al.</i> (2017); Alford (2009); Osborne <i>et al.</i> (2016).

(Conclusão)

ESTRUTURA	Consiste em assegurar que as organizações públicas, ou os diversos sistemas institucionais e gerenciais que integram a administração pública, atuem adequadamente, de forma conjunta e interativa, para obter os resultados desejados.	Deslocamento do Poder	Pierre e Peters (2010); Jessop (1993).
		Redes	Rhodes (1997); Provan e Kenis (2008).
		Coordenação	Bass (1985); Bryson e Crosby (1992).
PROCESSOS	Conjunto de medidas tomadas para avaliar, monitorar e comunicar os resultados das políticas públicas criadas e implementadas. Realiza-se um juízo sobre seu valor ou mérito considerando a relevância dos objetivos e estratégias adotadas.	Eficiência e Eficácia	Ridley e Simon (1937); Christensen e Lægreid (2011).
		<i>Accountability</i>	Skelcher e Smith (2015); R. B. Denhardt e J. V. Denhardt (2003); Christensen e Lægreid (2007).

Fonte: Pereira e Ckagazaroff (2021, p. 116).

Na democracia representativa a governança dos políticos eleitos representa as prioridades dos cidadãos sejam tarefas públicas e privadas e/ou as políticas que as ligam (YOUNG *et al.*, 2020). Deste modo, a gestão pública assume papel preponderante a respeito da busca por soluções inovadoras que viabilizem a resolução dos problemas sociais. Assim, os cidadãos alcançaram de modo racional e público uma ação legítima através de um sistema deliberativo integro, inclusivo e coparticipante indo além da simples aceitação, concerne à dignidade, à liberdade e à capacidade no sistema de aceitação (PEREIRA; CKAGNAZAROFF, 2021).

O *accountability* é outra importante categoria que se apresenta no setor público em constante construção não se restringindo aos aspectos financeiros, compreende a responsabilidade democrática, pessoal, profissional, burocrática e administrativa (PEREIRA; CKAGNAZAROFF, 2021). A Constituição Federal de 1988 para além do controle institucional ratifica em seus princípios fundamentais o compromisso do *accountability* democrático com a representatividade eleitoral e o pluralismo político (CAVALCANTE, LOTTA, OLIVEIRA, 2018).

O *accountability* é indispensável no setor público onde deve ocorrer a publicização de todas as ações dos gestores à sociedade e isto agrega maior confiabilidade por parte dos cidadãos e entes privados nas decisões de caráter

público. *Accountability* e transparência são cada vez mais requeridos a partir do desenvolvimento de práticas inovadoras que impactam o processo de elaboração de políticas e colaboram para a abertura do processo político (MIQUEL; CABEZA; ANGLADA, 2013).

No que tange a resolução das adversidades que afligem a sociedade a coprodução vai além do simples compartilhamento de ideias sinérgicas e consonantes, em um espaço de discussão e conflitos, na qual no âmbito municipal esta arena pública não se restringe a replicação das inquietações discutidas em nível macro, ela conduz a elementos específicos no nível micro (GONSALVES; ANDION, 2019).

Ao convocar e possibilitar meios para a participação da sociedade nos assuntos públicos de seu interesse em conjunto com o governo, o Estado permite que os cidadãos se transformem politicamente autônomos, engajados com a recriação de uma sociedade justa e equitária sustentada por um sistema de solidariedade entre os indivíduos (MOULAERT *et al.*, 2005; CORREIA; OLIVEIRA; GÓMEZ, 2019).

Decerto, esses elementos base da NGP apresentados aqui evidenciam a busca pela transformação do contexto social alterando as relações de poder e trazendo não apenas os cidadãos para o cerne de tomada de decisões, mas fazendo com que atores públicos, privados e voluntários estejam unidos em prol da melhoria da qualidade de vida e bem-estar social, onde a gestão pública deixa de ser apenas uma arena para tornar-se ator neste processo.

Neste sentido, a NGP traz à tona os princípios para a configuração da arena pública, incorporando novos arranjos, métodos de gestão e uma democracia mais abrangente para a tomada de decisão e as elaborações de políticas públicas.

Diante aos argumentos apresentados cabe uma discussão acerca do que se trata a inovação social, sua evolução e mudança de perspectivas, suas características, potencialidades, barreiras, seu processo e as evidências que demonstram sua relação com a NGP e a gestão pública no atendimento às necessidades humanas que não foram atendidas de outras formas.

2.2 Inovação Social

O quesito para alcançar diversos objetivos nas instituições públicas denota que é preciso ser inovador em uma gama de tipos de inovações sejam, incrementais ou radicais, que sucederão na execução de uma sequência de objetivos ocasionalmente conflitantes (WALKER, 2008). No âmbito das instituições de serviços públicos o propósito é o atendimento das demandas, evidenciando que é crucial o desenvolvimento deste tipo de inovação (WALKER, 2008).

Aliada a importância do desenvolvimento da inovação nos serviços públicos ao atendimento das necessidades da sociedade, a inovação apresenta-se como um tipo de inovação promissora que pode ser auxiliar a outros tipos de inovação ou ser a principal devendo ser desenvolvida ou promovida pela gestão pública. Assim, na próxima seção será discutida a evolução do conceito inovação social demonstrando seu potencial para o atendimento as necessidades sociais e seu potencial para a conquista da transformação e bem-estar social.

2.2.1 Origem e desenvolvimento do conceito de inovação social

O termo inovação social foi sendo construído ao longo da história recebendo influência direta do contexto histórico, cultural e social de cada época. A gênese do conceito de inovação social outrora aos pressupostos advindos da sociologia do final do século XIX (UNCETA; BARANDIARÁN, 2019), segundo alguns autores o termo foi utilizado pela primeira vez por Taylor (1970) que direcionava a IS especificamente ao produto do processo, sendo definida como novas formas de realizar coisas com o intuito de atender as demandas sociais (CLOUTIER, 2003).

Nas décadas de 60 e 80 a inovação social avançou especialmente no campo da aprendizagem e do emprego, voltando-se a partir dos anos 80, às áreas de políticas sociais e organização territorial, institucionais e do desenvolvimento socioeconômico (ANDRÉ; ABREU, 2006; CORREIA, 2015). Nos anos de 1990 os trabalhos na área das ciências sociais apresentavam o entendimento de inovação

social ligado principalmente a ciências da gestão e a administração de empresas como um campo da “estratégia de negócios inovadores” com o intuito de melhorar a competitividade (MOULAERT *et al.*, 2005).

Neste contexto, a IS que temos hoje é decorrente de uma tecnologia apropriada que veio de uma inovação tecnológica (IT). Por um longo período a ideia de inovação ficou atrelada especificamente a tecnologia dando ênfase à vantagem competitiva e ao crescimento econômico negligenciando as dimensões social, sistêmica e ambiental. Na literatura voltada a gestão o conceito de inovação esteve muitas vezes atrelado a exploração rentável de uma ideia, além do mais a inovação tecnológica e a inovação social diferem quanto aos resultados pretendidos, onde muitas vezes a IT volta-se para o lucro e são conduzidas para a criação de novos produtos ou artigos, enquanto a IS está inclinada para mudanças e práticas sociais (CAJAIBA-SANTANA, 2014).

Desta forma, a inovação tecnológica tem origem na busca pela obtenção de maiores lucros e combate aos riscos para as empresas advindos dos concorrentes ao contrário da IS que se manifesta a partir da necessidade de a sociedade suprir suas demandas, solucionar problemas sociais e superar as barreiras que impedem o bem-estar social (ANDRÉ; ABREU, 2006).

Sintetizando a discussão acerca das distinções entre a inovação tecnológica e a inovação social Bignetti (2011) indica cinco elementos que evidenciam algumas particularidades destes tipos de inovação, sendo estes, valor, estratégia, lócus, processo de desenvolvimento e difusão de conhecimento o que torna cada tipo de inovação único, não significando a incompatibilidade ou que são excludentes, ao contrário ambos evoluem paralelamente.

A visão schumpeteriana da inovação estava voltada às aplicações técnicas e necessidades de modificações ligados ao crescimento econômico e ao conhecimento científico como gerador de vantagem competitiva, estas inovações não levavam em consideração as complexas e crescentes demandas sociais que impactavam os mais variados setores da sociedade, sendo necessário uma nova visão que abarcasse os aspectos social, ambiental e sistêmico.

Schumpeter foi o primeiro estudioso a destacar a importância da IS como forma de alcançar uma eficiência econômica simultaneamente à inovação

tecnológica (MOULAERT *et al.*, 2005). A definição de Schumpeter sobre inovação e empreendedorismo evoluíram em concepções associadas à Nova Sociologia Econômica (NSE), uma corrente neo-schumpeteriana que atribui um modelo na qual a economia conforma a relação entre os atores sociais, organizacionais, institucionais entre outros na qual apoia o entendimento da inovação social como fenômeno coletivo (BATAGLIN, 2017).

Deveras mesmo na atualidade admite-se que a tecnologia estimula a mudança social desconsiderando o fato que as mudanças sociais podem estimular o desenvolvimento de novas tecnologias (MUMFORD, 2002).

Desta forma, as inovações sociais apresentam dentre outros resultados a permanência de relações sociais interessantes entre os cidadãos e grupos previamente separados (MULGAN *et al.*, 2007), indo além da solução das demandas sociais urgentes, mas provocando alterações positivas e transformadoras (ALBERTSON *et al.*, 2020).

As inovações sociais acontecem em resposta às demandas sociais presentes e serão assimiladas a uma rede extensa de empreendimentos na qual indivíduos que desenvolveram ações inovadoras anteriores os auxiliam oferecendo modelos de inovações já existentes (MUMFORD; 2002). Isto demonstra a importância do *networking* e da experiência no desenvolvimento e expansão de práticas sociais o que pode levar a redução de custos e minimização de erros.

O estudo da inovação social tem sido prejudicado principalmente por causa de sua natureza metodológica, além disso a IS comumente é difusa abrangendo relações de longo prazo entre diversas partes interessadas o que complica a experimentação por métodos tradicionais (MUMFORD, 2002).

Deste modo, a definição de inovação social ainda é vaga (CLOUTIER, 2003; MOULAERT *et al.*, 2005), ampla e está em construção (TARDIF; HARRISSON, 2005; ALBERTSON *et al.*, 2020) não sendo ainda definidos por completo os limites do processo da IS (CAJAIBA-SANTANA, 2014) faltando clareza em torno do seu significado (MOULAERT; MACCALLUM; HILLER, 2013) e o conhecimento neste campo apresenta-se escasso e fragmentado (CAJAIBA-SANTANA, 2014; MASSEY; JOHNSTON-MILLER, 2016), o que colabora com a inconformidade no fornecimento

de inovações sociais fundamentadas com evidências de casos exitosos por parte dos desenvolvedores de políticas (MASSEY; JOHNSTON-MILLER, 2016).

Decerto a falta de informação e conhecimento na área pode prejudicar o processo de formulação de políticas públicas e ações em prol da elaboração e implementação de inovações sociais, assim é essencial que a administração pública forneça respaldo para o desenvolvimento de arenas que amplifiquem o aprendizado acerca da IS, como também documente, mapeie e divulguem casos de sucesso que sirvam de “inspiração” para os formuladores de políticas públicas.

A qualificação de atores ou agentes para atuarem em locais de exclusão e marginalização social é importante para incentivar alterações nas relações de poder (ANDRÉ; ABREU, 2006; MOULAERT; MACCALLUM; HILLER, 2013) e desta forma causar alterações profundas no ambiente social.

Apesar de ainda não se ter clareza, a literatura científica aponta o conceito de inovação social como uma nova resposta as condições sociais insatisfatórias definidas a partir do seu objetivo, natureza inovadora e seu processo sendo um sistema de difusão, criação e adoção de novos serviços ou padrões organizacionais a partir dos setores público, privado ou voluntário, realizando tarefas e serviços inovadores com o intuito de atender uma demanda social, oferecendo insights e ampliando a capacidade e infraestrutura do capital humano com o objeto de procurar e gerar transformação do contexto social promovendo a inclusão social, o empoderamento, buscando gerar resultados duradouros diante das demandas sociais, promovendo o aprendizado e modificando as “regras do jogo” entre os colaborados envolvidos (CLOUTIER, 2003; TARDIF; HARRISSON, 2005; ANDRÉ; ABREU, 2006, MULGAN *et al.*, 2007; SØRENSEN; TORFING, 2013; MOULAERT; MACCALLUM; HILLER, 2013; MIQUEL, CABEZA; ANGLADA, 2013; BEKKERS; TUMMERS; VOORBERG, 2013; CORREIA, 2015; MASSEY; JOHNSTON-MILLER, 2016; BRIX; KROGSTRUP; MORTENSEN, 2019; ALBERTSON *et al.*, 2020).

Ante exposto, mesmo não havendo um consenso quanto ao significado da inovação social (UNCETA; BARANDIARÁN, 2019) os pesquisadores comumente voltam-se para a ação, superação da exclusão social, melhoria na qualidade da oferta de serviços, na qualidade de vida e do bem-estar dos indivíduos (MOULAERT; MACCALLUM; HILLER, 2013; CAJAIBA-SANTANA, 2014).

Tomar a IS como um dispositivo normativo usado apenas para solucionar problemas sociais a partir da geração de novos produtos ou serviços é uma visão restrita sobre o que de fato é a IS porque nem sempre a resposta a uma demanda social é uma inovação social, ela pode partir de uma inovação tecnológica, a IS busca a mudança social e ao atribuir uma dimensão material (produto) a inovação está indo contra a imaterialidade ontológica do evento (CAJAIBA-SANTANA, 2014), visão esta já destacada por Cloutier (2003) que aponta outro aspecto da IS, o caráter preventivo.

A busca por respostas às demandas sociais deve levar em consideração não apenas uma investigação das causas de um determinado problema como também uma análise criteriosa acerca do contexto social (MUMFORD, 2002). Já Cloutier (2003) esclarece que não é a sua condição inovadora que torna uma prática uma inovação social, elas são caracterizadas como novidades por apresentarem descontinuidade junto às ações realizadas em contextos específicos com o intuito de solucionar uma demanda específica. Reforça esta assertiva e destaca que o mais importante é uma “boa prática”, uma nova alternativa que colabore de algum modo para a inovação social (MOULAERT *et al.*, 2005).

Estas novas alternativas se apresentam como tal a depender das condições específicas do contexto em que emergem requerendo inserção de novas estruturas institucionais entre os agentes e geraram novas normatizações (TARDIF; HARRISSON, 2005). Diante do exposto, com o intuito de ampliar-se o entendimento em torno do que é a “inovação social”, apresenta-se no Quadro 3 algumas definições apresentadas por diferentes estudiosos em seus trabalhos.

Quadro 3: Direcionamento de inovação social de acordo com diferentes pesquisadores e abordagens

Autor	Definição (Direcionamento adotado)
Mumford (2002)	Criação e execução de novas ideias sobre o modo como indivíduos têm que coordenar ações interpessoais ou relações sociais com o intuito de conquistar objetivos comuns e na qual a amplitude e impacto dos resultados obtidos é variável.
Cloutier (2003)	É uma “nova solução” a uma condição precária oriunda de qualquer esfera social com o objetivo de alcançar o bem-estar da sociedade através de ações e mudanças duradouras, oferecendo apoio e motivação e capacitando os indivíduos a partir da obtenção de novos conhecimentos e habilidades.

(Conclusão)

Moulaert <i>et al.</i> , 2005	Satisfação das necessidades humanas essenciais alienadas almejando alterações nas relações sociais (governança) aumentando a participação de diversos atores incluindo sobretudo indivíduos marginalizados no processo de inovação, ampliando a competência sociopolítica (empoderamento) e combatendo as relações de exclusão social.
Mulgan (2006)	Diz respeito às tarefas e serviços inovadores difundidos através de organizações que tem como propósito principal o caráter social e são movidos pelo intuito de responder a uma demanda social.
André e Abreu (2006)	Busca e elaboração de meios de modificar o contexto social através das necessidades humanas não satisfeitas, incentivando a alteração das relações de poder, estimulando a inclusão social e a qualificação dos indivíduos como atuantes em espaços de exclusão e ou marginalização social.
Moulaert, MacCallum e Hiller (2013)	Proporcionar bem-estar e inclusão social a partir da melhoria nas conexões sociais e nos sistemas de empoderamento em diferentes ambientes favorecendo a inclusão e garantia dos direitos constitucionais.
Miquel, Cabeza e Anglada (2013)	Sistemas que concebem o fornecimento de recursos e serviços como retorno às demandas sociais; a promoção da confiança e empoderamento dos indivíduos excluídos pela sociedade; modificação das relações de poder que causam a marginalização social através da alteração dos instrumentos de governança.
Cajaiba-Santana (2014)	Novas ações sociais geradas através de práticas colaborativas direcionadas para conquista de metas que se destinam a mudança social a partir da reestruturação do processo de como estas metas sociais são atingidas.
Correia (2015)	Tem como cerne a rede de relações oriundas de diferentes atores unidos na busca de um objetivo coletivo através de diversas conexões políticas na elaboração de novos modelos de sociabilidade que instituem medidas inovadoras para os atores envolvidos (sociais, organizacionais, institucionais, etc.).
Correia e Gómez (2016)	IS sistemas desenvolvidos por ações coletivas com o intuito de responder às demandas sociais propagada por atores para produzir benefícios e resposta social.
Gallardo (2019)	Diz respeito à criação e concretização de novas ideias no que se refere ao modo como os indivíduos têm que se organizar originando no surgimento de outros novos arranjos (modernas instituições, políticas, meios de interação social).
Bevilacqua <i>et al.</i> (2020)	Quaisquer práticas concebidas sobretudo por redes e ações colaborativas no campo social para além das rotinas empresariais e governamentais, a qualquer momento, para aumentar a confiança e as expectativas de avanço rumo a algo mais razoável.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A partir das definições apresentadas no quadro acima de acordo com diferentes pesquisadores e abordagens é possível verificar características comuns acerca da inovação social visualizadas na imagem seguinte:

Figura 2: Nuvem de palavras com base nas definições de inovação social



Fonte: Elaborado pela autora a partir do *software* Iramuteq (2023).

É proposto por alguns autores, conforme Albertson *et al.*, (2020) que o conceito de inovação social seja diferido em estrutural, radical direcionada, complementar direcionada e instrumental, onde a inovação social estrutural diz respeito a vasta transformação social em escala e propósito; na inovação radical direcionada as atribuições são reconstruídas de maneira drástica mudando a forma como serviços e bens básicos são ofertados com o objetivo de melhorar o bem-estar e combater as relações de poder; na inovação social complementar direcionada novos métodos e interações resultam em soluções inclusivas para os problemas sociais; e na inovação social instrumental elementos como desenvolvimento do ambiente, responsabilidade social e reestruturação da marca são tratados de modo a conquistar as partes interessadas.

Neste estudo a inovação social é entendida como uma ação ou prática realizada através de um esforço colaborativo entre atores sociais, organizacionais, institucionais e outros atores interessados com o intuito de responder às demandas coletivas e conquistar o bem-estar comum com base no empoderamento, inclusão social, restabelecimento de relações de confiança e desenvolvimento do processo de aprendizagem, rompendo com as relações tradicionais de poder através da cogovernança e gestão acarretando na transformação social.

Esta transformação social só pode ser alcançada com a participação de diferentes atores, compreendendo desta forma uma complexa relação cultural, práticas de negócios, regulamentos e fatores políticos. Cabe ressaltar que o caráter inovador é determinado pelo contexto local de concretização da solução inovadora,

deste modo estas soluções às demandas sociais podem resultar de uma ideia totalmente inédita ou da replicação destas advindas de outros ambientes e através de um complexo sistema de legitimação e adequação (SØRENSEN; TORFING, 2013).

A inovação social é entendida como um sistema de experimentação em face de questões públicas identificadas, compreendidas, debatidas e confrontadas (GONSALVES; ANDION, 2019). Corroborando com esta assertiva Cajaiba-Santana (2014) argumentam que as IS são efetuadas por atores sociais almejando a mudança social através da implementação de novas práticas intencionadas, programadas, coordenadas, conduzidas a finalidade e validadas. Além disto, o processo de inovação requer mudanças graduais que descontinuem as práticas presentes e o conhecimento comum para desenvolver e efetivar novas e criativas soluções aos problemas sociais rompendo com o passado, abandonado hábitos antigos, tais práticas provocam mudanças de perspectivas nos cidadãos que rompem com tradições anteriores (CLOUTIER, 2003; MULGAN, 2006; SØRENSEN; TORFING, 2013; CAJAIBA-SANTANA, 2014) e desta forma mudam o jogo de poder.

Tradições particulares de governança como cultura predominante e o Estado são capazes de induzir a elaboração e os resultados da inovação social (BEKKERS; TUMMERS; VOORBERG, 2013). De fato, os valores morais e éticos como a tradição local influenciam diretamente na forma como os problemas públicos e sociais são tratados pelos gestores públicos e pelos atores sociais e organizacionais. É preciso levar em consideração empecilhos da tradição, da cultura jurídica e da governança, da necessidade de recursos de um local/território que intervém no desfecho ou insucesso da inovação social.

Além disso, os recursos essenciais ao processo (aprendizado, saberes, know-how, capital social e relacional) e as ações relacionadas à consolidação e difusão da inovação são elementos que permitem e favorecem a IS (ANDRÉ; ABREU, 2006). O saber neste sentido é construído de forma compartilhada onde todos os atores são beneficiados no processo de aprendizagem adquirindo novos conhecimentos o que amplia a possibilidade de sucesso da rede facilitando a tomada de decisão e articulação dos atores. O capital social em alguns locais é relacionado ao seu desenvolvimento mais que o capital econômico e humano, enquanto o capital

relacional está associado a ideia de espacialidade das relações ocorrendo a nível local/regional, transacional ou global e ainda das relações pessoais (ANDRÉ; ABREU, 2006).

Algumas peculiaridades da localidade são consideráveis motores e barreiras à inovação como a complexidade política e social do local na qual as instituições públicas atuam, as particularidades e o nível da cultura jurídica do setor público ou nação, o modelo de governança adotado e práticas do governo na nação ou área pública, destinação e necessidade de recursos e a qualidade dos vínculos dentro das redes entre as partes interessadas, enquanto que o capital social e a confiança apresentam-se como motores do processo de inovação (BEKKERS; TUMMERS; VOORBERG, 2013).

Financiamento, governança e gerenciamento, aprovação cultural e legal, qualificação e capacitação e falta de informação e intermediação são barreiras à inovação social, os autores também apontam dados de um relatório incumbido pela Comissão Europeia (CE) que destacam que as inovações sociais raramente permanecem em nível macro, geralmente mantêm-se em nível micro e na melhor conjectura em nível meso (MASSEY; JOHNSTON-MILLER, 2016).

Analisando a IS nos países da América Latina e do Caribe o maior desafio em torno da inovação social é difundir e replicar IS exitosas de modo engenhoso impactando comunidades e levando estas iniciativas a outros locais (BERNAL; CHECHINI, 2018).

A gestão pública procura meios que promovam a IS ao mesmo tempo que buscam superar as barreiras à inovação social, fato este que só é possível a partir de um modelo de gestão pública democrática, plural e que vise a participação de diversos atores no processo de tomada de decisões como pressupõe a Nova Governança Pública. Além disso, a gestão pública deve estar aberta ao risco de fracasso no desenvolvimento da inovação, a IS requer um sistema de tentativa e erro e a administração tem de estar preparada para os altos custos políticos e processos judiciais (BERNAL; CHECHINI, 2018), além do mais os fracassos podem afetar por parte dos usuários finais sua percepção quanto a inovação social, sendo este mais um desafio a ser enfrentado pela administração pública.

A IS é uma concepção inspiradora que encoraja indivíduos, políticos e elaboradores de políticas a buscarem e implementarem novas ideias na forma como a sociedade trata os desafios públicos de forma conjunta e política. Assim, trata-se do próximo item sobre a promoção da inovação social por parte da gestão pública (BEKKERS; TUMMERS; VOORBERG, 2013).

2.3 A Gestão Pública promovendo a Inovação Social a partir do paradigma a Nova Governança Pública: proposição inicial de análise

Uma das principais barreiras ao avanço dos tratamentos de problemas complexos é a forma como eles são gerenciados, na qual os indivíduos ao buscarem meios para solucioná-los os tratam como se fossem todos iguais, não aprofundando o conhecimento sobre eles no intuito de identificarem seus aspectos particulares e as contingências, tentando resolvê-los de modo isolado o que na maioria das vezes demonstra-se ineficaz e pode intensificá-los ou gerar outros (ALFORD; HEAD, 2017).

Os obstáculos e oposições enfrentados pelos governos ao processo de reestruturação ocasionam resultados distantes dos almejados, o que direciona o foco da gestão pública para melhorias pontuais e consecutivas (micro-melhorias) nos serviços públicos (CAVALCANTE, 2018) não produzindo soluções efetivas.

Os problemas perversos (*wicked problem*) requerem uma investigação criteriosa, comunicação e ação por parte dos atores afetados, assim a sua solução requer a parceria de diversos atores estatais e não estatais desde a identificação do problema até a execução de ações para a sua mitigação ou solução (ALFORD; HEAD, 2017).

Neste contexto, as crescentes demandas sociais necessitam cada vez mais de uma concepção multissetorial, na qual um olhar sistêmico e holístico deve estar presente, assim, a colaboração de redes, parcerias e equipes interorganizacionais podem ajudar a administração pública no processo de inovação pública (SØRENSEN; TORFING, 2013). A colaboração entre os indivíduos que fazem parte das redes auxilia a troca e a divisão de recursos tornando-os mais acessíveis

aqueles que não dispõem de meios de consegui-los por si só e podem fomentar novas inovações (BEKKERS; TUMMERS; VOORBERG, 2013).

Ademais a gestão pública como atenuador da cooperação social é vista gradativamente como uma notável promotora a inovações sistêmicas e o desenvolvimento local que tem o poder para materializar interesses sociais e estimular a participação pública e política (BEVILACQUA *et al.*, 2020). Isto representa uma mudança paradigmática alterando o modo como a sociedade é percebida, sendo representada pelo modelo de administração pública, a Nova Governança Pública (SCUPOLA *et al.*, 2021).

A NGP almeja conquistar objetivos coletivos através dos empenhos colaborativos para tratar dos problemas sociais, onde eles são considerados como inacessíveis sem o suporte de atores das esferas privada e voluntária (VELOTTI; BOTTI; VESCI, 2012)

Inserir-se a inovação social tomada como um efeito de novos modelos de governança que viabilizam o alerta à adversidades e demandas sociais que ainda não são assistidas (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), sendo desta forma necessário a atuação conjunta dos mais variados atores e utilização de novos processos para a oferta de produtos e serviços de maneira mais eficaz (ALBERTSON *et al.*, 2020). Observa-se que IS advém de novos modelos de governança na qual recebe suporte da NGP e podem provir da gestão pública (GALLARDO, 2019).

Quando existe a participação dos agentes e comprometimento imediato na inovação o Estado pode promover a inovação (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; GALLARDO, 2019), deste modo, quando a gestão pública se insere em alguma categoria de redes de inovação ela pode exercer uma função operacional que corresponde a coprodução (colaboração ativa na produção e execução) e um papel de metagovernança (suporte ou facilitador) da inovação, (SCUPOLA *et al.*, 2021). Ainda segundo os autores, a atuação da gestão pública em redes tradicionais de inovação compromete-se com a formação de regulamentos e

sistemas financeiros benéficos à inovação e participação ativa. Cabe destacar que a metagovernança configura, conduz e modifica outras formas de governança.

Na administração pública e na totalidade dos serviços públicos as inovações sociais são difundidas na maioria das vezes pela institucionalização devido a aprovação e suporte das autoridades públicas, além disso é a ação do Estado que estabelece a partir da regulamentação a procura por serviços vistos como básicos (LÉVESQUE, 2013). Ainda de acordo com o autor, no setor público as inovações de produto frequentemente são incorporadas tornando-se inovações organizacionais devido a todas as etapas que envolvem a produção e oferta do serviço sofrerem intenso preparo e transformação no momento em que o conteúdo do serviço é alterado.

É através da relação entre instituições e ações (estruturação) que as condutas institucionais modelam o comportamento das pessoas, ratificando ou alterando a estrutura institucional (CAJAIBA-SANTANA, 2014).

Desta forma, a administração pública a partir da governança interna possui a capacidade para IS a partir do modo como os geradores de políticas públicas se reestruturam englobando relações informais e formais em conjunto com atores governamentais e não-governamentais (MIQUEL; CABEZA; ANGLADA, 2013).

Isto denota o potencial da gestão pública no que tange a modificação do comportamento dos atores o que pode representar uma grande vantagem para o desenvolvimento e implementação de inovações sociais que podem ao longo do tempo serem institucionalizadas e/ou propagadas, com as adaptações necessários, para outros contextos.

A NGP possibilitou uma maior participação de uma heterogeneidade de grupos e organização na elaboração e prestação de serviços públicos (WIEWIORA; KEAST, BROWN; 2016; MCMULLIN, 2021) o foco na colaboração aberta permite a NGP apaziguar de maneira mais adequada uma interação mais democrática da gestão pública com atores das esferas privada e voluntária viabilizando a função das partes interessadas como coprodutores (MCMULLIN, 2021).

Além disso, a administração pública assume um papel de facilitador e/ou moderador e como ferramenta de gerenciamento do relacionamento entre as parcerias e redes. Inclusive a inovação social é desenvolvida em espaços favoráveis

com o comprometimento e participação de colaboradores rentes (GALLARDO, 2019). Esta visão voltada para a colaboração amplia o câmbio de ideias, conhecimentos e recursos e conceberá sustentação para estratégias novas de inovação (SØRENSEN; TORFING, 2013).

As parcerias público-privadas apresentam-se como fundamentais para o sucesso das inovações. As parcerias público-privadas provêm de uma ou mais agregações de perspectivas *top-down* e *bottom-up*, na qual o enfrentamento de relações intransigentes e a obtenção de informações proporcionam o empoderamento dos envolvidos e favorecem a flexibilidade (VELOTTI; BOTTI; VESCI, 2012).

Todavia, as parcerias público-privadas podem dar origem a novos desafios de governança como apresentar um rico programa em distintas esferas e níveis da gestão pública, a aptidão para a administração de contratos para monitorar esses arranjos quanto perdurar a parceria como também capacidade de defesa e propaganda para criar consenso sobre a função das PPPs (CASADY *et al.* 2020).

Como exposto, parcerias público-privadas ainda representam um grande desafio para a gestão pública principalmente em locais onde as instituições apresentam-se pouco abertas à inovação, o que pode dificultar em certos aspectos o desenvolvimento de práticas destinadas às inovações sociais.

Nos contextos em que os gestores públicos têm interesse em estabelecer parcerias público-privadas eles assumem o papel de fomentadores onde abarcam os participantes da rede e começam a atividade de planejamento, como moderadores no qual dispõem de métodos de “barganha” para favorecerem as adaptações necessárias para as perspectivas e preferenciais locais, tal como coordenadores e subsidiadores financeiros da rede (VELOTTI; BOTTI; VESCI, 2012).

As parcerias entre diversos setores da sociedade possibilitam o maior engajamento das partes interessadas na solução de problemas como também na oferta de serviços públicos. Neste âmbito, a coprodução e a cocriação refere-se justamente à participação e a capacidade de interação entre a gestão pública e os agentes não estatais.

A coprodução e cocriação geram valor público. Ainda segundo os referidos autores a coprodução tem valor instrumental para os cidadãos no que se refere a

satisfação e competências; a transferência de recursos em prol da sociedade; *accountability*; e para as instituições têm valor instrumental no que diz respeito à melhoria de eficiência, eficácia e inovação (PEREIRA; CKAGNAZAROFF, 2021).

O processo de coprodução é determinado geralmente *ex ante* por um agente público (VELOTTI; BOTTI; VESCI, 2012) onde os cidadãos estão envolvidos na prestação de serviços públicos que atendam as demandas públicas.

A coprodução pode ser utilizada como uma forma de obter recursos produtivos (financeiro, tempo, conhecimento, etc.) como também serviços, fiscalização, monitoramento, controle e gerenciamento supostamente podem ser executados poupando recursos públicos devido ao envolvimento ativo dos cidadãos estratégia importantíssima devido principalmente às medidas de austeridades atual tomadas por diversos países (MEIJER, 2016).

No que diz respeito às tarefas de cocriação elas são executadas através de um processo de diálogo sucinto entre seus elementos fundamentais com o objetivo de atingir objetivos coletivos e o interesse público e desta forma devem ser coordenadas (VELOTTI; BOTTI; VESCI, 2012).

A cocriação faz referência tanto ao engajamento ativo dos atores na prestação de serviços públicos buscando parcerias sustentáveis quanto à colaboração entre os setores destinados à inovação (SCUPOLA *et al.*, 2021). Posto isto, para que as inovações cocriadas possam estar aptas e encaminhadas a liderança é imprescindível (BEKKERS; TUMMERS, VOORBERG, 2013).

Em ambos, na coprodução e na cocriação, o processo de tomada de decisão seguem uma lógica cíclica, a coesão entre os diversos atores e necessita ser vista a partir de concepção dinâmica que reconhecesse as diferentes etapas do planejamento estratégico, a administração dos objetivos almejados conforme os processos de parcerias se fortalece e as distintas ocasiões em que os indivíduos se unem ao processo (VELOTTI; BOTTI; VESCI, 2012).

Sorrentino, Sicilia e Howlett (2018) discorrem em seu estudo sobre o codesign, a coentrega, a coconstrução e a coinovação. Para os pesquisadores a coinovação refere-se a criação de novas maneiras de oferta de serviços públicos no interior dos sistemas de serviços, à coentrega que traduz-se de modo conciso em atividades de verificação e o codesign na qual os cidadãos/usuários participação da

geração ou redesenho de um produto ou serviço mediante a incorporação de suas recomendações, ideais e *know-how*, por fim o valor gerado pela coconstrução, o sentimento de bem-estar decorrente da incorporação da vivência do usuário de um serviço determinado com seu contexto social.

Para iniciar uma rede é crucial uma liderança vigorosa (VELOTTI; BOTTI; VESCI, 2012) já que cabe ao líder motivar, difundir informações, direcionar os atores aos objetivos pretendidos, oferecer suporte para a manutenção da rede entre outras funções. A participação e a liderança estão entre os aspectos necessários para a subsistência da inovação social (GALLARDO, 2019), além do mais a liderança pode sofrer adaptações adequando-se ao contexto na qual a IS está inserida. Destarte, a liderança colaborativa e a liderança facilitadora demonstram ser mais apropriadas para lidar com arranjos colaborativos e para a solução das demandas sociais.

A liderança colaborativa com o intuito de produzir métodos notáveis e positivos podem favorecer o alcance dos resultados almejados o que levará a transpor as barreiras institucionais e técnicas e incentivar sistemas de aprendizagem transformativos e recíprocos (SØRENSEN; TORFING, 2013) enquanto que a liderança facilitadora apresenta-se mais adequada à resolução de assimetria de participação, falta de recursos, responsabilização enfraquecida em atividades de coprodução e problemas de oportunidade (SORRENTINO; SICILIA; HOWLETT, 2018).

Assim, a colaboração multissetorial está presente em muitos processos que envolvem a participação de atores nas diversas etapas de desenvolvimento do serviço público. Todavia, incertezas quanto à situação de um instrumento de colaboração multissetorial facilita o compartilhamento de conhecimentos, ideias e vivências e o desenvolvimento da “aprendizagem aberta” entre todos os agentes estatais e não estatais exercendo uma função essencial na consolidação de sua habilidade para tratar as questões econômicas e sociais através da inovação social (BEVILACQUA *et al.*, 2020). Além disso, o conhecimento e aptidões, recursos e instrumentos e tempo são indicados como relevantes para abarcar os cidadãos (SORRENTINO; SICILIA; HOWLETT, 2018).

Bevilacqua *et al.* (2020) corroboram com esta assertiva argumentando que a informação auxilia a definir e efetuar estratégias de empoderamento. Deste modo,

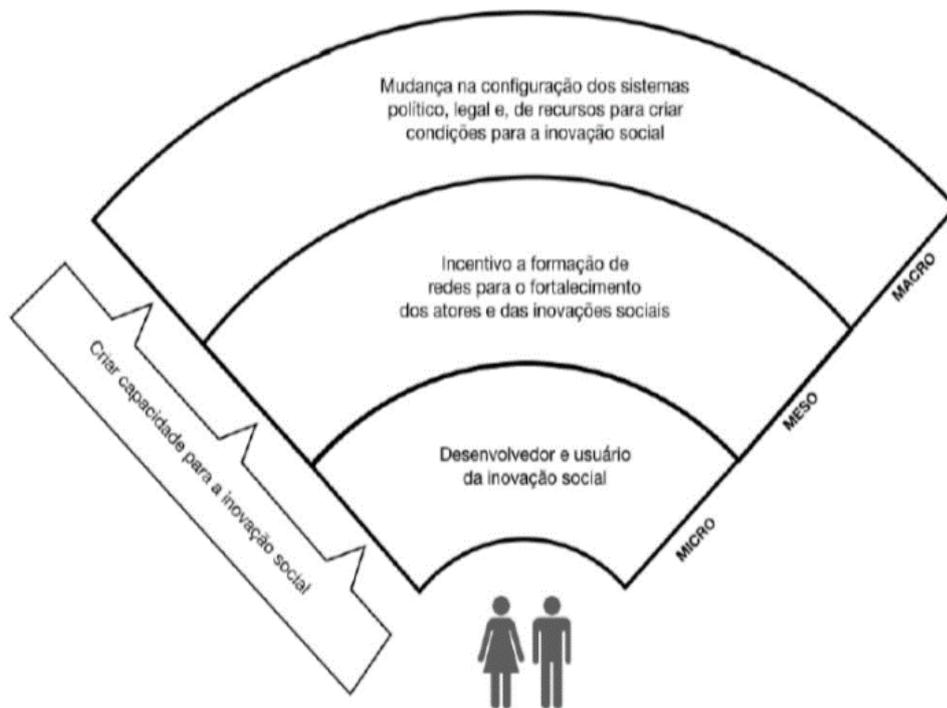
na coprodução devem estar inseridos na entrega de serviços públicos por atores ativos capacitados tecnicamente e com conhecimentos significativos acerca do ativo para que os serviços sejam entregues com efetividade (WIEWIORA; KEAST; BROWN, 2016).

Esta abertura das instituições públicas à aprendizagem proporciona um ambiente mais propício a um processo de tentativa e erro que pode acarretar no risco ao fracasso (BEKKERS; TUMMERS, VOORBERG, 2013; BERNAL; CHECHINI, 2018.), mas é crucial para o desenvolvimento da IS. Assim, a gestão pública deve estar aberta às mudanças e buscar ampliar suas relações com outros setores da sociedade, buscando meios que proporcionem maior transparência, legitimidade, confiança, corresponsabilidade, maior engajamento, assunção de riscos, empoderamento, etc., atuando de forma colaborativa para solução de problemas sociais e a transformação social.

A importância da legitimidade das ações públicas para a sustentabilidade está ligada à conservação da parceria na falta de um instrumento de apoio. Para eles a ausência de legitimidade pode acarretar na decadência da sustentabilidade (VELOTTI; BOTTI; VESCI, 2012). Ainda segundo os autores, o desenvolvimento da sustentabilidade pode gerar em transparência e confiança no que tange informações, prestação de contas, participação e empoderamento dos atores de uma rede ou arranjo.

Os gestores públicos como protagonista da inovação social operam em distintos setores, organizações estatais e níveis, sendo estes, o nível macro na qual são gerados os requisitos comuns para o fomentar a IS, o nível meso são prognosticadas as práticas de articulação entre os diversos setores estimulando-os a participarem da inovação social e o nível micro é onde são efetuadas e assimiladas as práticas nos distintos âmbitos (OLIVEIRA, 2014; GÓMEZ; RODRIGUES, 2020). Os níveis de atuação da gestão pública são apresentados na Figura 3.

Figura 3: O papel da gestão pública na inovação social nos níveis macro, meso e micro



Fonte: Gómez e Rodrigues, (2020, p. 7).

A partir do estudo bibliométrico realizado nesta pesquisa que buscou selecionar quais artigos evidenciam papéis a serem assumidos pela gestão pública na promoção da inovação social e teve dentre outros critérios de busca, artigos publicados entre os anos de 2022 e 2021 em seis periódicos, destacam-se alguns aspectos importantes que evidenciam a atuação da gestão pública em diferentes níveis.

No nível macro a atuação da gestão pública vai além da arena pública e de uma postura passiva por parte dela realizando políticas públicas onde a NGP encontra-se institucionalizada e assumindo papel de ator fundamental ao desenvolvimento da inovação social.

No nível meso apresenta-se como “articuladora” entre os mais diversos atores, criando redes e atuando de forma conjunta no desdobramento das ações de nível macro e instrumentalizando-as para sua execução em nível micro na qual a gestão pública apresenta-se como um “protagonista ativo” agindo diretamente na efetivação da inovação social. Assim, com o auxílio do *software* Iramuteq foram obtidos os termos mais frequentes nos trabalhos analisados gerando a nuvem de

ótica que abarque os papéis da gestão pública para que se possa compreender em quais níveis de atuação eles ocorrem (macro, meso e micro) para que a partir da colaboração com outros atores possa averiguar as demandas sociais e desenvolver soluções inovadoras com base na geração de valor público e social e na inovação social.

O *framework* é escolhido por assentir diversos papéis na compreensão, interpretação, desdobramento das relações organizacionais (JABAREEN, 2009) expondo temas complexos em conformações que podem ser examinadas e analisadas, utilizada, por exemplo, na disseminação de ideias aos mais diversos atores, confrontação entre ocasiões e abordagens dissemelhantes, detalhar o contexto ou pressuposto a licitude de um achado, dentre outros aspectos (LIMA; LEZANA, 2005).

Isto exposto, o *framework* aqui apresentado evidencia os papéis da gestão pública na promoção de iniciativas de inovação social com base no *accountability* (transparência/prestação de contas), processos, realocação de poder, abertura, informações e conhecimento (Quadro 4).

Quadro 4: Papéis da gestão pública no processo de inovação social em seus níveis de atuação

Nível de atuação	Categoria	Indicador	Autores que dão suporte a base teórica
Macro	Accountability	Responsabilidade/Transparência/Prestação de contas	Velotti, Botti e Vesci (2012); Meijer (2016); Cavalcante (2018); Unceta e Barandiarán (2019); Pereira e CKagnazaroff (2021)
		Regulamentação	Casady <i>et al.</i> (2020); MCMullin (2021)
	Processo	Eficácia e Eficiência	Velotti, Botti e Vesci (2012); Sorrentino, Sicilia e Howlett (2018); Pereira e CKagnazaroff (2021)
	Realocação de poder e abertura	Coordenação e controle	Velotti, Botti e Vesci (2012); Meijer (2016); Cavalcante (2018); Pereira e CKagnazaroff (2021); MCMullin (2021)
		Participação e engajamento	Velotti, Botti e Vesci (2012); Meijer (2016); Wiewiora, Keast e Brown (2016); Cavalcante (2018); Sorrentino, Sicilia e Howlett (2018); Chan <i>et al.</i> (2019); Gallardo (2019); Unceta e Barandiarán (2019); Albertson <i>et al.</i> (2020); Brix, Krogstrup e Mortensen (2020); Casady <i>et al.</i> (2020); Pereira e CKagnazaroff (2021); MCMullin (2021)
		Responsividade	Pereira e CKagnazaroff (2021); MCMullin (2021)
		Igualdade	Unceta e Barandiarán (2019)
		Coliderança	Velotti, Botti e Vesci (2012); Wiewiora, Keast e Brown (2016) Gallardo (2019)
		Coplanejar	Velotti, Botti e Vesci (2012); Brix, Krogstrup e Mortensen (2020)
		Cooperação	Meijer (2016); Gallardo (2019); Unceta e Barandiarán (2019); Casady <i>et al.</i> (2020); Pereira e CKagnazaroff (2021)
Confiabilidade e legitimação		Velotti, Botti e Vesci (2012); Meijer (2016); Wiewiora, Keast e Brown (2016); Unceta e Barandiarán (2019); Casady <i>et al.</i> (2020); Pereira e CKagnazaroff (2021)	
Meso	Realocação de poder e abertura	Cocriação	Velotti, Botti e Vesci (2012); Unceta e Barandiarán (2019); Albertson <i>et al.</i> (2020); MCMullin (2021); Pereira e CKagnazaroff (2021); Scupola <i>et al.</i> (2021); Scupola <i>et al.</i> (2021)

(Conclusão)

Meso	Realocação de poder e abertura	Coprodução	Velotti, Botti e Vesci (2012); Meijer (2016); Wiewiora, Keast e Brown (2016); Unceta e Barandiarán (2019); Albertson <i>et al.</i> (2020); MCMullin (2021); Pereira e CKagnazaroff (2021); Scupola <i>et al.</i> (2021)
		Coconstrução	Sorrentino, Sicilia e Howlett (2018); MCMullin (2021)
		Redes e arranjos (interorganizacionais)	Wiewiora, Keast e Brown (2016); Cavalcante (2018); Sorrentino, Sicilia e Howlett (2018); Gallardo (2019); Unceta e Barandiarán (2019); Bevilacqua <i>et al.</i> (2020); Casady <i>et al.</i> (2020); MCMullin (2021); Pereira e CKagnazaroff (2021)
		Codesign	Wiewiora, Keast e Brown (2016); Sorrentino, Sicilia e Howlett (2018); Unceta e Barandiarán (2019); Bevilacqua <i>et al.</i> (2020); Brix, Krogstrup e Mortensen (2020); MCMullin (2021); Scupola <i>et al.</i> (2021)
		Coinovação	Sorrentino; Sicilia e Howlett (2018); Albertson <i>et al.</i> (2020); Scupola <i>et al.</i> (2021)
		Cogovernança	Meijer (2016); Pereira e CKagnazaroff (2021)
		Cogestão	Meijer (2016); Pereira e CKagnazaroff (2021)
Micro	Realocação de poder e abertura	Coentrega	Sorrentino, Sicilia e Howlett (2018); Wiewiora, Keast e Brown (2016)
		Coavaliação	Sorrentino, Sicilia e Howlett (2018); Unceta e Barandiarán (2019); Brix, Krogstrup e Mortensen (2020); Scupola <i>et al.</i> (2021)
		Empoderamento	Velotti, Botti e Vesci (2012); Meijer (2016); Cavalcante (2018); Sorrentino, Sicilia e Howlett (2018); Gallardo (2019); Bevilacqua <i>et al.</i> (2020)
		Entrega de valor público e social	Wiewiora, Keast e Brown (2016); Unceta e Barandiarán (2019); Albertson <i>et al.</i> (2020); Scupola <i>et al.</i> (2021); Pereira e CKagnazaroff (2021)
		Empreendedorismo	Cavalcante (2018); Chan <i>et al.</i> (2019); Unceta e Barandiarán (2019); Scupola <i>et al.</i> (2021)
		Assunção ao risco	Albertson <i>et al.</i> (2020); Bevilacqua <i>et al.</i> (2020); Casady <i>et al.</i> (2020)
	Informações e conhecimento	Aprendizagem contínua	Velotti, Botti e Vesci (2012); Sorrentino, Sicilia e Howlett (2018); Gallardo (2019); Unceta e Barandiarán (2019); Bevilacqua <i>et al.</i> (2020)
		Comunicação contínua	Velotti, Botti e Vesci (2012); Wiewiora, Keast e Brown (2016); Sorrentino, Sicilia e Howlett (2018); Unceta e Barandiarán (2019); Bevilacqua <i>et al.</i> (2020); Scupola <i>et al.</i> (2021)

Fonte: Elaborado pela autora a partir da revisão sistemática da literatura (2023).

No *framework* inicial foram identificados no nível macro 11 papéis, no nível meso 8 papéis e no nível micro 8 papéis, assim os especialistas e acadêmicos pesquisadores responderam as assertivas e com base na concordância dos mesmos os indicadores foram mantidos no nível de atuação inicialmente proposto ou realocados.

Cabe ressaltar que as categorias apresentam evidenciam a necessidade de mudança quanto a forma como o qual a gestão pública age perante a publicitação das informações aos cidadãos, além disso requer uma postura ativa que busca não apenas incentivar/promover o desenvolvimento de iniciativas de IS, mas fazer parte do processo, isto tudo requer abertura por parte dos gestores públicos e descentralização do poder decisório viabilizando maior participação e engajamento de atores sociais, organizacionais e outros atores.

Outro ponto a ser mencionado é em relação a categoria informações e conhecimento que são aspectos cruciais para o processo de inovação, pois essas trocas permitem a discussão de novas ideias através de redes intra e interorganizacionais (BEKKERS; TUMMERS; VOORBERG, 2013), além disso, quanto mais os gestores públicos conseguirem informar os *stakeholders* acerca de suas ações de forma ágil e precisa maior será a possibilidade de participação (VELOTTI; BOTTI; VESCI, 2012).

A gestão pública como agente pode apresentar diversos papéis no incentivo de redes de inovação social, dentre eles, provisor, coprodutor, atenuador ou apoiador de uma determinada inovação social e da rede compreendida (SCUPOLA *et al.*, 2021). Estes argumentos denotam alguns elementos que apontam para os papéis da gestão pública na inovação social.

Para a tanto, no próximo item serão tratados os procedimentos metodológicos adotados no intuito de responder à questão de pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Natureza, tipo e delineamento da pesquisa

Expõe-se neste tópico os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa para a obtenção dos objetivos delineados com o propósito de concebê-lo no estudo de campo.

A partir do questionamento que norteia esta pesquisa, quais os papéis da Gestão Pública a partir do paradigma a Nova Governança Pública na promoção de iniciativas de Inovação Social?, a concepção paradigmática adotada neste estudo é de natureza quali-quantitativo coerente com a concepção epistemológica assumida contribuindo no avanço de debates teóricos relacionados à temática da gestão pública relativo a seu papel como protagonista na inovação social com base no modelo de administração pública, a Nova Governança Pública.

A abordagem qualitativa é uma imersão do pesquisador no fenômeno a ser estudado reunindo dados essenciais para atingir a compreensão profunda e detalhada de fatos, interações ou uma situação (COOPER; SCHINDLER, 2016), enquanto a abordagem quantitativa é um recurso para verificar teorias concretas avaliando a ligação entre as variáveis (CRESWELL, 2010).

A combinação destes métodos permite a complementaridade na análise do tema estudado suprindo as limitações dos métodos de forma isolada o que resulta em maior credibilidade diante dos resultados obtidos. Ante ao exposto, o elo entre a pesquisa quantitativa e qualitativa permite compreender as relações sociais de forma mais natural e concreta e incrementadas em suas acepções mais básicas (MINAYO; SANCHES, 1993).

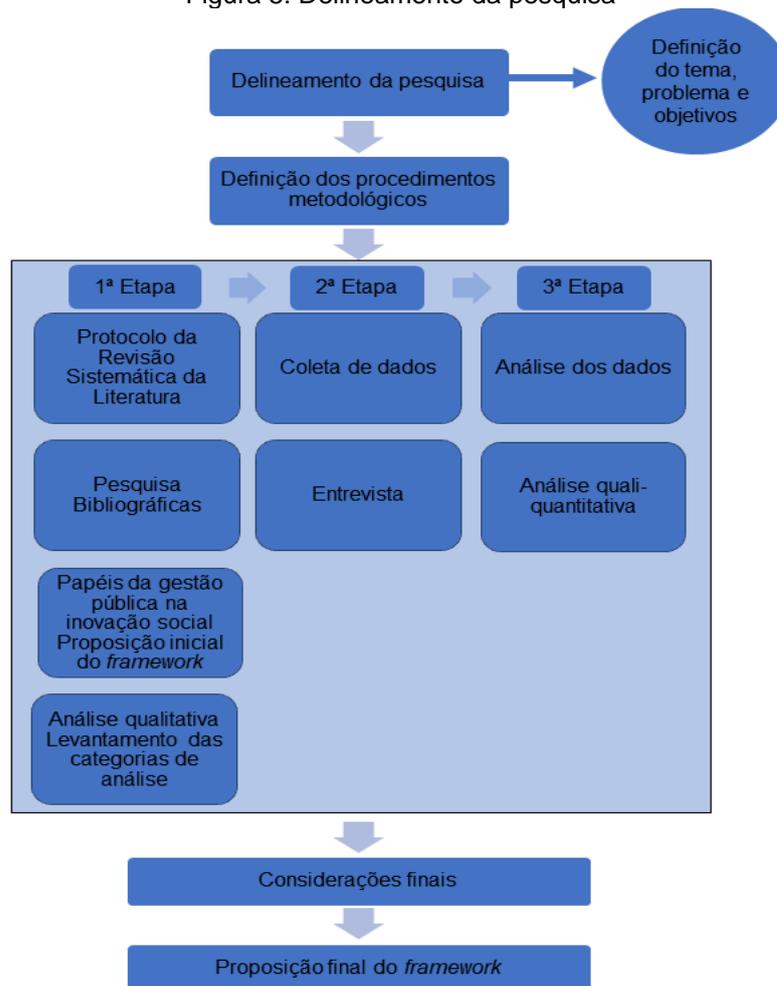
Ressalta-se que para alcançar os objetivos almejados e em consonância com os demais métodos e técnicas empregados nesta pesquisa ela classifica-se como exploratória-descritiva. É de caráter descritivo, pois busca determinar e descrever particularidades de um fenômeno ou população definida e as relações entre as variáveis estudadas e exploratória, pois permite maior proximidade entre o pesquisador e seu objeto de estudo, sendo flexível o suficiente para levar-se em conta diversos elementos pertinentes à temática estudada (GIL, 2002).

Diante do exposto, com o propósito de responder aos objetivos deste estudo a pesquisa foi segmentada em fases. Inicialmente determinou-se o tema, problema e objetivos da pesquisa e posteriormente foram definidos os procedimentos metodológicos necessários para responder à questão de pesquisa.

Na primeira etapa da pesquisa realizou-se a construção do protocolo de pesquisa para a Revisão Sistemática da Literatura (RSL) a fim de identificar as categorias de análises com potencial de indicar os papéis da gestão pública na inovação social, depois foi realizada uma pesquisa de campo para obtenção dos dados quali-quantitativos junto a um conjunto de especialistas na temática, assim na coleta de dados optou pela realização de entrevistas utilizando-se de um roteiro semiestruturado o que possibilitou a obtenção de dados qualitativos referentes as falas dos autores e quantitativos.

Por fim, de posse destes dados, na terceira etapa da pesquisa, eles foram submetidos a procedimentos de análise de dados qualitativos (análise de conteúdo) e quantitativos (análise estatística) o que proporcionou um entendimento mais aprofundado sobre o conteúdo analisado e possibilitou a partir da literatura adotada e das categoriais analisadas o desenvolvimento de inferências e a construção do *framework*. A título de demonstrar essas etapas, é apresentado na Figura 5 o delineamento metodológico do estudo.

Figura 5: Delineamento da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

As fases da pesquisa serão mais bem descritas nas próximas subseções.

3.2 Revisão Sistemática de Literatura

Após a delimitação da temática e dos objetivos almejados foram realizadas leituras para aprofundar o conhecimento da pesquisadora sobre a problemática em questão permitindo uma melhor compreensão sobre o fenômeno estudado, seguido da elaboração de um protocolo de pesquisa determinando os procedimentos básicos para a operacionalização da Revisão Sistemática da Literatura (RLS) como consta no apêndice A.

O protocolo é um registro que contém um planejamento claro para a realização de uma RSL, assim deve expor a coerência, os pressupostos, métodos e

técnicas delineadas para a revisão apresentando desta forma rigor metodológico o que acarreta em maior transparência e credibilidade e evita-se erros e vieses na pesquisa quando executado de maneira correta (MOHER *et al.*, 2015).

Para se localizar os documentos a serem examinados foram utilizadas seis bases de dados para a coleta de dados, sendo estas: Portal de Periódicos da CAPES, *Google Scholar*, *Scientific Electronic Library Online (SciELO)*, *Scopus*, *Scientific Periodicals Electronic Library (Spell)* e *Web of Science*. Optou-se por essas bases de dados devido sua pertinência para o contexto acadêmico e por apresentarem uma vasta literatura com trabalhos notáveis sobre a temática analisada. Posteriormente foi aplicada uma *string* de pesquisa booleana respeitando as peculiaridades de cada base. As palavras-chave utilizadas nas ferramentas de pesquisa em todas as bases foram: "*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*".

Por fim, foi elaborado o protocolo de pesquisa com o intuito de guiar os documentos ao propósito do estudo (Quadro 5).

Quadro 5: Protocolo de pesquisa

Critério	Google Scholar	Periódico CAPES	SciELO	Scopus	Spell	Web of Science
Período	2011-2021					
Idioma	Português, inglês e espanhol					
Tipo de documento	Artigos	Artigos e periódicos revisados por pares	Artigos	Artigos e artigos de conferência	Artigos	Artigos e artigos de conferência
Quantidade de publicações (inicial)	164	483	89	527	6	695
Total de publicações (extrapolação)	49					
Total de publicações (Final)	15					

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Depois de encontrados o total de 1964 documentos eles foram inseridos em um *software* criado pelo Laboratório de Pesquisa em Engenharia de *Software* (LaPES) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) que gerencia revisões sistemáticas bibliográficas, o *State of the Art through Systematic Review* (StArt) que auxilia o pesquisador na organização e seleção dos arquivos já que permite a inclusão do protocolo de pesquisa e serve como guia para efetivação da RSL.

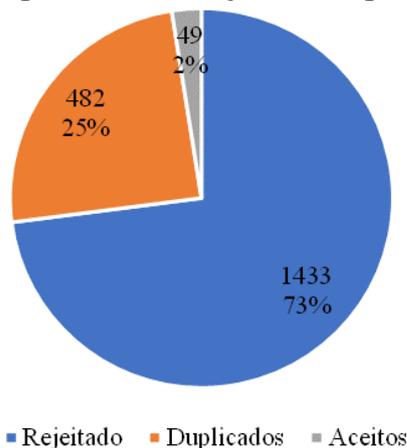
Diante do exposto, a Revisão Sistemática da Literatura foi elaborada conforme as orientações metodológicas de Kitchenham (2004), assim a RSL é tomada como uma forma de identificar, examinar e explicar os estudos à disposição pertinentes para uma questão de pesquisa particular e dentre suas funcionalidades podem proporcionar arcabouço teórico para estabelecer novas agendas de pesquisa.

A RSL consiste sinteticamente nas seguintes fases: seleção de artigos que continham os termos de busca nos títulos, palavras-chave dos documentos e resumos; seguido da análise da introdução e conclusão das publicações e seleção com base em critérios de inclusão e exclusão; após esta triagem os estudos selecionados passaram pela fase de extrapolação na qual foram realizadas as análises da adequação dos artigos aos objetivos da pesquisa com base nos critérios delimitados no Protocolo da Revisão Sistemática da Literatura (PRSL). Assim, os estudos selecionados na última fase do PRLS foram utilizados no referencial teórico e para o estabelecimento das categorias de análise. Todos os procedimentos adotados na RSL estão detalhados no PRSL no apêndice A.

De acordo com as informações constantes no Quadro 5 e na Figura 6, dos 1946 documentos totais identificados 482 foram estudos duplicados e descartados logo no início da seleção. Na primeira etapa foram excluídos artigos com acesso antecipado que não apresentavam palavras-chave e/ou resumo/abstract, que não estavam relacionados às palavras-chave de pesquisa, e que não tratavam sobre os atores institucionais ou focavam na gestão pública apenas como arena pública ou que não atendiam aos critérios de inclusão. Como critérios de seleção foram reunidos trabalhos escritos em espanhol, inglês e português; artigos publicados entre o ano de 2011 até 2021; trabalhos completos publicados e disponíveis

integralmente nas bases científicas buscadas; estudos com os termos de busca no resumo e/ou título e/ou nas palavras-chave do artigo selecionado; trabalhos que abordavam em seus objetivos, hipóteses ou resultados a questão de pesquisa da presente investigação e trabalhos onde o ator da inovação social fosse institucional o que resultou na rejeição de 1433 trabalhos.

Figura 6: Classificação dos artigos



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Na segunda etapa na fase de extrapolação os artigos foram lidos em sua integridade, 49 documentos, na qual foram separados e selecionados a partir dos seguintes critérios de exclusão: artigos que não tem a gestão pública como ator institucional; artigos que não abordam a Nova Governança Pública e artigos que tratam apenas da inovação social sem interação com a gestão pública ou a tomando-a apenas como arena pública resultando em apenas 15 estudos que ajudaram a construir as categorias de análise da pesquisa.

Quadro 6: Lista de artigos após a extrapolação

Autores	Título	Periódico
Albertson <i>et al.</i> (2020)	Towards a theoretical framework for social impact bonds	Nonprofit Policy Forum
Bevilacqua <i>et al.</i> (2020)	New Public Institutional Forms and Social Innovation in Urban Governance: Insights from the “Mayor’s Office of New Urban Mechanics” (MONUM) in Boston	Sustainability
Brix, Krogstrup e Mortensen (2020)	Evaluating the outcomes of co-production in local government	Local Government Studies

		(Conclusão)
Casady <i>et al.</i> (2020)	(Re)defining public-private partnerships (PPPs) in the new public governance (NGP) paradigm: an institutional maturity perspective	Public Management Review
Cavalcante (2018)	Innovations in the Federal Government During the Post-new Public Management Era	Revista de Administração Contemporânea
Chan <i>et al.</i> (2019)	The role of the social innovation and entrepreneurship development fund in fostering social entrepreneurship in Hong Kong: A study on public policy innovation	Social Policy and Administration
Gallardo (2019)	Role of leadership and participation. Social innovation in health in selected provinces in the Philippines	International Journal of Public Leadership
MCMullin (2021)	Challenging the necessity of New Public Governance: Co-production by third sector organizations under different models of public management	Public Administration
Meijer (2016)	Coproduction as a structural transformation of the public sector	International Journal of Public Sector Management
Pereira e CKagnazaroff (2021)	Contribuições para a consolidação da New Public Governance: identificação das dimensões para sua análise	Cadernos EBAPE.BR
Scupola <i>et al.</i> (2021)	Understandings of Social Innovation within the Danish Public Sector: A Literature Review	Administrative Sciences
Sorrentino, Sicilia e Howlett (2018)	Understanding co-production as a new public governance tool	Policy and Society
Unceta e Barandiarán (2019)	Social innovation as an instrument for public innovation	Business and Society Review
Velotti, Botti e Vesci (2012)	Public-private partnerships and network governance: What are the challenges?	Public Performance and Management Review
Wiewiora, Keast e Brown (2016)	Opportunities and challenges in engaging citizens in the co-production of infrastructure-based public services in Australia	Public Management Review

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O Quadro 6 demonstra os artigos selecionados a partir da extrapolação dos documentos e lidos resultando em aportes ao *framework* acerca dos papéis da gestão pública na inovação social.

3.3 Critérios de seleção e caracterização dos indivíduos participantes

Parafrazeando Lincoln e Guba (1985) tem-se recomendações quanto a seleção dos indivíduos participantes da pesquisa que devem ser levadas em consideração no planejamento da pesquisa:

1. Identificação dos participantes: esta identificação dos atores foco da pesquisa pode ser realizada com o auxílio de informantes que disponham de vasto conhecimento do campo de estudo.
2. Emergência ordenada da amostra: conforme obtenha-se as informações almeçadas há a inclusão de novos participantes com o intuito de acrescentar ou testar as informações anteriormente obtidas.
3. Focalização contínua da amostra: no decorrer da coleta e análise de dados podem surgir novos elementos relevantes e emergentes relacionados à questão de pesquisa que devem ser incorporados ao estudo.
4. Encerramento da coleta: ao notar-se que as informações obtidas são suficientes para atender a questão da pesquisa e há falta de fatores novos relevantes, deve-se parar com a coleta para evitar-se redundância.

O método escolhido neste estudo para determinar a amostra foi não-probabilística por conveniência na qual os entrevistados foram escolhidos por conveniência do pesquisador (MATTAR, 2001). Isto exposto, com o intuito de construir um *framework* com os papéis da gestão pública na inovação social na fase de coleta de dados foi realizada com um conjunto de:

- a) pesquisadores acadêmicos com expertise na temática atuantes em instituições de ensino e pesquisa no âmbito nacional;
- b) especialistas atuantes e representativos na gestão pública com exercício nos dos poderes legislativos, executivos e judiciário e esfera de atuação da gestão pública, federal, estadual e, municipal.

A heterogeneidade por região geográfica, gênero, formação acadêmica/titulação, cargo, nível da esfera de atuação dos sujeitos participantes da pesquisa com expertise na temática teve o intuito de afastar a possibilidade de

vieses, favorecimento e/ou a tendenciosidade dos resultados (KAYO; SECURATO, 1997).

A amostra da pesquisa foi composta por pesquisadores acadêmicos com expertise na temática no qual foram identificados através do Diretório dos Grupos de Pesquisa no Brasil (http://dgp.cnpq.br/dgp/faces/consulta/consulta_parametrizada.jsf) do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) identificando os líderes e vice-líderes dos grupos de pesquisa ativos como também a partir da análise do currículo *lattes* (<https://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/busca.do?metodo=apresentar>) dos pesquisadores.

Quanto aos especialistas atuantes e representativos na gestão pública ocorreu da seguinte forma, 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.

O grupo de pesquisadores acadêmicos foi composto por líderes de grupos de pesquisa do CNPq em que o título e a linha de pesquisa do grupo abarcassem o termo “inovação social” e/ou realizaram orientações de dissertação ou doutorado na temática (especialistas seniores) e especialistas que tiveram como foco de sua dissertação, tese ou pós-doutorado e/ou produção acadêmica dos últimos 10 anos sobre a temática (especialistas juniores) como consta no Quadro 7.

Quadro 7: Perfil dos pesquisadores acadêmicos 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).

Esses especialistas (Quadro 7) assumem importância significativa na compreensão acerca dos papéis desempenhados pelo agente (gestão pública) no desenvolvimento de iniciativas de inovação social não apenas por serem estudiosos da área que buscam compreender as relações entre o principal e o agente como os sistemas de controle e os conflitos existentes nessa relação, mas por serem *stakeholders* (principal) que buscam formas de levar o agente a atuar de acordo com o seu interesse ou seja o interesse coletivo.

No que tange a escolha dos especialistas com *know-how* na temática eles foram selecionados com base em sua atuação em projetos de inovação social desenvolvidos por gestores públicos e por acadêmicos e pesquisadores que têm conhecimento e publicam sobre IS na gestão pública. Assim foram entrevistados os sujeitos que participam diretamente na elaboração desses projetos e/ou participação da execução deles. Os projetos foram desenvolvidos por gestores das esferas municipais, estaduais e federais, muitos deles concorreram e foram premiados no Concurso Inovação no Setor Público criado pela ENAP ou foram desenvolvidos com o auxílio do GNova um laboratório de inovação precursor do governo federal brasileiro (Quadro 8).

Quadro 8: Perfil dos entrevistados atuantes nos projetos

Código do Entrevistado	Instituição	Nível de atuação	UF	Data
P01	Prefeitura Municipal do Recife	Municipal/executivo	PE	07\07
P02	GNOVA/Ministério da Cidadania	Federal/Executivo	DF	21\07
P03	Judiciário, Ministério Público, DPPE, SDS e Seplag	Judiciário/Estadual	PE	28\07
P04	SPGGRS	Estadual/Executivo	RS	03\08
P05	SDE	Estadual/Executivo	SC	01\08
P06	GNOVA/TRF1/AGU	Judiciário/Executivo Federal	DF	09\09
P07	Sead /Incaper/ Ater	Executivo/Estadual/Federal	ES	13\10

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Observando o perfil dos entrevistados atuantes nos projetos, infere-se que estes especialistas assumem a função de agente que procura meios para o atendimento das demandas sociais, assim como a aprovação do principal (sociedade) diante as estratégias de resolução das problemáticas sociais. A relação entre o agente e o principal que por vezes pode ser conflituosa, pois o modo de agir dos agentes pode influenciar nessas relações, tendo em vista que ele pode focar em suas predileções em detrimento das necessidades do coletivo.

Desta forma, por representarem o agente, os especialistas evidenciam a visão aproximada, pelo menos em tese, da gestão pública, a partir de cada contexto, tem quanto ao seu papel em promover iniciativas de inovação social, apresentando uma perspectiva diferente dos pesquisadores e acadêmicos, pois seus conhecimentos se baseiam na execução das ações desenvolvidas pelos agentes públicos.

As entrevistas dos dois grupos de sujeitos ocorreram entre junho e novembro de 2023 na qual participaram da pesquisa ao todo 14 entrevistados, sendo 7 de cada grupo. Para eles foram enviados convites para a entrevistas através de e-mails explicando do que se tratava a pesquisa, já seus contatos foram buscados através de redes sociais como o *LinkedIn*, nos sites das instituições na qual fazem parte, em plataformas de divulgação científica como na plataforma do Currículo *Lattes*.

3.4 Coleta de dados

As entrevistas foram operacionalizadas de acordo com as condições de infraestrutura disponíveis pelo entrevistado e definidas no momento do agendamento da conversa. A plataforma virtual *google meet* foi o meio mais utilizado

para a conversa, além da plataforma *Zoom* e duas entrevistas realizadas presencialmente com duração em média de 1h na qual foram gravadas para posterior transcrição com a permissão dos entrevistados.

A principal vantagem da utilização das plataformas de reuniões virtuais é que sua utilização rompe as barreiras geográficas diminuindo os custos da pesquisa e evitando a necessidade de deslocamentos do pesquisador. Normalmente é utilizado o celular, computador ou notebook de uso pessoal do entrevistado ou da instituição que atua e a internet. Outra grande vantagem é que os encontros virtuais possibilitam ao pesquisador a possibilidade de realizar ter contato com pesquisadores e /ou acadêmicos de vários estados do país, o que seria inviável em encontros presenciais devido os custos de operacionalização e o tempo.

Cabe ressaltar que a utilização deste recurso requer disponibilidade de equipamentos e acesso à internet adequados como também conhecimento tecnológico. O processo de execução das entrevistas teve como desvantagem falhas quanto ao acesso à internet e *bugs* nos *softwares* utilizados, mas que foram contornados e não afetaram o andamento das entrevistas.

Outro ponto importante que precisa ser destacado é o fato que durante a entrevista o entrevistador utilizou-se de um roteiro prévio que abria espaço para que os respondentes pudessem trazer informações adicionais que considerassem pertinentes. Alguns respondentes durante a entrevista solicitaram acesso ao roteiro que estava configurado como questionário (semi-aberto) na plataforma do *google forms* para acompanhar os questionamentos que eram feitos com a alegação que conseguiriam analisar melhor as questões e desta forma contribuindo de modo mais significativo com a pesquisa. Durante as entrevistas os sujeitos da pesquisa apresentavam seus argumentos quanto as proposições simultaneamente a atribuição do grau de discordância com os questionamentos apresentados com base na escala *Likert* o que possibilitou na obtenção de dados de natureza qualitativa.

Assim, o roteiro prévio foi construído a partir da RSL ofereceu aos especialistas um ponto de partida para suas reflexões e permitiu guiar a coleta de dados de modo estruturado (FRANKLIN; HART, 2007). Além disso, buscou verificar o nível de relevância conferida pelo conjunto de especialistas comprometidos com a

temática aos papéis assumidos pela gestão pública na inovação social evidenciados pela literatura adotada.

No roteiro as questões foram expostas em uma configuração semiestruturada (Apêndice C), abarcando hipóteses fundamentadas nas definições dos papéis que a gestão pública pode assumir na promoção de iniciativas de inovação social, elaboradas na Etapa 1 desta dissertação. Foram elaboradas proposições relacionadas aos 27 elementos apresentados de tal modo que cada sujeito da pesquisa foi convidado a comentar sobre cada proposição.

Para cada proposição foi requisitado 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 (Quadro 9). Também foi posto à disposição um espaço de caráter opcional para que os sujeitos da pesquisa pudessem expressar comentários adicionais sobre os pontos apresentados nas proposições.

A escala de *Likert* é um método de mensuração introduzido por *Rensis Likert* em 1932 no qual através de um questionário os respondentes expressam seu nível de concordância sobre as assertivas analisadas. A escala de *Likert* de 5 pontos tem como vantagem possuir em ponto de neutralidade resultante das escalas ímpares, apresenta um nível de confiabilidade adequada e adapta-se aos respondentes com distintos níveis de competência (DALMORO; VIEIRA, 2013). Desta forma, o uso da escala adequada gerará maior confiabilidade nos resultados da identificação dos papéis da gestão pública na inovação social.

Quadro 9: Escala de *Likert* de Grau de Confiança das escalas de cinco pontos

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Neutro	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

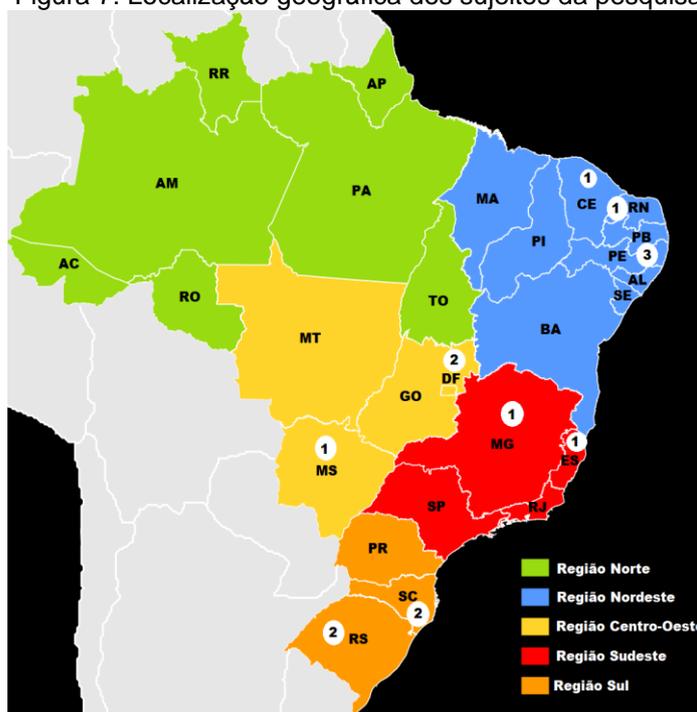
Fonte: Adaptado de Dalmoro e Vieira (2013).

Para realização do pré-teste o roteiro prévio foi enviado via e-mail para uma pesquisadora e docente que indicou alguns pontos de melhoria, resultando em ajustes a partir disso serem aplicados junto aos especialistas.

Após o envio dos convites por e-mail para participação da pesquisa foram esperadas as respostas dos sujeitos foco da pesquisa por alguns dias e reforçado o convite daqueles que não responderam a partir da rede de profissionais *LinkedIn*, do Facebook, Instagram, e-mails institucionais e nos casos daqueles na qual não foram encontrados outros contatos o e-mail foi reenviado. Alguns sujeitos não responderam ao convite e foram substituídos, outros estavam de férias e se comprometeram a participar da entrevista à posteriori. Ao todo foram enviados 48 convites para participação da pesquisa, dos quais foi possível entrevistar um total de 14 especialistas.

Após a confirmação dos participantes era registrado o estado de atuação deles. Assim, a Figura 7 apresenta a localização geográfica por estado brasileiro dos sujeitos do estudo. Observa-se que a maioria dos especialistas se concentraram no estado de Pernambuco o que é justificado pelo critério de acessibilidade uma vez que a pesquisa foi desenvolvida e contou com recursos do estado de PE.

Figura 7: Localização geográfica dos sujeitos da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Os respondentes se concentram na região Nordeste com 36%, seguido da região Sul com 29%, Centro-Oeste com 21% e Sudeste com 14%. Esta distribuição apesar de não contemplar todas as regiões do país, ganha significância devido ao

fato de que a pesquisa busca evitar a concentração dos sujeitos em uma região específica ampliando o contato com especialistas oriundos de diferentes regiões e estados do país e diferentes realidades socioeconômicas e culturais.

3.5 Procedimentos de análise de dados

Após a coleta dos dados 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 ($<50\%$).

Figura 8: Legenda da relevância dos papéis da gestão pública na promoção da inovação social

ÍNDICE	RELEVÂNCIA
$> 70\%$	Criticamente importante
$\leq 50,1\% \leq 70\%$	Muito importante
$<50\%$	não tem importância

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

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 a temática. O *software Iramuteq* foi utilizado nesta etapa para dar suporte ao estabelecimento das categorias de análise.

Para dar suporte a análise do corpus textual oriundo da entrevista foram utilizados o *software* de mineração de dados qualitativos, Sobek (<http://sobek.ufrgs.br/sobekonline/index.html>) nos casos que ele contribuiu com a análise das falas dos autores. O Sobek foi desenvolvido por membros de um grupo de pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, o GTech.Edu e busca evidenciar os termos com maior frequência como também a relação entre eles.

3.6 Procedimentos de validação e confiabilidade dos dados

Os critérios de validade e confiabilidade para a pesquisa tanto de caráter qualitativo quanto de caráter quantitativo. Assim, os critérios de qualidade da pesquisa qualitativa têm como função possibilitar a avaliação da qualidade e garantir o rigor científico dela. Para tanto, na medida em que a pesquisa qualitativa se desenvolve é preciso o estabelecimento de critérios explícitos acerca da “boa prática” dos estudos qualitativos que possibilitem a compreensão e replicação do estudo e critérios implícitos que permitem guiar e avaliar a pesquisa (BAUER; GASKELL, 2008; PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011).

Existem critérios primários essenciais a todas as abordagens qualitativas, sendo estes a credibilidade, a autenticidade, a criticidade e a integridade, e os critérios secundários complementares aos estudos qualitativos e aplicados em determinadas pesquisas qualitativas e paradigmas particulares, sendo a explicitação, a vivacidade, a criatividade, a meticulosidade, a congruência e a sensibilidade (PATIAS; HOHENDORFF, 2019).

Os critérios de qualidade em pesquisas qualitativas visam assegurar a confiabilidade externa e validade apresentando como principais critérios a triangulação, reflexividade, construção do corpus de pesquisa, descrição clara, rica e detalhada, surpresa e *feedback* dos informantes (validação comunicativa) (BAUER; GASKELL; 2008; PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011).

O protocolo elaborado para a construção da RSL utilizado nesta pesquisa proporciona maior confiança em relação à pesquisa por apresentar o planejamento da RSL. Outrossim, antes da realização das entrevistas o roteiro foi analisado em busca de erros ou incoerências para as devidas modificações caso necessário para só então serem enviados aos participantes da pesquisa.

A execução do método adotado foi orientada com base em alguns critérios científicos de validade e confiabilidade para evitar vieses e favorecimentos, tais como: a utilização de grupos heterogêneos; o anonimato dos participantes do painel; o uso de questionários para evitar a possibilidade de debates defronte e a influência indevida de personalidades dominantes.

Além disso, utilizou-se da triangulação dos dados como critério de confiabilidade e validade onde as técnicas quantitativas deram suporte às técnicas qualitativas como também a triangulação de pesquisadores no qual recorreu-se a diferentes sujeitos (pesquisadores acadêmicos e especialistas atuantes na gestão pública) para a análise do fenômeno estudado.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa seção foi apresentado os resultados obtidos no estudo através da aplicação do questionário aos pesquisadores acadêmicos e especialistas com conhecimento na temática estudada.

4.1 Percepção dos pesquisadores acadêmicos com expertise na temática

Tem-se a compreensão que o Estado tem a função de buscar soluções para os problemas sociais nas mais diversas esferas sejam de cunho socioeconômico, político, ambiental e/ou institucional regulamentando e desenvolvendo políticas

públicas, ações e estratégias que atendam com efetividade as demandas sociais de preferência em conjunto com as partes interessadas. Assim, os gestores públicos devem assumir uma postura ativa incentivando, mas também participando diretamente no desenvolvimento de iniciativas de inovação social tendo em vista que o objetivo final é trazer soluções aos problemas complexos e transformar a realidade local, além de proporcionar meios para que os envolvidos se tornem autônomos.

Dessa forma, os pesquisadores acadêmicos e especialistas entrevistados foram convocados a examinar a relevância dos papéis a serem praticados pela gestão pública para promover iniciativas de inovação social.

4.1.1 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.

A Tabela 1 evidencia que todos os respondentes concordam (100%) que é papel da gestão pública procurar formas para o engajamento e participação de atores sociais e organizacionais em iniciativas de IS, sendo considerado “criticamente importante”.

Tabela 1: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador participação e engajamento

A gestão pública pode promover a participação e engajamento de atores da esfera pública, voluntariada e privada em inovações sociais	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	100%	0%	0%	0%	0%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	57%	0%	29%	14%	

Legenda: concordo totalmente (CT); concordo parcialmente (CP); neutro (N); discordo totalmente (DT); discordância parcialmente (DP).

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Os respondentes concordam que a gestão pública assume o papel de fomentador da participação e do engajamento de outros atores, entretanto ressalvam que isto não significa que gestão pública concretizam 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 as declarações a seguir:

Esta afirmativa é normativa (deve), enquanto outras não têm essa perspectiva. Então eu creio que, nesta temática, a atuação da gestão pública pode fomentar a formação de redes de inovação social, mas esta pode também ser uma iniciativa da própria sociedade (A02).

Pode promover, não significa que promove. Você tem o programa Um Milhão de Cisternas. Esse programa começou pela sociedade, pelo engajamento das pessoas com ONG, com a ASA que foi se articulando e tal. O que aconteceu? Ele ficou tão grande, tão importante que ele virou lei, o governo trouxe para si, na hora que ele trouxe alguns benefícios foram adquiridos. Primeiro porque teve fomento, entrou mais dinheiro para o projeto e segundo, o projeto conseguiu melhor organização em relação a processos, em relação a relatórios para prestar conta, em relação a transparência. Isso foi porquê? Porque você tem uma estrutura técnica de governo que é positiva, nesse sentido. Entendeu? Na hora que você promove isso aí, claro, adesão política mantida de continuar com o projeto, você incentiva a ação social, você promove uma melhoria. Então, foi um projeto *botton-up* que a gente chama que veio de baixo para cima, mas que em certo momento ele passou a ser *top-down*, mas ele continuou a estimular a inovação social. Entendeu? Isso não significa que vá acontecer, mas ele pode promover sim. Tanto que você pegar qualquer vídeo em relação ao programa você vai ver engajamento popular, a melhoria de vida das pessoas (A03).

Pode ser ou deve ser, mas não é algo claro e difundido para toda gestão pública no Brasil, em diferentes níveis de gestão (A04).

Isto denota a importância da gestão pública estar abertos a mudanças para que assim a governança possa ser exercida. Esses resultados são coerentes com o apresentado pelo 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). Assim, o governo deve assumir o papel de fomentador da participação e do engajamento de outros atores, mas a iniciativa em desenvolver ações de IS parte, na maioria das vezes, da própria sociedade com o objetivo de criar soluções ou melhorar processos.

Ressalta-se que a participação é uma condição para a expressão da IS mesmo que não operem em todas as etapas do processo

(desenho/implementação/avaliação) (CLOUTIER, 2003). Já o engajamento dos atores é uma alternativa satisfatória à atual administração pública, consolidando a efetivação de propósitos públicos (PEREIRA; CKAGNAZAROFF, 2021).

O segundo indicador analisado foi a responsividade. Este papel foi considerado “muito importante” (71%) (Tabela 2). 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.

Tabela 2: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador responsividade

A responsividade é um papel da gestão pública na inovação social	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	43%	14%	14%	0%	29%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	60%	20%	0%	20%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

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 nas falas seguintes:

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).

Pode ser ou deve ser, mas não é algo claro e difundido para toda gestão pública no Brasil, em diferentes níveis de gestão (A04).

A inovação social pode ser não somente responsabilidade da Gestão Pública. Ela pode vir de diferentes atores em diferentes contextos. Como está previsto na proposição parece ser exclusivamente da Gestão Pública (A07).

As falas demonstram 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 de 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 entrevistado A06 explana que “o Estado deve criar leis, decretos e políticas públicas que impulsionam as IS, incluso aí as linhas de fomentos”. Isto de fato é coerente com os achados de Gómez e Rodrigues (2020) que a GP tem como um de seus papéis no nível macro a competência de elaborar políticas públicas.

O papel da gestão pública como promotora da igualdade na inovação social, foi apontado como “criticamente importante” (86%) pelos entrevistados (Tabela 3). A partir deste entendimento a inovação social busca tratar todas as pessoas da mesma forma e oferecer as mesmas oportunidades.

Tabela 3: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador igualdade

A gestão pública deve promover a igualdade na inovação social	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	86%	0%	0%	0%	14%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	67%	17%	0%	17%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A igualdade é um dos direitos e garantias fundamentais constantes no artigo 5º da CF de 1988 (BRASIL, 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”. Ademais, “essa igualdade deve ser promovida em todas as ações do Estado e não somente na inovação social (A02)”.

Aqui o entrevistado traz uma questão interessante quanto a região onde boa parte das inovações sociais são desenvolvidas. Em sua percepção há privilégio de locus em detrimento a outros, isto deve ser levado em consideração e até certo ponto é coerente já que ao analisar-se dados referentes a grupos e linhas de pesquisa voltados ao estudo da inovação social existe uma concentração desses polos no sul e nordeste, sendo que a região norte e centro-oeste tem baixa representatividade. Este fato, dentre inúmeras possibilidades pode ocorrer devido ao fato que são áreas (nordeste e sul do país) altamente populosas com inúmeras disparidades e as demais regiões podem estar concentrando seus esforços no estudo de outras questões que são relevantes para o contexto local.

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 o quinto papel analisado pelos respondentes. Conforme apresentado na Tabela 4 este papel é “muito importante” (57%) na promoção da IS na ótica dos pesquisadores acadêmicos.

Tabela 4: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador regulador

Para promover a inovação social a gestão pública assume o papel de regulador	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	14%	43%	29%	14%	0%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	80%	0%	0%	20%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

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. Sobre este papel algumas falas dos entrevistados trazem pontos interessantes para compreendermos tal papel como se segue:

A afirmativa me parece ter uma visão normativa e prescritiva, e muitas vezes as normas e regras muitas vezes não são suficientes para mudar a cultura organizacional ou mesmo a forma da relação Estado-sociedade (A02).

Ela não assume, ela pode assumir. O exemplo do programa 1 milhão de cisternas o governo tinha parcerias com os estados, antes de virar uma lei, entendeu? Então necessariamente ele não promove. Para assumir o papel de promotor da inovação social ele assume o papel de regulador, ele antes tinha o papel de parceiro, depois ele assumiu o papel de regular (A03).

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 regulamentação, controle e gestão fiscal são importantes funções assumidas pelos gestores públicos diante as demandas e desafios enfrentados pela sociedade na qual a inovação social busca superá-los e gerar resultados perduráveis (BEKKERS; TUMMERS; VOORBERG, 2013).

A cooperação foi o quinto papel avaliado pelos pesquisadores acadêmicos. Este papel foi considerado “criticamente importante” (Tabela 5) 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.

Tabela 5: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador a cooperação

Para promover a inovação social a gestão pública deve promover a cooperação	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	86%	14%	0%	0%	0%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	86%	0%	0%	14%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A cooperação 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%) como apresentado na Tabela 6.

Tabela 6: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador confiabilidade e legitimação Na inovação social a gestão pública tem o papel de promover a confiabilidade e legitimação

	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	57%	0%	43%	0%	0%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	50%	25%	0%	25%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

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 de se é uma inovação social ou não. Da forma como está apresentada, passa a impressão que confiabilidade e legitimação só deveriam ocorrer por meio da inovação social. Além disso, creio que a confiabilidade e legitimação numa inovação social decorrem do próprio processo de construção da inovação social (A02).

A confiabilidade e legitimação são algo a ser obtido pela Inovação Social em si (A04).

A primeira fala (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 da própria do 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. Para o entrevistado A04 a confiabilidade e legitimação são próprias da inovação social.

Ao se confrontar com Meijer (2016) percebe-se que o resultado encontrado é coerente, para que a legitimidade possa ser alcançada e ressignificada é preciso abertura e o efetivo engajamento dos mais diversos atores nos processos governamentais onde os mecanismos de responsabilização devem focar na qualidade e igualdade do arranjo e práticas direcionadas ao engajamento ativo das partes interessadas.

Cabe destacar que a formulação de normas e mecanismos formais de interação intragovernamental como marcos regulatórios estimulam a confiança nas

parcerias público-privados ampliando a eficácia, eficiência, transparência e previsibilidade dessas redes de contratos a longo prazo (CASADY *et al.*, 2020).

A gestão como apresentado na figura tem um papel preponderante neste processo em que a gestão pública comunica todas as ações realizadas pelas instituições públicas apresentando-as com transparência como facilitam a participação de atores não estatais nas ações públicas conquistam a aprovação dos *stakeholders*.

O sétimo papel avaliado foi a coprodução, 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%) como verificado na Tabela 7.

Tabela 7: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador coprodução

Coprodução é um papel da gestão pública para o desenvolvimento da inovação social	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	29%	57%	14%	0%	0%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	50%	17%	17%	17%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

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

Não é só a sociedade e não é só a administração pública, fica no meio do campo (A01).

A gestão pública tem o papel de promover coprodução, independente de se é uma inovação social ou não. Da forma como está apresentada, passa a impressão que a coprodução só deveria ocorrer por meio da inovação social. Além disso, creio que a coprodução numa inovação social decorre do próprio processo de construção da inovação social (A02).

Em seu papel de fomento, à coprodução, ou seja, o apoio com recursos no fazer da IS é um dos papéis da GP (A04).

Em todos os níveis, porque a gente pode ter coprodução no poder público em todas as esferas e dentro dos níveis também, né, que as equipes vão trabalhar juntas (A05).

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.

Outro papel a ser desempenhado pela GP foi o de codesign para a promoção da inovação social. 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).

Tabela 8: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador codesign

Codesign é um papel da gestão pública para o desenvolvimento da inovação social	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	43%	14%	29%	0%	14%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	60%	0%	20%	20%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O codesign foi percebido pelos respondentes como um papel “muito importante” a ser desempenhado pelos gestores públicos para o desenvolvimento da inovação social. A inclusão de insumos materiais e imateriais na produção ou redesenho de produtos e serviços públicos auxilia na mitigação de problemas relacionados a falta de recursos e pessoas especializadas, além de ter mais chance de atender às problemáticas sociais por ter a colaboração de atores que dispõem de conhecimento de causa.

O entrevistado A04 expõe “acredito que o processo de criação em uma IS deve ser deixado a sociedade civil, que identifica melhor suas demandas. A GP deve ajudar na produção e difusão das mesmas”. Para este entrevistado 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” (Tabela 9).

Tabela 9: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador coconstrução

Coconstrução é um papel da gestão pública para o desenvolvimento da inovação social	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	43%	14%	14%	14%	14%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	75%	0%	0%	25%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

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 é o compartilhamento da liderança, custos, riscos e benefícios das ações desenvolvidas entre os diversos atores estatais e não estatais para promover a inovação social chamado de coliderança ao ser avaliada foi considerada uma função “muito importante” a ser exercitada pelos gestores públicos a procura por sanar as mazelas sociais. Na avaliação dos entrevistados a coliderança é um papel “muito importante” quando mostra a Tabela 10.

Tabela 10: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador coliderança

A coliderança é um papel da gestão pública para o desenvolvimento da inovação social	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	29%	29%	0%	0%	43%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	60%	20%	0%	20%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Os argumentos apresentados por alguns entrevistados corroboram com esta ideia, como fica evidente nestas afirmações:

Entendo que a coliderança pode ser uma estratégia de ação fomentada pela gestão pública. A atuação pode ocorrer em outros níveis também (A02)

Teria de ser uma coliderança entre setores para a gente ter uma coisa articulada (A05).

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. Velotti, Botti e Vesci (2012) também destacam que não se restringe a este aspecto e pode e deve ser aplicada com o intuito de promover a inovação social. No entanto, para começar uma rede é preciso uma liderança forte.

Ao longo do processo de desenvolvimento da iniciativa de IS a coliderança é assumida pelos gestores públicos sendo uma mudança significativa nas relações de poder e na forma de gerir. Os achados estão de acordo com SØRENSEN e TORFING (2013) no qual este tipo de gestão apoiada na confiança baseada na coliderança, *feedback* mútuo e capacitação inclina-se expansão da motivação dos envolvidos para na busca por soluções aos problemas sociais e gera ambientes de colaboração para auxiliar na elaboração de soluções inovadoras.

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” (Tabela 11).

Tabela 11: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador coplanejamento

O coplanejar é um papel da gestão pública para o desenvolvimento da inovação social	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	57%	29%	14%	0%	0%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	60%	0%	20%	20%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O coplanejamento é um arranjo democrático-participativo que busca a construção de um plano, ação ou projeto, sua estruturação envolve espaços de governança, atividades de sensibilização e mobilização dos *stakeholders*.

De fato, a participação é fundamental no processo de planejamento de ações públicas como também de IS.

Até o operacional, as ações precisam ser participativas. Né? Como falei, a gente precisa de equipes interdisciplinares. 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. Tem projetos que sim, tem projetos que não. Vai ter que saber qual é o escopo do projeto. 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. Tem projeto que não dá para ter participação social, precisa fazer só a gestão pública mesmo porque é trabalho específico. [...]. Então é muito mais o que você quer fazer e a partir do que você for fazer você analisar com quem você vai fazer [...] Nem tudo vai precisar de participação social (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 “muito importante” (Tabela 12) e trouxe, a partir dos comentários adicionais pontos interessantes.

Tabela 12: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador coinovação

Coinovação é um papel da gestão pública para a inovação social	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	29%	14%	43%	0%	14%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	67%	0%	0%	33%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Apesar do entrevistado A03 concordar que a coinovação é um papel da gestão pública ele discorda do conceito apresentado “discordo do conceito, este é uma coisa que é do conceito de inovação social é uma característica que vem a ser

agregada” (A03). Já para o entrevistado A05 “deveria ser todas as equipes multidisciplinares sempre” envolvidas neste processo.

A co inovação 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.

As práticas de governança e o governo em uma esfera política ou país interferem no nível de comprometimento, capacidade e engajamento para trilhar rumo à inovação por parte das instituições (BEKKERS; TUMMERS; VOORBERG, 2013). As iniciativas de governança independente de sua origem têm a capacidade de modificar as culturas internalizadas nas quais estão legitimamente estabelecidas, sendo práticas profundas com grande complexidade interna difíceis de modificar (MOULAERT *et al.*, 2005).

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” como apresentado na Tabela 13.

Tabela 13: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador cogovernança

Cogovernança é um papel da gestão pública para o desenvolvimento da inovação social	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	71%	0%	29%	0%	0%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	80%	0%	0%	20%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A governança na gestão pública é uma ferramenta de gestão fundamental que possibilita e estimula o fluxo autônomo da comunicação a partir de atores estatais e não estatais (UNCETA; BARANDIARÁN, 2019). Desta forma, a IS se conforma em governança renovada através da criação de redes e participação, onde os atores possuem funções e obrigações distintas em diferentes esferas de atuação (TARDIF; HARRISSON, 2005).

Para o respondente A05:

A cogovernança tem de ser intersetorial, né. Que é dialogar com outros setores. 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” (Tabela 14). 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.

Tabela 14: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador cogestão

Cogestão é um papel da gestão pública para o desenvolvimento da inovação social	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	71%	14%	14%	0%	0%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	60%	0%	20%	20%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Assim como a cogovernança, 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 (Tabela 15). Esses arranjos interorganizacionais pode estarem relacionados a novas instituições, políticas públicas, e meios de interação social, por exemplo. As redes interorganizacionais por sua vez são compostas por três ou mais organizações, sejam elas estatais ou não estatais, que cooperam para conquistar objetivos coletivos (ROTH *et al.* 2012).

Tabela 15: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador promover redes e arranjos (interorganizacionais)

A gestão pública pode promover redes e arranjos (interorganizacionais) em inovações sociais	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	71%	14%	0%	0%	14%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	60%	0%	20%	20%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

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 inovações sociais 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). Este processo de busca por autonomia e autodeterminação dos cidadãos é proporcionado pela inovação social. Assim, como papel da gestão pública foi considerado “criticamente importante” e deve ser estimulado (Tabela 16).

Tabela 16: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador empoderamento

A gestão pública tem o papel na inovação social de estimular o empoderamento	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	43%	43%	14%	0%	0%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	40%	20%	20%	20%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Apesar desta importância 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.

Quadro 10: Comparação entre os papéis da gestão pública na inovação social no *framework* inicial e segundo a perspectiva dos acadêmicos no nível macro

Papéis do <i>framework</i> inicial	Perspectiva dos acadêmicos
Responsabilidade/transparência/prestação de contas	Coprodução
Regulamentação	Regulamentação
Eficácia/ eficiência	Coconstrução
Coordenação e controle	Codesign
Participação e engajamento	Participação e engajamento
Responsividade	Responsividade
Igualdade	Igualdade
Coliderança	Coliderança
Coplanejar	Coplanejar
Cooperação	Cooperação
Confiabilidade e legitimação	Confiabilidade e legitimação
-	Coinovação
-	Cogovernança
-	Cogestão
-	Empoderamento
-	Redes e arranjos (interorganizacionais)

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

No *framework* inicial foram propostos no nível macro 11 papéis de atuação da gestão pública na promoção de iniciativas de inovação social, entretanto, após a avaliação dos pesquisadores acadêmicos foram alocados outros indicadores, resultando no total de 16 papéis no nível macro.

4.1.2 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 de acordo com os entrevistados (Tabela 17).

Tabela 17: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador coordenação e controle na inovação social a gestão pública tem o papel de coordenação e controle

	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	29%	14%	43%	14%	0%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	25%	50%	0%	25%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

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:

Se é na perspectiva da Nova Governança Pública, a coordenação não poderia ser exercida por qualquer um que participe da inovação social (A02)?

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 o empoderamento e 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.

Ademais, o compartilhamento de poder e controle no âmbito da provisão de serviços públicos possui a vantagem de desenvolver soluções compartilhadas ajustadas a demandas e expectativas dos envolvidos/beneficiários, além de viabilizar a melhoria contínua do serviço e o crescimento de produtividade através da análise e aperfeiçoamento do processo (WIEWIORA; KEAST; BROWN, 2016).

A comunicação contínua foi avaliada como um papel “criticamente importante” a ser desempenhado pelos gestores públicos (Tabela 18). 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.

Tabela 18: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador comunicação contínua

A gestão pública tem o papel na inovação social de fomentar a comunicação contínua	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	57%	14%	14%	0%	14%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	25%	50%	0%	25%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

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 de tempo, a baixo custo, cultural e tecnologicamente adequado e o ambiente deve propiciar a geração de ideias e estar aberto a inovação (MUMFORD, 2002).

A comunicação contínua permite o compartilhamento de experiências e ideias, aproxima os atores e auxilia no estabelecimento de redes com base na confiança, deste modo facilitando ações com o objetivo solucionar problemas sociais.

Quadro 11: Comparação entre os papéis da gestão pública na inovação social no *framework* inicial e segundo a perspectiva dos acadêmicos no nível meso

Framework inicial	Propostos pelos acadêmicos
Cocriação	Coordenação e controle
Coprodução	Comunicação contínua
Coconstrução	-
Redes e arranjos (interorganizacionais)	-
Codesign	-
Coinovação	-
Cogovernança	-
Cogestão	-

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Como observado no Quadro 11, no nível meso de atuação da gestão pública na inovação social foram considerados apenas dois papéis, ao contrário do preestabelecido nas proposições iniciais que evidenciou 8 indicadores referentes a realocação de poder e abertura.

4.1.3 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 (Tabela 19).

Tabela 19: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador coavaliação

Coavaliação é um papel da gestão pública para o desenvolvimento da inovação social	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	43%	14%	43%	0%	0%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	25%	0%	50%	25%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

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:

Tem que avaliar. Mas a gente não avalia muito. 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. Aqui a gente não consegue pegar Santa Catarina e fazer uma comparação entre as cidades, porque a gente não tem indicadores que permitam isto (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).

Quadro 12: Comparação entre os papéis da gestão pública na inovação social no *framework* inicial e segundo a perspectiva dos acadêmicos no nível micro

Framework inicial	Propostos pelos acadêmicos
Coentrega	-
Coavaliação	Coavaliação
Empoderamento	-
Entrega de valor público e social	-
Empreendedorismo	-
Assunção ao risco	-
Aprendizagem contínua	-
Comunicação contínua	-

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O Quadro 12 evidencia que no nível de atuação micro foram estabelecidos 8 papéis que tratam sobre realocação de poder e informação e conhecimento. Após apreciação dos pesquisadores acadêmicos apenas um foi considerado papel da gestão pública neste nível de atuação.

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

Nesta seção encontram-se os papéis da gestão pública que foram considerados pelos respondentes como necessários em todos os níveis de atuação (macro, meso e micro). A primeira categoria analisada refere-se o *accountability*, sendo um papel “criticamente importante” (Tabela 20) inicialmente alocado no nível macro de atuação.

Tabela 20: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto a categoria *accountability*

Na inovação social a gestão pública tem o papel de promover a transparência/prestação de contas/responsabilidade (<i>accountability</i>)	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	57%	43%	0%	0%	0%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	43%	0%	0%	57%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O *accountability* é compreendida 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 inovação social. As declarações seguintes validam e ampliam este entendimento trazendo diferentes perspectivas:

A gestão pública tem o papel de promover o *accountability* em qualquer situação e não somente na inovação social (A02).

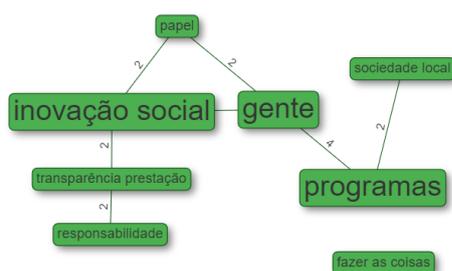
Porque não é só esse papel. Quando a gente fala em inovação e inovação social a gente está falando em mudança de paradigma também. E aí você agrega outras coisas além de transparência, prestação de contas e responsabilidade. Você agrega uma nova forma de fazer as coisas, você agrega uma forma local de fazer as coisas, então quando você pega, por exemplo, os programas sociais que é o que a gente trabalha diretamente, programas federais. Certo? Você tem os programas que vem do governo em uma visão de Brasília, mas que se elas não forem adaptadas localmente não faz sentido para aquela sociedade local. Porque no nível macro, porque você pode ter políticas públicas que sejam feitas pensando em relação a inovação social nesta questão de transparência, prestação de conta, de responsabilidades. Num nível meso você pode ter uma discussão local com a sociedade local em relação aos decisores, em relação aos conselhos

municipais, por exemplo, que esse é o nível meso e o nível micro ao próprio cidadão. Dele ter protagonismo social (A03).

Todos os níveis devem criar condições de transparência e responsabilidade sobre a GP e/ou IS (A06).

A primeira fala 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. O segundo argumento apresentado complementa destacando três pontos relevantes, um que diz respeito a “novas formas de fazer as coisas”, o outro sobre a adaptação das políticas públicas ao local que serão implementadas” e por fim o “protagonismo social” objetivo este esperado pela IS. Alguns destes pontos podem ser mais bem visualizados na Figura 9.

Figura 9: Elementos mais evidenciados na categoria *accountability* a partir da percepção dos pesquisadores acadêmicos



Fonte: Dados da pesquisa a partir do *software sobek* (2023).

O indicador empreendedorismo causou dúvidas quanto ao nível de atuação da gestão pública (Tabela 21). O empreendedorismo está relacionado à capacidade de resolver um problema ou situação problemática de âmbito público ou social através do desenvolvimento de projetos, gerenciamento de ações e alocamento de recursos (materiais e capital intelectual).

Tabela 21: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador empreendedorismo

A gestão pública tem o papel na inovação social de incentivar o empreendedorismo	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	14%	43%	0%	29%	14%
Níveis de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	25%	0%	25%	50%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

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.

As agendas de políticas governamentais em diversos países como Hong Kong, Coréia do Sul, Japão e China buscam desenvolver ambientes favoráveis para que o empreendedorismo social e a inovação social possam responder aos problemas socioeconômicos complexos (Chan *et al.*, 2019). Este fato é uma tendência global que vem alcançando cada vez mais espaço, isto se deve principalmente pelo reconhecimento do Estado de ser incapaz de atender todas as demandas sociais de forma isolada e do reconhecimento do potencial do empreendedorismo na oferta de soluções aos problemas de caráter público e social.

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 (Tabela 22).

Tabela 22: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador entrega de valor público e social

A gestão pública tem o papel na inovação social de entrega de valor público e social	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	57%	29%	14%	0%	0%
Níveis de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	20%	0%	20%	60%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

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.

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

Alguns papéis da gestão pública a partir do Paradigma a Nova Governança Pública na Promoção de Iniciativas de Inovação Social não chegaram a um consenso entre os entrevistados quanto ao nível de atuação, totalizando cinco.

O primeiro papel está associado à eficiência na 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 sociais aos serviços públicos por parte dos gestores públicos para apoiar o processo de inovação social.

A partir dos dados dispostos na Tabela 23 observa-se que com base na percepção dos respondentes este papel é “muito importante” apresentando a frequência relativa de 57% de concordância quanto à relevância dele.

Tabela 23: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto a categoria processo

A gestão pública através do processo (eficiência e eficácia) busca apoiar a inovação social	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	57%	0%	14%	29%	0%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	25%	25%	25%	25%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

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.

O entrevistado A03 corrobora com este entendimento apontando erros no desenvolvimento de projetos na qual o processo não prioriza as particularidades locais como a cultural resultando em falhas no processo que por conseguinte não consegue alcançar a população com eficiência, eficácia e efetividade. É preciso respeitar a cultura local vista que a IS não pode ser distanciada de seu contexto sociopolítico e sociocultural (MOULAERT; MACCALLUM; HILLER, 2013)

Muitas vezes a elaboração e implementação de políticas públicas se dar a partir do modelo *top-down* (de cima para baixo) onde o processo de gestão, comando e controle é exclusivamente de responsabilidade da gestão pública e isto pode acarretar em lacunas entre o planejado e o resultado esperado quando não se tem conhecimento quanto ao contexto local.

A gestão pública nem sempre busca apoiar a inovação social. Porque muitas vezes você tem políticas públicas que vem de cima para baixo e não conseguem enxergar o contexto local. Vou dar um exemplo simples de uma pesquisa que a gente fez aqui que envolveu o Brasil inteiro. Você tinha aquele programa Minha casa, minha vida, lembra? Aí, você tinha projetos que eram iguais para o Brasil inteiro. Aí, uma equipe de pesquisa foi lá em uma cidade do extremo norte, o projeto de uma casa que era igual ao extremo sul. Então, você tinha no extremo norte uma casa com aquecedor para que? A perguntar é para que? E outra coisa, sem levar em conta questões culturais muito importantes, por exemplo, o índio não vai ao banheiro dentro de casa, ele só vai fora. Então, para que um banheiro em um projeto de casa como esse. Tá entendendo? Tem coisas que não fazem sentido. Então, precisaria ter uma integração melhor para que essas características locais fossem incorporadas e melhorar a questão de custo e investimento de várias coisas. Atender melhor o cidadão e melhorar a questão do gasto público (A03).

Como evidenciado pelo entrevistado A03 é preciso uma integralização entre os envolvidos para assimilação das peculiaridades locais e atendimento efetivo dos cidadãos como também investimento em políticas públicas e melhoria da gestão de custos. Os custos de operacionalização das políticas públicas podem ser minimizados mediante a inclusão dos *stakeholders* na delimitação de estratégias e conquista de legitimidade para a ação da GP (CAVALCANTE, LOTTA, OLIVEIRA, 2018).

A questão orçamentária relacionada aos processos realizados pela gestão pública e sua falta de iniciativa no apoio à inovação social é trazida pelo entrevistado

A05. Em sua fala fica evidenciado que para que as políticas públicas atendam a população é preciso interesse por parte dela como também aporte financeiro.

A gestão pública tem este papel, mas não faz muito. Porque a gente não tem como fazer uma política que não seja distribuída por uma questão orçamentária. Se não for uma questão federal não vai chegar nos municípios. É preciso que seja um direcionamento do todo (A05).

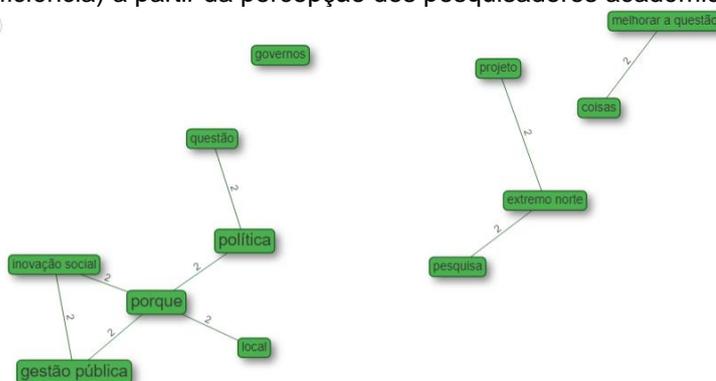
Outro ponto colocado, ao menos, pelo entrevistado A04 é o fato que os gestores públicos podem não entenderem o que são iniciativas de inovação social o que limitaria o desenvolvimento delas e o seu real potencial aos gestores que estejam atuando no momento na qual elas sejam elaboradas e implementadas, assim a falta de conhecimento neste sentido é um limitador deste processo.

Não vejo claramente que a gestão pública em geral já compreenda as ações tidas como inovação social como inovações sociais, assim acredito que o apoio quando ocorre depende da gestão atuante naquele local e tempo (A04).

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).

Para finalizar com os achados foi utilizado o software minerador de dados *sobek* que mostra a quantidade de vezes que os termos se conectam entre si e os termos que mais se acentuaram nas respostas, de acordo com a Figura 10.

Figura 10: Elementos com maior relevância encontrado na análise da categoria processo (eficácia e eficiência) a partir da percepção dos pesquisadores acadêmicos



Fonte: Dados da pesquisa a partir do software *sobek* (2023).

A partir da Figura 10 é possível inferir que o Governo possui grande importância no desenvolvimento de IS. Os gestores públicos ao buscarem apoiar práticas de IS devem neste processo analisarem todas as particularidades de cada contexto de forma profunda, questionando-se os objetivos almejados estão alinhados com as reais necessidades dos beneficiários, se as “questões” que envolvem todo o processo de política pública (da idealização à execução e avaliação não necessariamente realizando em um processo linear) estão sendo respeitados levando em consideração as eventualidades (coisas que podem acontecer) e como estas podem ser superadas.

A cocriação é um processo criativo e interativo na qual atores públicos, privados e voluntários estão envolvidos desde o início do planejamento de ações sociais buscando novas maneiras de resolver um problema ou atender uma demanda através da combinação de ideias, conhecimento, competências e recursos. Sendo assim, mostra-se como um papel dos gestores públicos “criticamente importante”.

Tabela 24: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador cocriação

Cocriação é um papel da gestão pública para o desenvolvimento da inovação social	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	57%	14%	0%	14%	14%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	33%	17%	17%	33%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

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 nas falas abaixo

É um ponto de mudança. À medida que a gestão pública passa a ser dominante ela pode ser impeditiva de inovação social porque não deixa nem espaço para a sociedade nem respirar, seria o que vários autores chamam de sociedade administrada. A organização da sociedade civil tem de ter um espaço de criação, então no caso da cocriação a iniciativa deve vir da sociedade para o Estado e não do Estado fazer isto. A gestão pública deve ter abertura, mas não deve intervir. Vindo da sociedade ela estaria mais ao nível macro da concepção sociopolítica mesmo (A01).

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).

Acredito que o processo de criação em uma IS deve ser deixado para a sociedade civil, que identifica melhor suas demandas. A GP deve ajudar na produção e difusão da mesma (A04).

Cocriação é superimportante na inovação social, não só da gestão pública, mas de todo mundo que for fazer inovação social (A05).

A Figura 11 mostra a relação entre a inovação social, a gestão pública e a sociedade enfatizando o que foi apontado nas falas aqui expostas, onde a iniciativa de cocriar não é de exclusividade dos gestores públicos e na maioria das vezes parte da própria sociedade.

Figura 11: Elementos mais evidenciados no indicador cocriação a partir da percepção dos pesquisadores acadêmicos



Fonte: Dados da pesquisa a partir do *software sobek* (2023).

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 que na concepção deste estudo para o desenvolvimento de IS envolve o compartilhamento entre atores

públicos, privados e voluntários no processo de entrega de serviço público e avaliado como “não tendo importância” pelos respondentes (Tabela 25).

Tabela 25: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador coentrega

Coentrega é um papel da gestão pública para o desenvolvimento da inovação social	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	43%	0%	43%	0%	14%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	33%	0%	33%	33%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

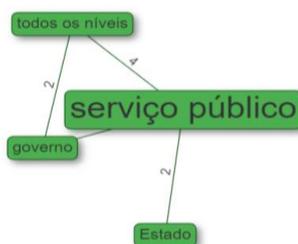
O comentário opcional do entrevistado A05 assevera a importância da coentrega pontuando que cada nível de atuação da gestão pública tem de ofertar serviços públicos específicos

São diferentes entregas, mas eu tenho entregas em todos os níveis e tudo é serviço público e cada um com sua entrega. À medida que eu preciso das respostas cada um tem de fazer a sua parte aí, por isso que eu penso que tem de ser em todos os âmbitos. Mesmo dentro do governo em todos os níveis. 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. Neste caso eu falo não em uma coisa tão intersetorial, mas mais é motivável mesmo, né? Aí a federação entregar aquilo que é da federação da federação, os estados entregarem o que é do estado e o município entregar o que é do município (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).

Diante da Figura 12 é possível verificar que a gestão pública possui papel preponderante na oferta de serviços públicos em diferentes níveis de atuação.

Figura 12: Elementos mais evidenciados no indicador coentrega a partir da percepção dos pesquisadores acadêmicos



Fonte: Dados da pesquisa a partir do *software sobek* (2023).

Para o desenvolvimento de iniciativas de IS por parte do setor público é preciso haver uma cultura organizacional aberta e um ambiente que possibilite a assunção de riscos sempre pressões ou penalidades (BEKKERS; TUMMERS; VOORBERG, 2013). Estar aberto a assumir riscos calculados e necessários às ações governamentais ainda é um grande desafio enfrentado pela gestão pública. Na avaliação deste papel percebe-se que os respondentes tiveram percepções diferentes quanto ao seu nível de atuação mesmo diante da compreensão da importância do mesmo (Tabela 26).

Tabela 26: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador assunção de risco

Assunção de riscos é um papel da gestão pública para o desenvolvimento da inovação social	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	29%	29%	29%	14%	0%
Níveis de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	25%	25%	25%	25%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Nos comentários adicionais depreende-se que a gestão pública, ao menos na maioria das vezes, assume risco 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).

É dinheiro público as coisas precisam ser bem pensadas (A05).

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.

Casady *et al.* (2020) aponta que o envolvimento e a cooperação entre o setor público e privado no estabelecimento de parcerias realocou os riscos de projetos da esfera pública para a privada. Ampliando esta discussão a formação de redes de colaboração permitiu com que os riscos no desenvolvimento de produtos e serviços públicos fossem compartilhados por atores estatais e não estatais e isto além de diminuir a sobrecarga do governo estabelece uma relação de reciprocidade entre os envolvidos, legitimação e confiança. Analisar as falhas auxilia no processo de aprendizagem e geração de conhecimento (BEVILACQUA *et al.*, 2020).

O último papel a ser avaliado nesta sessão foi a aprendizagem contínua apontada como “criticamente importante” (86%) pelos respondentes (Tabela 27). Este papel exercido pelo gestor público permite a busca contínua pelo conhecimento entre todos os colaboradores para o desenvolvimento de inovações sociais.

Tabela 27: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto ao indicador aprendizagem contínua

A gestão pública pode estimular aprendizagem contínua em inovações sociais	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	57%	29%	0%	14%	0%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	0%	20%	40%	40%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

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.

4.1.6 Considerações sobre a análise dos especialistas acadêmicos

A partir da avaliação dos pesquisadores acadêmicos verificou-se no nível macro 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, cogovernança, cogestão, empoderamento. No nível meso dois papéis o de coordenação e controle e comunicação contínua nas ações de iniciativa de inovação social. No nível micro foi apresentado apenas o papel de coavaliação.

Alguns papéis foram tidos como necessários em todos os níveis de atuação, sendo responsabilidade/transparência/prestação de contas, empreendedorismo, entrega de valor público e social. Por fim, cinco dos indicadores analisados despertaram dúvidas nos respondentes quanto ao nível de atuação. Foram eles: eficácia/ eficiência, cocriação, coentrega, assunção ao risco e aprendizagem contínua.

4.1.7 *Framework* com base na percepção dos Pesquisadores Acadêmicos

Examinando os dados apresentados nesta seção foi possível além de identificar o nível de atuação de cada papel da gestão pública com base na avaliação dos respondentes também foi possível visualizar o nível de relevância dada a cada um deles como consta no quadro abaixo.

Quadro 13: Classificação da relevância dos papéis da gestão pública a partir da frequência relativa com base nas avaliações dos pesquisadores acadêmicos

Nível	Papel da GP	Nível de relevância
Macro	Regulamentação	Amarelo
	Participação e engajamento	Verde
	Responsividade	Amarelo
	Igualdade	Verde
	Coliderança	Amarelo
	Coplanejar	Verde
	Cooperação	Verde
	Confiabilidade e legitimação	Amarelo
	Coprodução	Verde
	Coconstrução	Amarelo
	Redes e arranjos (interorganizacionais)	Verde
	Codesign	Amarelo
	Coinovação	Vermelho
	Cogovernança	Verde
	Cogestão	Verde
	Empoderamento	Verde
Meso	Coordenação e controle	Vermelho
	Comunicação contínua	Verde
Micro	Coavaliação	Amarelo
Todos os níveis	Responsabilidade/transparência/prestação de contas	Verde
	Empreendedorismo	Amarelo
	Entrega de valor público e social	Verde
Sem concordância	Eficácia/ eficiência	Amarelo
	Cocriação	Verde
	Coentrega	Vermelho
	Assunção ao risco	Amarelo
	Aprendizagem contínua	Verde

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Analisando o Quadro 13, observa-se que os indicadores coinovação, coordenação e controle e coentrega foram vistos como sem importância no desenvolvimento de iniciativas de inovação social. Em contrapartida, os papéis participação e engajamento, igualdade, coplanejar, cooperação, coprodução, cocriação, redes e arranjos (interorganizacionais), cogovernança, cogestão, empoderamento, comunicação contínua, *accountability*, entrega de valor público e social e aprendizagem contínua foram considerados essenciais.

Os papéis, regulamentação, responsividade, coliderança, confiabilidade e legitimação, coconstrução, codesign, coavaliação, empreendedorismo, eficácia/eficiência e assunção ao risco foram considerados muito importantes na promoção de inovações sociais por parte da gestão pública.

Vale ressaltar que os entrevistados não sugeriram novos indicadores, apenas alocaram os indicadores apresentados no *framework* inicial de acordo com os níveis apresentados e apontaram aqueles papéis que consideravam serem exercidos em todos os níveis.

No nível macro foram apontados 16 papéis da gestão pública, nível meso foram 2 papéis, 1 no nível micro e 3 (*accountability*, empreendedorismo e entrega de valor público e social) foram considerados papéis a serem exercidos em todos os níveis de atuação (macro, meso e micro) ao contrário do proposto no *framework* inicial que evidenciou 11 papéis no nível macro e 8 papéis a serem exercidos pela gestão pública na promoção da inovação social no nível meso e micro.

Alguns indicadores analisados causaram discordância quanto ao nível de atuação que deveriam estar alocados, mesmo assim esses cinco papéis, eficácia/eficiência, cocriação, coentrega, assunção ao risco e aprendizagem contínua, foram considerados importantes papéis a serem exercidos pela gestão pública.

4.2 Percepção dos especialistas atuantes e representativos na gestão pública

Nessa seção é apresentado os papéis da gestão pública organizados por nível de atuação determinado pelos especialistas com *know-how* na temática analisada atuantes e representativos na gestão pública com atuação dos poderes

legislativos, executivos e judiciário e do seu campo de atuação da gestão pública, federal, estadual e municipal.

4.2.1 Percepção dos especialistas atuantes e representativos quanto ao nível macro de atuação da gestão pública na inovação social

Como observado na Tabela 28, a eficiência e eficácia são pontos “muito importantes” a serem buscados pelos gestores públicos a nível macro com o intuito de promover a inovação social.

Tabela 28: Percepção dos especialistas quanto a categoria processo

A gestão pública através do processo (eficiência e eficácia) busca apoiar a inovação social	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	43%	43%	14%	0%	0%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	50%	33%	0%	17%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

As informações complementares dos entrevistados trazem indícios de que a IS tem o objetivo de aumentar a eficiência e eficácia de determinadas ações para o fornecimento de produtos e serviços e estas necessidades podem mudar ao longo do tempo. Também é destacado o fato de o Estado não ter a iniciativa de procurar formas de tornar seus processos mais eficientes e eficazes, ao contrário do ideal.

Sim. É a missão da gestão pública fazer isso porque a vida é muito dinâmica e a necessidade da população muda todo dia (P01).

Deveria sempre buscar, mas nem sempre busca. Muitas vezes, o foco do Estado é no próprio Estado (P02).

Você pode ter iniciativas de inovação social que ampliam a eficiência de determinado sistema de provisão de serviços. Então é você encontrar uma forma [...] Eu vou voltar o caso das cisternas. Você conseguiu aumentar muito a eficiência em pouco tempo, né? Relativamente a pouco tempo, ampliar consideravelmente a capacidade da população de lidar com as situações de falta de chuva. Então, isso fez com que ganhasse muita eficiência ao mesmo tempo que também tem eficácia (P04).

A governança e a eficácia administrativa são funções fundamentais que devem ser manifestadas pela GP como um ator do desenvolvimento local (GÓMEZ; RODRIGUES, 2020). A partir das iniciativas de inovação social é possível buscar

novas soluções às demandas sociais complexas com mais eficiência, eficácia e sustentabilidade a longo prazo, incluindo os atores em todo o processo.

Outro ponto que chama atenção é acerca da alocação dos recursos direcionados aos municípios com o objetivo de estimular a inovação. A este respeito o entrevistado P05 traz o seguinte posicionamento:

O recurso entra via FAP e nem todos os estados têm isso institucionalizado, estão orientando os municípios a criar fundos de inovação para retroalimentar as inovações locais, isso aumenta ISS e o recurso fica mais local e retorna indiretamente para o estado o que é muito positivo.

Na gestão pública determinar os objetivos compatíveis com as demandas a serem alcançadas (eficácia) e utilizar os recursos da melhor forma possível é crucial (eficiência) para que desta forma os produtos e serviços prestados à população sejam ampliados como também desenvolvidas estratégias justas que tragam soluções aos problemas que afligem a coletividade.

A regulamentação foi um dos papéis avaliados pelos respondentes e considerado "criticamente importante" no desenvolvimento da inovação social que deve ser desempenhado no nível macro (Tabela 29).

Tabela 29: Percepção dos especialistas quanto ao indicador regulador

Para promover a inovação social a gestão pública assume o papel de regulador	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	43%	57%	0%	0%	0%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	86%	0%	14%	0%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

É unânime o entendimento que é preciso ter regras e normas, entretanto a atuação dos gestores públicos na regulamentação de ações deve ser realizada com a participação conjunta de outros atores. Também é apontado que regulamentar não é sinônimo de burocratizar, ao contrário, o estabelecimento de normas e regras realizados visa legitimar as ações dos governos e estimular a confiança por parte dos demais atores que devem fazer parte deste processo.

A regulamentação pode oferecer segurança aos envolvidos, pois suas ações estariam embasadas em princípios legais incentivando desta forma o desenvolvimento de ações e iniciativas de cunho social sem a preocupação de

serem punidos, por exemplo, por erros ou falhas de execução destas práticas o que pode empoderar os atores organizacionais e institucionais.

Algumas regras não dependem do poder público, mas as que dependem, as normas também devem ser feitas com participação ou pelo menos consulta de outros atores (P02).

Não é apenas papel da gestão pública (P03).

Deveria ter indicadores, não quer dizer burocratizar, quer dizer parâmetros de regras. O estado de SC está criando um fundo e um dos critérios para isso é a regulação (P05).

Tem que envolver todos os parceiros, toda sociedade (P07).

Massey e Miller (2016) destacam que a natureza coletiva dos produtos e serviços públicos ofertados pela inovação social requerem que os gestores públicos atuem no incentivo, ampliação e suporte, o que litiga a anuência regulatória e para os autores pode atrapalhar o processo de inovação.

Dessa forma, a geração de soluções às demandas coletivas somente pode ser alcançada em ambientes de cooperação e cocriação aptos a incorporar diversos tipos de conhecimento direcionados a análise, deliberação e orientação de questões e políticas públicas (UNCETA; BARANDIARÁN, 2019). Assim a cooperação foi um dos papéis analisados e considerado como “criticamente importante” (Tabela 30).

Tabela 30: Percepção dos especialistas quanto ao indicador cooperação

Para promover a inovação social a gestão pública deve promover a cooperação	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	100%	0%	0%	0%	0%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	43%	29%	0%	29%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

As informações adicionais apontam que a cooperação é essencial, mas é um processo complexo que requer muita dedicação e empenho, sendo requisito fundamental para o desenvolvimento da inovação social.

Gerar cooperação é muito trabalhoso, a gestão pública precisa ter condições e focar naquelas estruturas de cooperação que são mais importantes. Quando ela tenta entrar no detalhe demais, micro, eu acho que ela tende a fazer o trabalho pior do que quem tá fora. Eu acho que é mais macro. O macro é muito bom porque é a capacidade de articular grandes sistemas, atores que eventualmente não tem incentivo e não tem nem espaço institucional para interagir. A gestão pública está mais no macro, mas às vezes no meso (P04).

A cooperação tem de vir de cima para baixo. E aqui no nosso trabalho foi o contrário, entendeu? Nós que tivemos de buscar parceiros, que tenhamos de dizer a Brasília: opa gente, freia aí um pouquinho, as coisas aqui embaixo não são como vocês pensam aí em cima. Tem de cooperar com todos os agentes, prefeitura, associações, sindicatos e com o próprio beneficiário. Porque se não houver esse entendimento as coisas não vão rodar. Aí, paralelo a isso, tem de haver, isso não pode não existir, que é a auditoria, que também do jeito que Brasília falhou, nós aqui também podemos falhar, falar que fizemos e não fizemos, entendeu? (P07).

Na percepção do entrevistado P07 a cooperação é crucial, mas tem de haver o acompanhamento das ações para verificar se estão ocorrendo de acordo com o planejado e se estão alcançando o público correto. A cooperação é um processo de tomada de decisão coletiva que envolve regras, valores e crenças que são seguidos pelos agentes na oferta de serviços e produtos (SILVESTRE, 2019) e deve ser realizada em conjunto com outros atores (sociais, organizacionais, etc.).

O envolvimento de atores não estatais nas ações de cunho público contribui para a promoção da confiabilidade e legitimação, indicadores estes considerados “criticamente importantes” (Tabela 31) para a difusão de iniciativas de inovação social.

Tabela 31: Percepção dos especialistas quanto ao indicador confiabilidade e legitimação

Na inovação social a gestão pública tem o papel de promover a confiabilidade e legitimação	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	43%	43%	0%	0%	14%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	50%	17%	0%	33%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A fala do entrevistado P01 denota a essência da democracia na qual a confiabilidade e legitimação das ações executadas pelos gestores públicos são garantidas a partir do próprio “povo”.

A legitimidade vem da própria população, não vem da gestão. A legitimidade vem de baixo para cima. Assim como diz a nossa Constituição Federal, o poder emana do povo, não do governo (P01).

A legitimação é um dos pontos mais importantes para as iniciativas de inovação social vingarem e irem adiante. Eu acho que esse papel é importantíssimo. Se o Estado consegue garantir essa forma de trazer para essas iniciativas que estão circulando, né? Nesses “vagões” institucionais, dar uma certa institucionalidade é superimportante para elas conseguirem se desenvolver (P04).

Essas falas evidenciam a importância dos envolvidos terem confiança e legitimam as ações destinadas a resolver as problemáticas sociais. As inovações sociais por serem práticas coletivas que visam novas formas de dar resposta às demandas da sociedade com base na colaboração e participação ativa de atores das mais variadas esferas requer para ter sucesso um relação de confiança entre os envolvidos e ao estimular isto, a gestão pública, viabiliza o desenvolvimento destas práticas como também ao permitir a participação dos *stakeholders* no processo legitima suas próprias ações estreitando a relação entre o Estado e a sociedade como todo.

O quinto papel analisado pelos especialistas foi de coprodutor, assim questionou-se se a coprodução é um papel da gestão pública para o desenvolvimento da inovação social. A partir dos dados da Tabela 32 fica claro que a coprodução é “criticamente importante” para promoção das iniciativas de inovação social.

Tabela 32: Percepção dos especialistas quanto ao indicador coprodução

Coprodução é um papel da gestão pública para o desenvolvimento da inovação social	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	43%	43%	14%	0%	0%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	43%	14%	29%	14%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Na NGP pressupõe-se que a coprodução conduz a respostas positivas, mais eficientes, maior bem-estar coletivo e engajamento dos atores, além disso, potencial para inovação, aumento da democracia e eficiência e eficácia (BRIX; KROGSTRUP; MORTENSEN, 2020). Ainda de acordo com os autores, as circunstâncias contextuais que atuam no processo de coprodução mudam conforme o tema a ser

tratado e da conjuntura local e no nível micro a heterogeneidade do grupo e a comunicação direta são fundamentais, assim como as aptidões dos cidadãos e do “produtor regular” e as capacidades de coproduzir, relacional e de confiança para que a coprodução seja exitosa. Neste sentido, o entrevistado P05 traz alguns questionamentos:

Não fazem coprodução em Santa Catarina. Não estão juntos. Aqui financiam, aqui pensam no macro/meso, sem execução do governo do estado deveria se envolver na coprodução? Micro para os municípios ou centros de inovação.

Esta fala denota um aparente afastamento da gestão pública quanto ao seu envolvimento no processo de inovação social como coprodutor. Na perspectiva da NGP e conforme a complexidade dos problemas sociais como também o fato de que a sociedade se apresenta cada vez mais plural e pluralista, conectada e atuante requer maior interação dos gestores públicos com atores não estatais na solução dos problemas complexos atuando como moderador, facilitador, provisor, coprodutor, atenuador ou apoiador (VELOTTI; BOTTI; VESCI, 2012; GALLARDO, 2019; SCUPOLA *et al.*, 2021), mas de forma ativa, lidando diretamente com o processo de solução das demandas sociais com base nos pressupostos na NGP e promovendo a ampliação das iniciativas de inovação social.

Tratando-se da inovação social a partir da perspectiva do construtivismo social, do *sensemaking* (como as pessoas enxergam o ambiente ao seu entorno) e da narrativa histórica, há uma preocupação quanto ao processo na qual é construído com base na interação social entre atores e o seu ambiente socioinstitucional resultando na coconstrução do *self* (de si mesmo) e do processo.

Ao avaliar a coconstrução como papel da gestão pública para o desenvolvimento da inovação social ele foi considerado “criticamente importante” (Tabela 33). A coconstrução como processo de interação social permite que as partes interessadas participem diretamente do processo de desenvolvimento de iniciativas de inovação social contribuindo com a construção de soluções às diversas demandas sociais a partir de suas percepções acerca do contexto da qual fazem parte.

Tabela 33: Percepção dos especialistas quanto ao indicador coconstrução

Coconstrução é um papel da gestão pública para o desenvolvimento da inovação social	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	83%	14%	0%	0%	0%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	50%	17%	0%	33%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O processo de inovação muitas vezes abarca a coconstrução de políticas públicas com a participação de atores da esfera pública, privada e social (LÉVESQUE, 2013). Na província canadense de Quebec, por exemplo, com base no modelo da Nova Governança Pública ocorre a coconstrução de políticas públicas entre o governo, o governo provincial, sindicatos, empresas e empresas sociais e organizações sem fins lucrativos (MCMULLIN, 2021).

A coliderança também foi avaliada pelos especialistas que a destacaram como papel “criticamente importante” da gestão pública (Tabela 34).

Tabela 34: Percepção dos especialistas quanto ao indicador coliderança

A coliderança é um papel da gestão pública para o desenvolvimento da inovação social	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	86%	14%	0%	0%	0%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	86%	0%	0%	14%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

No âmbito da liderança pode ocorrer do governo desempenhar a liderança agindo como “integrador da inovação” viabilizando a incorporação de diferentes subsídios para uma produção final ou a ela ser desempenhada pela comunidade em uma configuração informal neste ínterim o governo age como “catalisador de inovação”. A coliderança amplia o efeito da liderança, pois compartilha o poder decisórios entre todos os envolvidos expandindo a possibilidade de soluções às demandas coletivas.

Para o respondente P04 a coliderança é importante para o desenvolvimento de inovações sociais e foca na dificuldade do Estado de compartilhar o poder decisório como consta a seguir

A coliderança é bastante importante quando a gente fala de inovação sociais, muitas vezes tem muitas lideranças que precisam remover partes

diferentes do sistema. O Estado está mais acostumado a trabalhar com modelos hierárquicos de comando e controle, em regra geral é assim que a gente aprende mais a administração pública eu acho que aqui está um dos grandes desafios para o processo de inovação social com a participação do Estado. A gestão pública tem essa dificuldade de partilhar (P04).

Decerto a burocratização enrijece a estrutura estatal e torna o processo decisório centralizado, assim a coliderança traz um novo repensar quanto a participação de diversos atores no processo de tomada de decisão, além disso é preciso compreender que a liderança forte por parte do Estado a longo prazo pode prejudicar a manutenção de iniciativas de inovação social.

O desenvolvimento de iniciativas inovadoras requer abertura por parte da gestão pública como também assunção de riscos como papel “criticamente importante” na visão dos respondentes (Tabela 35).

Tabela 35: Percepção dos especialistas quanto ao indicador assunção de risco

Assunção de riscos é um papel da gestão pública para o desenvolvimento da inovação social	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	71%	29%	0%	0%	0%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	43%	29%	0%	29%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Na percepção do entrevistado P02 “o risco deve ser compartilhado, mas com frequência, a gestão pública é a que mais tem capacidade de lidar com perdas”. A administração pública tem certa aversão no que diz respeito a assumir riscos, mas isto pode ser mitigado com a participação de outros atores nas práticas executadas por ela. As inovações colaborativas com base na governança são capazes de minimizar o risco de diversas formas e estas inovações se adequam aos serviços públicos multidimensionais e englobam as partes interessadas (MOULAERT; MACCALLUM; HILLER, 2013).

Com a inovação social não é diferente e os gestores públicos devem compreender que é preciso assumir riscos de falhas e fracassos no processo de desenvolvimento de inovações sociais. Tais falhas e erros devem ser vistos como oportunidade de aprendizado para o aperfeiçoamento de tais ações (BEVILACQUA *et al.*, 2020).

Este entendimento se repete ao avaliar-se a aprendizagem contínua no desenvolvimento de inovações sociais quista como “criticamente importante” pelos respondentes (Tabela 36).

Tabela 36: Percepção dos especialistas quanto ao indicador aprendizagem contínua

A gestão pública pode estimular aprendizagem contínua em inovações sociais	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	86%	14%	0%	0%	0%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	71%	0%	0%	29%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Os instrumentos de aprendizagem coletiva são um dos meios para alteração do estado e as relações dos atores de incorporar e transpor barreiras na inovação social (TARDIF; HARRISSON, 2005). A inovação social requer a capacidade dos envolvidos em aprender de forma contínua e desse modo tendo habilidade e competência não apenas para participar do processo de tomada de decisão em conjunto com atores estatais e não estatais como também para transformar a realidade local.

A partir da aquisição de mais conhecimentos os atores tornam-se aptos ao desenvolvimento de soluções às demandas sociais melhorando a qualidade dos serviços e produtos públicos com maior efetividade e podendo compartilhar conhecimento com outros atores o que pode gerar a expansão das inovações sociais para outras realidades.

No nível macro a cogovernança foi considerada um papel “criticamente importante” que os gestores públicos devem desempenhar com o intuito de incentivar a elaboração de soluções às demandas da sociedade com base na inovação e governança.

Tabela 37: Percepção dos especialistas quanto ao indicador cogovernança

Cogovernança é um papel da gestão pública para o desenvolvimento da inovação social	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	57%	43%	0%	0%	0%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	86%	0%	14%	0%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Para a administração pública a ampliação da governança resulta na melhoria da capacidade gerencial do governo com eficiência e efetividade com ênfase na assistência aos cidadãos (CAVALCANTE, 2018). A cogovernança expande o entendimento da governança pública ao trazer os *stakeholders* para o cerne de tomada de decisão que recebem parte do poder decisório atuando em conjunto com os gestores públicos na inovação social.

Para o entrevistado P01 “tem coisas que você tem de fazer sozinho, se você for consultar todo mundo para fazer tudo, você acaba não fazendo nada”, assim na visão desse respondente apesar da efetividade da cogovernança o processo de transferência de poder requer muito empenho e pode ser um processo demorado na qual nem todos os atores podem ser alcançados.

Este entendimento é ampliado pelo ponto de vista do respondente P04 que destaca que

A partir do momento que você tem governança tem uma atuação mais ativa do Estado, mas eu acho que tem situação que não necessariamente o Estado tem que estar tão ativo.

A partir destas falas intui-se que a cogovernança é um importante instrumento de compartilhamento de poder entre os envolvidos, mas a responsabilidade pelo incentivo a este processo de governar não deve estar restrito ao Estado, outros atores são cruciais para a ampliação dos procedimentos em torno do ato de governar.

A cogestão na concepção dos especialistas atuantes e representativos da gestão pública foi considerado como “criticamente importante” (Tabela 38) e como a cogovernança representa uma nova forma de governar e gerir as ações de cunho público e social modificando a forma como o poder se concentra e ampliando a participação das partes interessadas que “codecidem sobre serviços públicos” ao mesmo tempo que trata sobre “uma significativa transferência de poder” (MEIJER, 2016).

Tabela 38: Percepção dos especialistas quanto ao indicador cogestão

Cogestão é um papel da gestão pública para o desenvolvimento da inovação social	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	71%	14%	0%	0%	14%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	67%	17%	17%	0%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

As informações adicionais denotam dois pontos de vista bastante distintos. O entrevistado P04 ele discorda que a cogestão é um papel da gestão pública, enquanto o entrevistado P05 concorda que a gestão pública deve exercer esta função, como consta nos argumentos a seguir:

Gestão compartilhada é um caminho que pela minha experiência não dá certo (P04).

A prática no dia a dia de gerir deve ser compartilhada (P05).

Os argumentos acima demonstram que com base na experiência de cada especialista o entendimento sobre o compartilhamento da gestão (cogestão) difere, sendo considerado necessário por alguns e inviável por outros sujeitos. Na primeira fala fica evidente que o compartilhamento da gestão deve ter acarretado em alguns problemas, já o entrevistado P05 acredita que a gestão deve ser compartilhada diariamente. Este fato pode ser justificado devido ao contexto em que foi desenvolvido as ações e projeto de inovação social, a situacionalidade, os envolvidos no processo, dentre outros fatores que alteram os resultados almejados e a experiência dos atores.

Quadro 14: Comparação entre os papéis da gestão pública na inovação social no *framework* inicial e segundo a perspectiva dos especialistas atuantes e representativos na gestão pública no nível macro

Framework inicial	Propostos pelos especialistas
Responsabilidade/transparência/prestação de contas	Cogovernança
Regulamentação	Regulamentação
Eficácia/ eficiência	Eficácia/ eficiência
Coordenação e controle	Cogestão
Participação e engajamento	Coprodução
Responsividade	Coconstrução
Confiabilidade e legitimação	Confiabilidade e legitimação

	(Conclusão)
Coliderança	Coliderança
Cooperação	Cooperação
Coplanejar	-
Igualdade	-
-	Assunção ao risco
-	Aprendizagem contínua

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Com base no *framework* inicial no nível macro de atuação foram avaliados 11 papéis da gestão pública importantes para o desenvolvimento da inovação social. Após a análise dos especialistas alguns indicadores foram alocados para outros níveis, enquanto outros foram realocados para o nível macro como apresentado no quadro acima.

4.2.2 Percepção dos especialistas atuantes e representativos quanto ao nível meso de atuação da gestão pública na inovação social

O papel de promover redes e arranjos (interorganizacionais) em inovações sociais é tomado como “criticamente importante” como consta na Tabela abaixo.

Tabela 39: Percepção dos especialistas quanto ao indicador promover redes e arranjos (interorganizacionais)

A gestão pública pode promover redes e arranjos (interorganizacionais) em inovações sociais	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	86%	14%	0%	0%	0%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	29%	43%	14%	14%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Os arranjos para as redes podem ser classificados como cooperação intermunicipal por meio do acordo entre dois ou mais órgãos públicos ou parcerias-públicas, públicas onde são estabelecidos acordos entre órgãos de níveis hierárquicos diferentes (SILVESTRE, 2019).

Sob a NGP na busca por meios de desenvolver práticas de inovação social a cooperação entre o setor público abarca atores sociais e organizações. O agente público pode ter diversos papéis no fomento de redes de inovação social (SCUPOLA

et al., 2021). Estas redes viabilizam ações que de modo individualizado seriam praticamente impossíveis de serem realizadas por falta de recursos (materiais e imateriais), pelo tempo a ser dispendido ou pelo baixo efetivo de colaboradores.

Quadro 15: Comparação entre os papéis da gestão pública na inovação social no *framework* inicial e segundo a perspectiva dos especialistas no nível meso

Framework inicial	Propostos pelos especialistas
Cocriação	-
Coprodução	-
Coconstrução	-
Redes e arranjos (interorganizacionais)	Redes e arranjos (interorganizacionais)
Codesign	-
Coinovação	-
Cogovernança	-
Cogestão	-

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Ao contrário do preestabelecido nas proposições iniciais que evidenciou 8 indicadores referentes a realocação de poder e abertura, como apresentado no Quadro 15, após a avaliação pelos especialistas no nível de atuação meso foi considerado apenas um papel da gestão pública.

4.2.3 Percepção dos pesquisadores especialista quanto ao nível micro de atuação da gestão pública na inovação social

O processo de inovação é relatado como uma união de um procedimento programado e participativo, emergente, convidativo e estimulador que foca na colaboração entre agentes interdependentes no atendimento às demandas complexas como um impulsionador de inovação (SCUPOLA *et al.*, 2021).

Ao ser questionado quanto a coinovação como papel da gestão pública para o suporte à inovação social os respondentes a avaliaram como “criticamente importante” (Tabela 40). A coinovação é a geração de novas maneiras de ofertar os

serviços e produtos públicos dentro sistemas de serviços (SORRENTINO; SICILIA; HOWLETT, 2018). Assim, com base neste entendimento o entrevistado P05 pontua que no próprio edital já se apresenta a coinovação.

Tabela 40: Percepção dos especialistas quanto ao indicador coinovação

Coinovação é um papel da gestão pública para a inovação social	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	57%	14%	29%	0%	0%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	20%	20%	40%	20%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

“O que é coinovação? Está na lei de inovação. Alianças entre esferas, universidades, ICTs, empresas. Nosso edital de inovação social propõe que seja de coinovacao (P05)”. Isto denota que já existe uma preocupação com o desenvolvimento de coinovações pelos gestores públicos a partir da cobrança por práticas que foquem neste âmbito na execução de projetos. Também já traz a necessidade de haver a colaboração entre diversos entes.

A coentrega foi um dos papéis avaliados como “criticamente importante” (Tabela 41) e se refere a um empenho coletivo entre atores estatais e não estatais na oferta de serviço público (SORRENTINO; SICILIA; HOWLETT, 2018).

Tabela 41: Percepção dos especialistas quanto ao indicador coentrega

Coentrega é um papel da gestão pública para o desenvolvimento da inovação social	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	43%	43%	0%	0%	14%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	33%	17%	50%	0%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A este respeito os respondentes possuem visões diferentes. O entrevistado P07 indaga que a coentrega ocorre a depender da iniciativa de inovação social, já o P04 que a coentrega nem sempre é exitosa como evidenciado nas falas abaixo

Depende da inovação social (P07).

Entrega é uma das coisas que garante a clareza desses papéis. Eu não acho que funciona coentrega (P04).

Estas informações adicionais apresentadas pelos respondentes podem estar tendo como entendimento que os serviços públicos devem ser realizados apenas pela administração pública. Certamente, existem serviços e produtos públicos que são ofertados a coletividade e são de responsabilidade exclusiva do Estado, mas como já evidenciado neste estudo, a participação de atores sociais e organizacionais melhora a eficiência e eficácia na elaboração e resolução das demandas da sociedade compartilhando os riscos envolvidos no processo e tendo maior compatibilidade com o contexto local e com o problema a ser sanado.

Após a coentrega de serviços e produtos é preciso avaliar os resultados obtidos como também todo o processo encontrar possíveis falhas, ajustar ideias, reestruturar ações em prol de alcançar os objetivos almejados, assim a coavaliação foi avaliada pelos respondentes que a consideram “criticamente importante” papel a ser desempenhado pelos gestores públicos em prol da inovação social (Tabela 42).

Tabela 42: Percepção dos especialistas quanto ao indicador coavaliação

Coavaliação é um papel da gestão pública para o desenvolvimento da inovação social	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	43%	57%	0%	0%	0%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	29%	29%	43%	0%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Um dos entrevistados aponta para necessidade de os gestores públicos realizarem avaliações de suas ações, mas asseveram a crucialidade da participação da sociedade neste processo como se observa na seguinte fala: “O setor público deve sim avaliar o trabalho, mas também deve ser avaliado pela sociedade” (P07).

A avaliação de inovações sociais por instituições acadêmicas e sua adequação como políticas públicas em proporção às iniciativas que atingiram a minimização da pobreza e melhora a qualidade de vida dos cidadãos devem ser favorecidas pelo governo (BERNAL; CHECHINI, 2018).

A coavaliação classifica o acompanhamento e avaliação dos serviços e produtos públicos (SORRENTINO; SICILIA; HOWLETT, 2018) e deve ser expandido para a inovação social na qual um dos objetivos é atender as necessidades da coletividade como também promover a transformação social principalmente em âmbito local. A participação de atores estatais e não estatais na coavaliação de

ações de coprodução local leva ao empoderamento dos envolvidos (BRIX; KROGSTRUP; MORTENSEN, 2020).

Outro papel da gestão pública avaliado foi o de estimular o empoderamento dos atores, função esta considerada “criticamente importante” pelos especialistas (Tabela 43).

Tabela 43: Percepção dos especialistas quanto ao indicador empoderamento

A gestão pública tem o papel na inovação social de estimular o empoderamento	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	57%	29%	14%	0%	0%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	17%	0%	67%	17%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A partir de seu estudo, Miquel, Cabeza e Anglada (2013) afirmam que é preciso avaliar o empoderamento e melhorar a possibilidade de participação dos atores na elaboração de políticas públicas, além disso, esclarecem que essas práticas não estão sujeitas apenas de estratégias sociais criativas, outrossim do contexto nacional multinível e do campo político que é capaz de aperfeiçoar a capacidade das pessoas e das comunidades para encarar os problemas sociais.

Do ponto de vista do respondente P07 para que ocorra o engajamento “a pessoa tem que se sentir parte do processo.” Neste ponto, se faz crucial a atuação dos gestores públicos no empenho de forças para proporcionarem meios para engajamento de atores sociais e organizacionais. No empoderamento amplia-se a capacidade sociopolítica e a introdução de recursos essencial para aumentar as garantias aos atendimentos das demandas e a participação (MOULAERT *et al.*, 2005).

Quadro 16: Comparação entre os papéis da gestão pública na inovação social no framework inicial e segundo a perspectiva dos especialistas atuantes e representativos na gestão pública no nível micro

Framework inicial	Propostos pelos especialistas
Coentrega	Coentrega
Coinovação	Coinovação
Coavaliação	Coavaliação
Empoderamento	Empoderamento
Entrega de valor público e social	-
Empreendedorismo	-
Assunção ao risco	-
Aprendizagem contínua	-
Comunicação contínua	-

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Observa-se no Quadro 16 que no nível de atuação micro foram estabelecidos 8 papéis no *framework* inicial e após apreciação dos pesquisadores acadêmicos apenas quatro foram considerados como papéis da gestão pública neste nível de atuação: coinovação, coentrega, coavaliação e empoderamento.

4.2.4 Percepção dos especialistas atuantes e representativos que consideram os papéis de atuação da gestão pública na inovação social em todos os níveis

Nesta seção encontram-se os papéis da gestão pública que foram considerados pelos respondentes como necessários em todos os níveis de atuação (macro, meso e micro). A primeira categoria analisada refere-se ao *accountability*, sendo um papel “criticamente importante” (Tabela 44) inicialmente alocado no nível macro de atuação.

Tabela 44: Percepção dos pesquisadores acadêmicos quanto a categoria *accountability*

Na inovação social a gestão pública tem o papel de promover a transparência/prestação de contas/ responsabilidade (accountability)	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	86%	14%	0%	0%	0%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	29%	14%	14%	43%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

As informações adicionais destacam a crucialidade da *accountability* principalmente no que tange a transparência, mas a partir do exposto nas argumentações a seguir nem todas as informações devem e podem ser divulgadas sendo necessário o sigilo de informações que possam, por exemplo, comprometer a segurança nacional ou prejudique negociações ou relações internacionais.

São importantes em todos os níveis, mas discordo que tenham que ser TODAS as informações. Algumas só dizem respeito ao Estado como questões burocráticas ou de sigilo (P01).

Essa pergunta vai depender de onde está a gestão pública por quê, vai depender de qual é o lugar que você está produzindo determinado tipo de ação, intervenção e nesse caso transparência e *accountability*. Tem o nível político que é estabelecer políticas públicas para transparência para garantir que tenha a *accountability* nas organizações de todos os órgãos do sistema público e em nível micro ações específicas e projetos que precisam ser feitos para garantir, por exemplo, aumento no número de municípios no qual se tem portal da transparência se eles não tiverem condições operacionais que é o caso da maior parte dos municípios, não têm corpos técnicos, custo orçamentário, então garantir que eles tenham uma solução tecnológica, um sistema que possa ser aplicado a partir dos dados da própria prefeitura. Ou um sistema que você consiga ter os diários oficiais funcionando de forma que queira saber o que está acontecendo naquele município tenha condições de ver diariamente aquela publicação já por PDF ou outro tipo de mecanismo. Então o gestor público tem competência e responsabilidade para fazer isso em todas suas dimensões de micro a macro (P04).

Tem que mostrar tudo ser transparente. Tem que divulgar, mas tem que ter qualidade do que divulga, não é só marketing (P05).

A transparência e a responsabilidade são valores esperados pela inovação no setor público tendo como resultado final o atendimento das demandas dos cidadãos (BEVILACQUA *et al.*, 2020). O estudo desenvolvido por Gómez e Rodrigues (2020) evidencia que a responsabilidade vai se modificando entre os níveis macro e meso, mas o valida no nível macro.

4.2.5 Percepção dos especialistas atuantes e representativos na qual não houve consenso quanto ao nível de atuação da gestão pública na inovação social

Os papéis da gestão pública a partir do Paradigma a Nova Governança Pública na Promoção de Iniciativas de Inovação Social que não chegaram a um

consenso entre os entrevistados quanto ao nível de atuação totalizaram 08 e foram apresentados nessa seção.

O primeiro papel a ser tratado pelos especialistas foi o de responsividade, também avaliado como “criticamente importante” para a promoção por parte da gestão pública da inovação social (Tabela 45).

Tabela 45: Percepção dos especialistas quanto ao indicador responsividade

A responsividade é um papel da gestão pública na inovação social	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	43%	43%	14%	0%	0%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	33%	33%	17%	17%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A responsividade é uma das soluções encontradas pelos executores públicos a partir da constituição de IS em elaborar serviços que geram valor público (GÓMEZ; RODRIGUES, 2020) e sociais. As informações adicionais revelam que os gestores públicos devem ser responsivos quando o assunto é tratar das demandas sociais, mas também expõem que a sociedade e as organizações devem ter este mesmo compromisso, o que foi chamado de “responsividade compartilhada”.

O Estado deve tomar responsabilidade relativa, do que é de sua governabilidade. De outra maneira também não ajuda a autonomia das/os cidadãs/os (P02).

Responsividade deve ser no sistema. Na eventual falha de governo você tem uma organização que consegue cumprir aquela demanda assumindo incapacidades de ser responsivo como Estado você têm organizações privadas e sociais que podem cumprir esse papel. Então, o sistema precisa ser ajustado para que em algumas áreas que não há essa capacidade que ela seja suprida por outros entes não estatais. A responsividade é compartilhada (P04).

Às vezes o setor público é lento, então a responsabilidade deve ser compartilhada (P07).

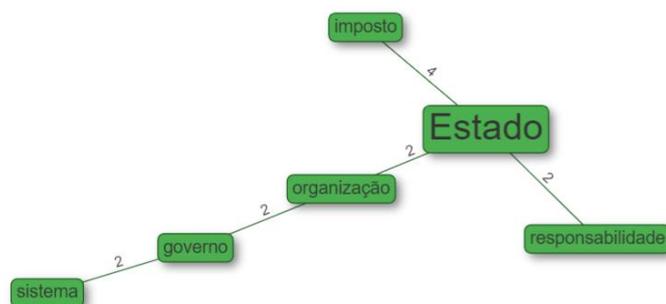
Não é contraditório falar em IS na GP? O estado tem obrigações e não cumpre. Então, por que chamar de IS? A IS é transversal de forma fluida, consegue conectar as disciplinas com projetos de maior alcanceIS como estímulo as respostas de forma inovadora. Repensar o que ela deveria fazer e não sabia como, nova roupagem = ideias inovadoras....se o governo investe no privado para inovação e não recebe nada porque não faz isso ... esse potencial de o Estado melhorar mais efetivamente - o Estado empreendedor (livro) não é só retorno em imposto.... O estado investiu em

muita coisa com o lançamento do Apple, mas só recebe de volta o imposto do emprego da mão de obra ex: Apple...a IS deixa mais do que o investimento no privado (P05).

As ideias apresentadas pela assertiva acima expõem a falha do governo no que concerne à inovação e principalmente as iniciativas de inovação sociais, pois muitas vezes, segundo o entrevistado, não consegue cumprir com suas obrigações inviabilizando as respostas às demandas da coletividade, além disso, os resultados obtidos pelas ações de incentivo à inovação por parte do governo é convertido apenas em impostos e mão de obra o que não constitui uma prática de inovação social e também não gera valor público e social.

É possível obter-se diversos resultados da inovação social como novos movimentos e práticas sociais, configuração de novas instituições ou variadas organizações de trabalho colaborativo (CAJAIBA; SANTANA, 2014). Ao buscar promover as IS os gestores públicos devem ser responsivos e se comprometerem com o processo levando a reais mudanças no contexto local.

Figura 13: Elementos com maior relevância encontrado na análise na categoria responsividade segundo a percepção dos especialistas



Fonte: Dados da pesquisa a partir do *software sobek* (2023).

Com base na Figura 14, os gestores públicos devem assumir o papel de responsivos em busca de incentivar iniciativas de inovação social, isto pode ser mais bem evidenciado pelos termos que mais se repetem e que se conectam entre si, sendo estes, ‘Estado’, “responsabilidade”, “organização”, “governo” e “sistema”.

A igualdade também foi um dos indicadores avaliados pelos respondentes que ocasionam dúvidas quanto ao nível de atuação que deveria ocupar, mas não restou dúvida quanto à necessidade do alcance do mesmo, sendo avaliado como “criticamente importante” papel na promoção da inovação social (Tabela 46).

Tabela 46: Percepção dos especialistas quanto ao indicador igualdade

A gestão pública deve promover a igualdade na inovação social	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	43%	29%	0%	14%	14%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	20%	40%	0%	40%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A igualdade é um importante fator quando se trata do alcance do atendimento às demandas sociais, mas os entrevistados expõem que dar oportunidades iguais a todos não é o suficiente é preciso compreender e respeitar as diferenças, neste sentido a equidade se faz mais necessária do que a igualdade. Isto exposto a igualdade nos parece são ser um pré-requisito para o desenvolvimento de iniciativas de inovação social, ela deve ocorrer sem sombra de dúvidas, mas a discussão deve se ampliar para a busca por equidade como consta nos argumentos abaixo:

A gente deve tratar os iguais de forma igual e os diferentes de forma diferente na medida de suas diferenças, então não dá para você tratar todo mundo de forma igual quando você tem diferenças (P01).

Mas devemos lembrar que as pessoas são diferentes entre si. Se tratarmos todos igualmente, não estaremos levando em consideração suas diferenças (P02).

Igualdade não é mais uma questão de equidade (P04)

Este raciocínio é pertinente tendo em vista que devido às inúmeras disparidades socioeconômicas apenas buscar a igualdade pode não ser o suficiente para diminuir as desigualdades sociais. Na esfera pública, social ou política valores e princípios como a igualdade e justiça devem “entrar em ação” (UNCETA; BARANDIARÁN, 2019).

O indicador coordenação e controle foi avaliado como “criticamente importante” papel a ser assumido pelos gestores públicos, mas houve dúvidas quanto ao seu nível de atuação (Tabela 47).

Tabela 47: Percepção dos especialistas quanto ao indicador coordenação e controle

Para promover a inovação social a gestão pública deve promover a cooperação	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	0%	71%	29%	0%	0%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	17%	33%	17%	33%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Sabe-se que o Estado coordena e controla as ações de cunho público buscando atender a população com eficiência e eficácia, entretanto o controle exacerbado pode inviabilizar o sucesso de tais ações não surtindo o efeito esperado e tendo baixa resolubilidade dos problemas complexos.

No âmbito da elaboração de iniciativas de inovação social no início do desenvolvimento dessas práticas requer a atuação mais incisiva dos gestores na organização de ideias, planejamento de ações, estruturação de equipes, porém é preciso que ao longo do processo esse controle e coordenação seja compartilhado entre os *stakeholders* que irão cada vez mais se sentindo parte do processo e empoderando-se. Alguns argumentos sobre este indicador são apresentados abaixo:

Mas depende da organização e do sistema de inovação social. Algumas inovações não são centralizadas ou mesmo dependentes do Estado (P02).

No controle tinha que ser mais compartilhado com a sociedade, com órgão de controle...o executivo deve ser mais de promotor...o controle... (P05).

Tem que coordenar e controlar, mas de forma compartilhada. Dividir e assumir responsabilidades. A coordenação é feita por nós nos municípios e o controle é feito por Brasília. A gente aqui coordenava o projeto, fazia o trabalho, enviava os dados via relatório, via sistema eletrônico e Brasília que fazia o controle. Brasília que ia olhar o relatório, olhar o papel frio e dizer, olha isto aqui está com e isto aqui não está bom (P07).

Estas explanações denotam que o Estado deve compartilhar o poder decisório, a coordenação e o controle das ações devem ser partilhados entre os envolvidos, tratando de inovações sociais materializadas com participação da gestão pública estas devem ser administradas por um setor ou órgão que deve verificar se as ações estão sendo desenvolvidas como o planejado, como exemplificado na fala

do entrevistado P07 que explica que o controle das atividades é feito por Brasília através do envio de relatórios.

É compreensível a necessidade de averiguação das ações por parte dos gestores públicos tendo em vista que se trata de investimento público (material e imaterial) como também busca sanar as demandas da sociedade ao mesmo tempo que se propõe a gerar valor público e social, mas deve-se estar atendo a rigidez administrativa e burocratização que inviabilizaria as inovações sociais.

A cocriação como papel da gestão pública foi vista como “criticamente importante” pelos especialistas que ficaram em dúvidas se a mesma se desenvolveria no nível de atuação macro (37%) ou micro (37%).

Tabela 48: Percepção dos especialistas quanto ao indicador cocriação

Cocriação é um papel da gestão pública para o desenvolvimento da inovação social	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	43%	43%	14%	0%	0%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	33%	17%	33%	17%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Scupola *et al.* (2021) analisando um estudo desenvolvido na Dinamarca pontua que sobre a ótica da Nova Governança Pública a cocriação é voltada a normativas democráticas, sendo estimulada pelo setor público e os atores são implicados nas etapas posteriores, algumas vezes podendo suceder os serviços públicos ou com natureza complementar gerando novas configurações e relações entre elaboradores de políticas, especialistas, cidadãos e desta forma conduzindo a criação de novos papéis. Sobre a cocriação como papel dos gestores públicos, é colocado pelo entrevistado P04 o seguinte ponto de vista:

A gente pode ter desde a cocriação de políticas e planos, você tem essa lógica das conferências nacionais, espaço para ampliar a participação e gerar momentos de cocriação em que determinados atores, cidadãos mais interessados podem contribuir com questões mais macros e micro, e por outro lado você pode ter processos mais específicos ligados a uma ação, um projeto ou programa e que com isso você tem uma atuação também bem próxima gerando cocriação, acho que vai variar muito (P04).

A partir do exposto fica explícito a diversidade de possibilidades para o desenvolvimento da cocriação com a participação ativa da esfera pública. No Brasil,

por exemplo, instituições como a Escola Nacional de Administração Pública e o Laboratório de Inovação em Governo (GNova) desenvolvem diversos projetos e atividades buscando atender demandas públicas e sociais com base na cocriação. Isto fortifica a ideia de que os gestores públicos ao promoverem a IS devem pautar-se na cocriação.

O codesign também foi um dos papéis analisados pelos especialistas e tomados como “criticamente importante” (Tabela 49). Na elaboração do serviço a coprodução pode ocorrer no codesign que toma todas as tarefas que envolvem recursos dos atores e suas comunidades nas definições de realização dos serviços públicos (SORRENTINO; SICILIA; HOWLETT, 2018).

Tabela 49: Percepção dos especialistas quanto ao indicador codesign

Codesign é um papel da gestão pública para o desenvolvimento da inovação social	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	57%	14%	14%	0%	14%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	33%	33%	17%	17%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

No âmbito da administração público o codesign pode ser melhor entendido como o “design de política” (P05), sendo um conceito que ainda requer maior difusão além do campo acadêmico, muitas vezes sendo realizado sem, no entanto, ser denominado como tal pelos envolvidos no processo.

A partir do estudo de MCMullin (2021) podemos ter uma maior compreensão de como o codesign pode ser aplicado. No caso em questão o plano estratégico dos estudos de caso foi desenrolado através imersão no codesign com os cidadãos a partir de pesquisas, investigações e eventos para reunir diferentes perspectivas e ideias. Esta prática pode facilmente ser adotada pelos gestores públicos no desenvolvimento de iniciativas de inovação sociais e ao longo desse estudo já foram traçadas evidências que corroboram com este entendimento.

No que tange o papel de coplanejar os especialistas o examinaram como “criticamente importante” (Tabela 50). O coplanejamento é literalmente o ato de planejar ações de inovação social com a colaboração de atores estatais e não estatais de forma ativa onde todos têm a possibilidade de expor suas ideias e opiniões sobre como e quais problemas coletivos devem ser solucionados.

Tabela 50: Percepção dos especialistas quanto ao indicador coplanejamento

Codesign é um papel da gestão pública para o desenvolvimento da inovação social	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	50%	33%	17%	0%	0%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	33%	33%	17%	17%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Para o entrevistado P01 a participação e colaboração de outros atores vai depender do escopo do projeto. Essa assertiva por se embasar no fato que a participação e colaboração de atores não estatais no planejamento de diversas ações requer tempo e recurso.

Lembrando que nem todos os projetos dão para se fazer com o setor privado, nem todos. Tem projetos que sim, tem projetos que não. Vai ter que saber qual é o escopo do projeto. 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. Tem projeto que não dá para ter participação social, você precisa fazer só a gestão pública mesmo porque é trabalho específico. Então é muito mais o que você vai fazer para depois você ver com quem você vai fazer. Então é muito mais o que você quer fazer a partir do que você faz você analisar com quem você vai fazer e ver se vai participar da inovação social. Nem tudo vai precisar de participação social (P01).

O ponto de vista do respondente está atrelado, obviamente, a sua vivência que pode fazer sentido em alguns casos e outros não. Em contrapartida, o respondente P05 mesmo com dificuldade de analisar o papel destacou que o coplanejamento “se refere apenas a algo pontual”.

Destacamos que o coplanejar volta-se a participação de *stakeholders* na elaboração de planos estratégicos e planejamento de ações que visam atender demandas coletivas incluindo iniciativas de inovação social.

O papel da gestão pública analisado pelos especialistas foi sobre o incentivo da participação e engajamento de atores não estatais na promoção de inovações sociais, sendo este considerado “criticamente importante” (85%) como consta na Tabela 51 a seguir.

Tabela 51: Percepção dos especialistas quanto ao indicador participação e engajamento

A gestão pública pode promover a participação e engajamento de atores da esfera pública, voluntariada e privada em inovações sociais	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	71%	14%	0%	0%	14%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	33%	17%	17%	33%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A crucialidade em torno da participação e engajamento é destacada pelas falas dos entrevistados como consta abaixo. Percebe-se que é preciso que os gestores públicos procurem meios de estimularem a participação e o engajamento de diferentes atores no desenvolvimento de ações que tragam benefícios à coletividade, entretanto isto não acontece como o ideal. Também fica evidente o desejo pelo apoio dos beneficiários e das instituições públicas locais e maior possibilidade de participação direta na formulação de políticas públicas para que estas estejam alinhadas à realidade das comunidades a serem atendidas

Mas não devem ser os únicos atores a fazerem isso (P02).

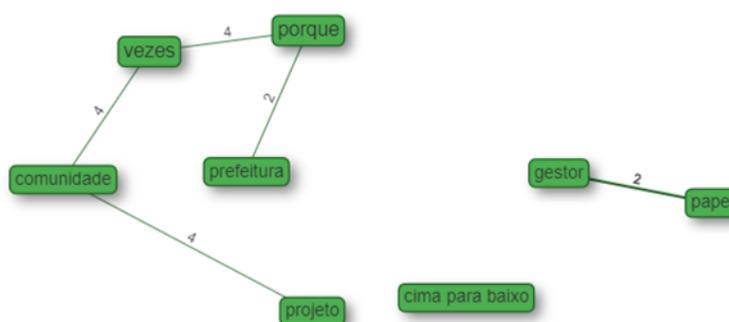
Ninguém consegue trabalhar sozinho. Então é papel do gestor fazer e trazer para próximo de si todos os parceiros. A gestão pública deve promover o engajamento. É superimportante a comunidade participar. E depois que o projeto for implantado com certeza tem de compartilhar a responsabilidade. Nós por aqui não conseguimos compartilhar porque a prefeitura, por exemplo, não apoiou a gente. Mas eu gostaria muito de ter uma prefeitura para eu dizer assim, vai lá, me cobre hoje lá e vice-versa. A própria comunidade às vezes promove, oh, a gente está precisando aqui de um dia de campo sobre café com nilon traz pra gente. Mas quase não aconteceu isto, que a gente levou de cima para baixo, entendeu, já chegamos com o projeto pronto. Por outro lado, a gente tem de dar a mão à palmatória, não é fácil para o gestor público ter todas estas etapas, entendeu? Sentar, conversar. porque nós seres humanos pensamos muito diferentes uns dos outros, né? Então às vezes é mais fácil fazer uma coisa lá em cima, e vir jogando de cima para baixo, quem quiser pegar que pegue do que você começar de baixo (...) então com certeza o ideal seria ouvir desde o beneficiário, agricultor, associações, prefeituras, Emater, até chegar em Brasília. A gente sabe que às vezes não é possível, mas pelo menos quem estar na ponta que somos nós extensionistas, a gente praticamente nunca é ouvido aí quando os erros vêm a gente identifica e eles nunca vão admitir que está errado, eles sempre vão dizer que a gente que está errado, aí começa o problema de gestão porque lá no início não houve essa conversa com a base, esse comprometimento de todos (P07).

Apesar da compreensão do entrevistado P07 sobre a importância de outros agentes envolvidos na elaboração e implementação de projetos e políticas públicas

(*bottom-up*) ele reconhece que este processo não é simples demandando tempo e recursos por isto se torna mais viável a aplicação do modelo *top-down*. Só que isto pode acarretar em problemas, pois pode haver um distanciamento entre os objetivos pretendidos e a real necessidade dos utilizados.

A figura abaixo evidencia os termos mais citados pelos entrevistados e sua conexão, assim é possível aferir que a participação da administração pública local é bem quista como também a participação e o engajamento da comunidade. Outro ponto destacado é que pelo menos nos projetos na qual os entrevistados atuaram a implementação das PP ocorriam na maioria das vezes de cima para baixo (*top-down*).

Figura 14: Elementos com maior relevância encontrado na análise no indicador participação e engajamento segundo a percepção dos especialistas atuantes e representativos na gestão pública



Fonte: Dados da pesquisa a partir do *software sobek* (2023).

A inovação social é sem sombras de dúvidas uma estratégia que proporcionada a coletividade meios de sanar suas demandas transformando a realidade dos envolvidos o que só é possível tendo como base a participação e engajamento dos atores, função esta que deve ser promovida pela gestão pública. A estrutura estatal deve ser plural envolvendo a participação de vários setores e instituições (SILVESTRE, 2019) disponibilizando meios de participação que possibilitem aos utilizadores se motivarem com o intuito de viabilizar o comportamento de compartilhar ideias e experiências (SCHMIDTHUBER *et al.*, 2019).

Neste tocante a GP é entendida onde todos os componentes geram e delineiam o conhecimento através de um processo participativo (BEVILACQUA *et al.*, 2020).

O caráter inovador e a capacidade de estimular as transformações sociais que causam grandes efeitos que vão além da simples solução de contrariedades que afligem indivíduos específicos ou locais (BIGNETTI, 2011). Sendo assim, o empreendedorismo foi avaliado como um papel a ser assumido pelos gestores públicos na busca pelo desenvolvimento de iniciativas de inovação social e “criticamente importante” (Tabela 52).

Tabela 52: Percepção dos especialistas quanto ao indicador empreendedorismo

A gestão pública tem o papel na inovação social de incentivar o empreendedorismo	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	43%	29%	29%	0%	0%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	40%	0%	20%	40%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

As informações adicionais destacam que muitos cidadãos têm o desejo de empreender e o empreendedorismo deve levar a emancipação dos atores, dando meios para que eles possam evoluir e crescer sozinhos, ou seja, de forma autônoma, como exposto nas falas que se segue:

Se for no sentido de emancipação do cidadão sim (P02).

Cada família tem uma realidade. Mas no fundo todo mundo que empreender. E no meio rural uma propriedade é uma empresa rural. Pequena, grande ou micro, ela é uma empresa rural e acho sim, que é papel da gestão pública mostrar a essas pessoas que elas são capazes. A pessoa que nunca teve nada. Como te falei. Se ela plantar 10 mil pés de café e tomar conta própria, ela estará começando um pequeno empreendimento. Agora se você não chegar para ela e falar, você é capaz, você vai conseguir e outra, eu estou aqui para te ajudar. Aí, cabe a nós gestores falarem que estão e realmente estão. Entendeu? [...] quando ela procurar a gente no escritório dar acessória para ela. Essa é uma grande dificuldade do gestor público, entendeu? Ele faz o trabalho, ele vai lá e depois ele some por diversos motivos, às vezes porque não tem jeito, a demanda está pesada e não consegue mais voltar, mas você tem de criar um elo de confiança. Quando a pessoa fala eu vou empreender, quando ela te procurar ela teve dificuldade, se ela não tiver assessoria ela não vai conseguir avançar. A pessoa tem de andar com as próprias pernas, eu também não vou ficar a vida inteira indo lá visitar ela porque aqui nós temos

muitas famílias, trabalham aqui três pessoas com 1500 família nos municípios, assim prioridades, né (P07)?

Estes argumentos evidenciam que é crucial proporcionar meios que permitam que os cidadãos possam sanar suas próprias necessidades, mas isto deve ser realizado em conjunto com a gestão pública principalmente no início dessas ações, outro ponto refere-se às inúmeras demandas que os gestores públicos precisam atender deixando-os saturados, assim o empreendedorismo com a atuação da gestão pública e outros atores demonstra potencial na mudança de vida dos envolvidos.

Outro papel considerado “criticamente importante” pelos respondentes foi a comunicação contínua (Tabela 53).

Tabela 53: Percepção dos especialistas quanto ao indicador comunicação contínua

A gestão pública tem o papel na inovação social de fomentar a comunicação contínua	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	67%	17%	17%	0%	0%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	33%	33%	0%	33%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Velotti, Botti e Vesci (2012) evidenciam em seu estudo que a comunicação contínua e transparente foi utilizada para prestar contas aos *stakeholders* provendo informações acerca da governança do plano estratégico. Já Bevilacqua *et al.* (2020) traz que os projetos desenvolvidos pelo estudo de caso que eles analisaram utilizaram da comunicação direta com os moradores locais.

O respondente P05 afirma que a comunicação contínua só é possível durante a execução dos programas: “enquanto tem o programa sim, mas depois não sei... aqui deve ficar tudo no Observatório [Inovação Social] com o mapa das IS no estado”.

A comunicação é um processo fundamental para o estabelecimento de relações de confiança e legitimidade das ações dos gestores públicos. Assim, no desenvolvimento de práticas de inovação social, dentre outras ações desenvolvidas pela gestão pública ela deve ser priorizada.

O último papel da gestão pública avaliando pelos especialistas na qual não houve consenso quanto ao nível de atuação foi a entrega de valor público e social

considerado “criticamente importante” para a promoção de iniciativas de inovação social (Tabela 54).

Tabela 54: Percepção dos especialistas quanto ao indicador entrega de valor público e social

A gestão pública tem o papel na inovação social de entrega de valor público e social	Percepção dos entrevistados				
	CT	CP	N	DP	DT
Frequência relativa	71%	14%	14%	0%	0%
Nível de atuação	Macro	Meso	Micro	Todos	
Frequência relativa	29%	14%	29%	29%	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O entendimento de alguns dos especialistas é que a geração de valor público e social não devem ser apenas promovidas pelos gestores públicos e que a atuação deles gerará resultados específicos.

Não precisa ser o único agente (P02).

A ação ou inação vai levar a determinado resultado que precisa ter geração de valor público (P05).

O valor público surge de diálogos e deliberações copiosamente inclusivas e para ser gerado a gestão pública deve em sua busca adotar a responsabilidade de coordenar redes (PEREIRA; CKAGNAZAROFF, 2021). As inovações sociais buscam a partir de diferentes estratégias gerar valor social, ou seja, benefícios concretos para o bem-estar dos cidadãos guiando processos para melhoria da qualidade de vida da comunidade. Assim, os gestores públicos ao buscarem desenvolver iniciativas de inovação social com a participação de atores das mais variadas esferas geram valor público e social (UNCETA; BARANDIARÁN, 2019).

4.2.6 Considerações sobre a análise dos especialistas atuantes e representativos na gestão pública

Com base na avaliação dos especialistas atuantes e representativos na gestão pública observou-se no nível macro a existência de 11 papéis de atuação da gestão pública frente a inovação social, sendo estes, eficiência/eficácia, regulamentação, cooperação, confiabilidade e legitimação, coprodutor,

coconstrução, coliderança, cogovernança, cogestão, assunção de risco e aprendizagem contínua no nível macro. No nível meso apenas o papel de redes e arranjos (interorganizacionais) nas ações de iniciativa de inovação social. No nível micro foram apresentados quatro papéis: coinovação, coentrega, coavaliação e empoderamento.

A *accountability* foi tida como necessária em todos os níveis de atuação. Por fim, dez dos indicadores analisados despertaram dúvidas nos respondentes quanto ao nível de atuação. Foram eles: responsividade, igualdade, coordenação e controle, cocriação, codesign, coplanejar, participação e engajamento, comunicação contínua, entrega de valor público e social e empreendedorismo.

4.2.7 *Framework* com base na percepção dos pesquisadores especialistas atuantes e representativos na gestão pública

Examinando os dados apresentados nesta seção foi possível além de identificar o nível de atuação de cada papel da gestão pública com base na avaliação dos respondentes também foi possível visualizar o nível de relevância dada a cada um deles como consta no quadro abaixo.

Quadro 17: Classificação da relevância dos papéis da gestão pública a partir da frequência relativa com base nas avaliações dos especialistas atuantes e representativos da gestão pública

Nível	Papel da GP	Nível de relevância
Macro	Eficácia/ eficiência	
	Regulamentação	
	Coliderança	
	Cooperação	
	Confiabilidade e legitimação	
	Coprodução	
	Coconstrução	
	Cogovernança	
	Cogestão	
	Assunção ao risco	
Aprendizagem contínua		
Meso	Redes e arranjos (interorganizacionais)	
Micro	Coinovação	
	Coentrega	
	Coavaliação	

		(Conclusão)
Todos os níveis	Responsabilidade/transparência/prestação de contas	
Sem concordância	Participação e engajamento	
	Empreendedorismo	
	Coordenação e controle	
	Responsividade	
	Igualdade	
	Coplanejar	
	Cocriação	
	Codesign	
	Entrega de valor público e social	
	Comunicação contínua	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Analisando o Quadro 10, observa-se que todos os papéis apresentados foram considerados criticamente importantes no desenvolvimento de iniciativas de inovação social. Cabe destacar que os especialistas atuantes e representativos na não sugeriram novos indicadores, apenas alocaram os indicadores apresentados no *framework* inicial de acordo com os níveis apresentados.

No nível macro foram apontados 11 papéis da gestão pública, no nível meso apenas o papel promover redes e arranjos (interorganizacionais) e no nível micro os papéis foram co inovação, coentrega, coavaliação e empoderamento totalizando em três papéis. Os especialistas atuantes e representativos na gestão pública determinaram que o papel da gestão pública, responsabilidade/transparência/prestação de contas, deve ser exercido em todos os níveis de atuação (macro, meso e micro) ao contrário do proposto no *framework* inicial que evidenciou 11 papéis no nível macro e 8 papéis no meso e micro dos 27 papéis da gestão pública analisados.

Dos indicadores analisados, 8 causaram discordância quanto ao nível de atuação que deveriam estar alocados e considerados importantes papéis a serem exercidos pela gestão pública, sendo estes: coordenação e controle, responsividade, igualdade, coplanejar, cocriação, codesign, entrega de valor público e social e comunicação contínua.

É importante salientar que as respostas dos entrevistados foram dadas com base no conhecimento e vivência de cada um deles, não havendo a contaminação da resposta por parte de outros entrevistados, pois as entrevistas foram realizadas

individualmente sem que os entrevistados soubessem que seriam os demais sujeitos do estudo.

Os acadêmicos e especialistas atuantes e representativos da gestão pública convergiram quanto a 9 papéis de atuação da gestão pública no nível macro: regulamentação, coliderança, cooperação, confiabilidade e legitimação, coprodução, coconstrução, cogovernança e cogestão papéis estes considerados relevantes pelos respondentes a serem exercidos pela GP na promoção de iniciativas de inovação social. Eles divergiram a respeito de 11 indicadores na qual os acadêmicos consideram que desses os papéis participação e engajamento, responsividade, igualdade, coplanejar, redes e arranjos (interorganizacionais), codesign, coinovação e empoderamento fazem parte do nível macro, contrário ao entendimento dos especialistas atuantes e representativos na gestão pública que apontam outros papéis nesse nível (eficácia/eficiência, assunção ao risco e aprendizagem contínua).

Quanto ao nível meso não houve concordância entre os entrevistados em relação aos papéis da gestão pública neste nível de atuação. Segundo os acadêmicos os papéis a serem desempenhados no nível meso seriam a coordenação e controle e comunicação contínua, em contrapartida a percepção dos especialistas atuantes na GP que consideram as redes e arranjos (interorganizacionais). É importante destacar que os acadêmicos não veem a coordenação e controle como papel da GP relevante no desenvolvimento da IS o que pode ser explicado que o excesso de controle pode dificultar a participação ativa dos atores inviabilizando tais práticas o que vai em desencontro aos pressupostos da inovação social.

No que concerne ao nível micro os respondentes concordam que a coavaliação é um papel a ser desempenhado neste nível, mas na visão dos especialistas a coinovação, coentrega, coavaliação e empoderamento também devem integrar o mesmo nível.

Para os entrevistados alguns papéis da GP devem ser desempenhados em todos os níveis (macro, meso e micro). Assim, eles concordam que a responsabilidade/transparência/prestação de contas e empreendedorismo devem ser exercidos em todos os níveis, divergem quanto a entrega de valor público e social que para os acadêmicos deve ser desempenhada neste nível, enquanto para

os especialistas atuantes na gestão pública a participação e engajamento devem ser incentivadas pela gestão pública em todos os níveis de atuação.

Quadro 18: Comparação entre os papéis da gestão pública na inovação social nos níveis de atuação conforme a perspectiva dos acadêmicos e especialistas atuantes e representativos na gestão pública

Nível de atuação	Indicador na percepção dos acadêmicos	Indicador na percepção dos especialistas
Macro	Regulamentação	Regulamentação
	Coliderança	Coliderança
	Cooperação	Cooperação
	Confiabilidade e legitimação	Confiabilidade e legitimação
	Coprodução	Coprodução
	Coconstrução	Coconstrução
	Cogovernança	Cogovernança
	Cogestão	Cogestão
	Empoderamento	Assunção ao risco
	Participação e engajamento	Aprendizagem contínua
	Responsividade	Eficácia/eficiência
	Igualdade	-
	Coplanejar	-
	Redes e arranjos (interorganizacionais)	-
Meso	Coordenação e controle	Redes e arranjos (interorganizacionais)
	Comunicação contínua	-
Micro	Coavaliação	Coavaliação
	-	Coentrega
	-	Coinovação
	-	Empoderamento
Todos os níveis	Responsabilidade/transparência/prestação de contas	Responsabilidade/Transparência/Prestação de contas
	Empreendedorismo	Empreendedorismo
	Entrega de valor público e social	Participação e engajamento
Sem concordância entre acadêmicos e especialistas atuantes e representativos na gestão pública	Eficácia/eficiência	Coordenação e controle
	Cocriação	Responsividade
	Coentrega	Igualdade
	Assunção ao risco	Coplanejar
	Aprendizagem contínua	Cocriação
	-	Codesign
	-	Entrega de valor público e social
	-	Comunicação contínua

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Em alguns casos não foi possível determinar em qual nível de atuação da GP os papéis deveriam ser desempenhados. Os acadêmicos não concordaram quanto ao nível a ser exercido nos seguintes papéis: eficácia/eficiência, cocriação, coentrega, assunção ao risco e aprendizagem contínua. O mesmo ocorreu com os

especialistas atuantes na GP quanto aos seguintes indicadores: coordenação e controle, responsividade, igualdade, coplanear, cocriação, codesign, entrega de valor público e social, comunicação contínua.

Tendo isto em vista, a partir do *framework* inicial construído com base na literatura adotada neste estudo e ponderando os resultados obtidos levando-se em consideração o grau de relevância atribuído pelos acadêmicos e especialistas atuantes na GP propomos um *framework* final com papéis da gestão pública a partir do Paradigma a Nova Governança Pública na Promoção de Iniciativas de Inovação Social que devem ser desempenhados nos níveis de atuação macro, meso e micro, conforme apresentado no Quadro 19.

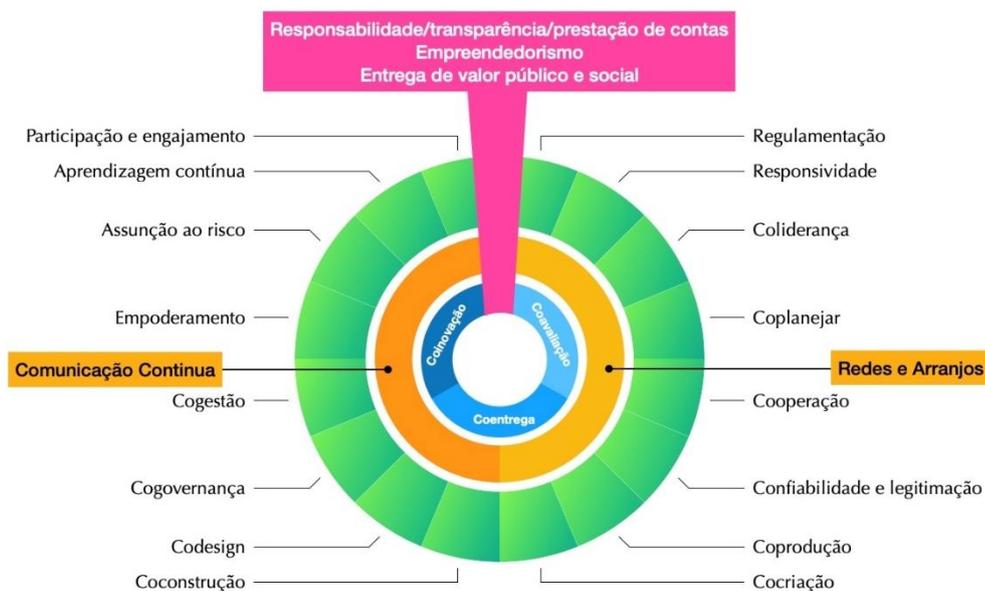
Quadro 19: *Framework* final com papéis da gestão pública na inovação social em seus níveis de atuação com base na RSL e percepção dos acadêmicos e especialista atuantes na gestão pública

Nível de atuação	Indicador
Macro	Regulamentação
	Responsividade
	Coliderança
	Coplanear
	Cooperação
	Confiabilidade e legitimação
	Coprodução
	Cocriação
	Coconstrução
	Codesign
	Cogovernança
	Cogestão
	Empoderamento
	Assunção ao risco
	Aprendizagem contínua
	Participação e engajamento
Meso	Redes e arranjos (interorganizacionais)
	Comunicação contínua
Micro	Coavaliação
	Coinovação
	Coentrega
Todos os níveis	Responsabilidade/transparência/prestação de contas
	Empreendedorismo
	Entrega de valor público e social

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O *framework* final resultou em 16 papéis no nível macro, 2 papéis no nível meso, 3 papéis no nível micro e 3 que devem ser desempenhados em todos os níveis (Figura 15).

Figura 15: *Framework* com os papéis da gestão pública em seus níveis de atuação na promoção de iniciativas de inovação social



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Como pode ser observado, foram excluídos alguns indicadores apresentados no *framework* inicialmente proposto, sendo estes: eficácia/eficiência, coordenação e controle e igualdade.

O indicador “igualdade” foi excluído do *framework* final, porque apesar de algumas vezes não ser alcançado em sua plenitude, a igualdade é um direito constitucionalmente garantido pela CF de 1988 a todos os cidadãos brasileiros sem distinção alguma não sendo um papel exclusivo a ser desempenhado na IS, mas sim em todas as ações desenvolvidas pela GP.

Acerca da “eficácia/eficiência” optou-se por excluir este indicador devido ao fato que já é esperado que a GP busque desempenhar suas ações com base nele, que inclusive, compõe um dos princípios da administração pública definidos na CF, sendo foco das diferentes formas de gestão pública usado na busca pela melhor maneira de gerir os recursos disponíveis. Assim, a eficácia/eficiência não é um papel da GP específico ao desenvolvimento de ações de IS, mas necessário a toda prática exercida pelo Estado.

Sobre o indicador “coordenação e controle” temos dois pontos que fundamentam sua exclusão do *framework* final, o primeiro referente a sua baixa relevância de acordo com a avaliação dos acadêmicos e o segundo quanto a

discordância em relação ao nível de atuação da GP que este se encontra na percepção dos especialistas. A partir de uma reflexão mais profunda sobre o indicador observamos que embora no início de desenvolvimento de práticas de inovação social possa ser necessário a atuação de um ou mais atores na coordenação e certo controle das ações para ajudar na organização e planejamento delas é preciso que a gestão seja compartilhada com os envolvidos no processo, o controle exacerbado inviabiliza a cooperação tornando o processo de tomada de decisão concentrado o que vai em desencontro aos pressupostos da NGP e da IS.

Como apresentado no Quadro 19 mesmo não sendo definido pelos acadêmicos e especialistas qual o nível de atuação o indicador “cocriação” deveria estar alocado, ele foi avaliado com alta relevância e com base na literatura abordada assevera-se que ela deve ser desempenhada no nível macro de atuação da GP. A cocriação é um processo criativo na qual os *stakeholders* interagem entre si e participam do processo de desenvolvimento de soluções para as demandas sociais nas diferentes etapas identificando o problema, sugerindo soluções, planejando ou executando ações sociais.

Cabe destacar que os indicadores coinovação e coentrega foram considerados pelos acadêmicos como sem importância no desenvolvimento de práticas de inovação social por serem considerados intrínsecos a ela, assim entende-se que a coinovação faz parte da inovação social e a coentrega é função da gestão pública no que tange a oferta de bens e serviços aos cidadãos, entretanto nem sempre é possível a participação ativa da população.

5 CONCLUSÃO

O desenvolvimento deste estudo partiu da premissa que a gestão pública deve atuar de forma ativa na promoção de iniciativas de inovação social na qual os seus papéis são desenvolvidos em níveis de atuação macro, meso e micro de acordo com as particularidades dos contextos em que eles deverão ser exercidos. A partir das discussões realizadas no início desta dissertação surgiu a seguinte indagação: Quais os papéis da Gestão Pública a partir do paradigma a Nova Governança Pública na promoção de iniciativas de Inovação Social?, que norteou o

desenvolvimento desta investigação. O objetivo desta dissertação foi: **Propor um *framework* com os papéis da Gestão Pública a partir do paradigma a Nova Governança Pública na promoção de iniciativas de Inovação Social.**

Para tanto, este estudo foi desenvolvido em três diferentes fases: inicialmente foi realizado uma Revisão Sistemática da Literatura com o intuito de identificar os diversos papéis da gestão pública para a promoção de iniciativas de Inovação Social, tendo como base os preceitos da Nova Governança Pública existentes na literatura que trata sobre a temática o que resultou na criação do *framework* inicial. Posteriormente foram realizadas entrevistas com acadêmicos e especialistas com conhecimento na temática que avaliaram os papéis de atuação da gestão pública nos níveis macro, meso e micro e quanto a sua relevância para o contexto brasileiro a partir da aplicação do questionário composto por 27 proposições usando uma escala de *Likert* de 5 pontos onde cada sujeito da pesquisa foi convidado a comentar sobre cada proposição. Por fim, de posse dos dados foram realizadas análises com base em técnicas quali-quantitativas.

O aporte teórico que deu sustentação à argumentação desenvolvida nesta dissertação partiu da concepção que a Nova Governança Pública demonstra relação íntima com os preceitos da inovação social como evidenciado no Quadro 1, buscando a partir da cooperação e engajamento dos mais diversos atores, resposta às problemáticas sociais com o intuito de alcançar o bem-estar social.

Inicialmente, deve-se destacar que alguns dos respondentes tiveram dificuldades de compreensão acerca dos níveis de atuação da gestão pública (macro, meso e micro), principalmente os especialistas que associavam tais níveis às tarefas organizacionais entendendo o nível macro como estratégico, o meso como tático e o micro como operacional. Isto pode ser explicado devido aos mesmos pautarem suas respostas às atividades que eles exercem na gestão pública delimitada ao contexto da qual fazem parte.

A título deste estudo, a compreensão dos níveis de atuação da gestão pública enquanto ator da inovação social pautou-se nos conceitos apresentados por Gómez e Rodrigues (2020) na qual o nível macro é onde são criadas condições gerais para promover a inovação social, exemplo o P1MC; o nível meso são previstas ações intermediárias que atuam como ponte entre os níveis macro e micro a exemplo do

ENIMPACTO e no nível micro é onde ocorrem as práticas dos setores, agências, órgãos, departamentos, diretorias nas suas práticas de operacionalização das tarefas, exemplo o Circuitos Turísticos em MG.

Isto exposto, os resultados apontaram a existência de diferenças significativas dos papéis da gestão pública quanto ao nível de atuação em relação à perspectiva dos acadêmicos e dos especialistas.

Deve-se destacar que a alta relevância dos papéis pelos especialistas e acadêmicos asseveram a importância que eles sejam desempenhados pela gestão pública para a promoção de iniciativas de inovação social, principalmente em países como o Brasil onde existem grandes disparidade sociais e uma gama de problema perversos e complexos na qual a gestão pública não tem condições de solucioná-los o que requer a participação e cooperação de atores sociais e organizações para este fim. Isto não significa que a GP esteja transferindo sua responsabilidade para outras esferas da sociedade, mas que ela irá atuar de forma ativa em conjunto com estes atores na busca por atender diversas demandas da sociedade almejando o bem-estar coletivo e dando subsídio para que os envolvidos possam “caminhar com suas próprias pernas”. Trazendo com outras palavras, que os envolvidos conquistem autonomia (material e imaterial) para buscarem soluções às suas próprias demandas e que a gestão pública seja parceira neste processo.

Conforme se discutiu ao longo do desenvolvimento deste trabalho, a gestão pública pode e deve assumir uma postura ativa quanto ao desenvolvimento de iniciativas de inovação social atribuindo-se de diferentes papéis nos níveis de atuação macro, meso e micro apoiado nos preceitos da Nova Governança Pública que tem como foco ações interorganizacionais e tendo como base relações de confiança e colaboração.

Acredita-se que esta dissertação poderá ajudar os atores institucionais, sociais e organizacionais que atuam na busca por soluções e execução de ações que atendam as demandas sociais na compreensão de quais papéis podem ser relevantes no desenvolvimento de iniciativas de inovação social como também no planejamento de ações e estratégicas com este fim. No âmbito acadêmico a dissertação propõe um *framework* que analisa o papel do ator institucional, a gestão pública, atuando como promotora de iniciativas de inovação social.

Como limitações deste estudo, observa-se que o número de respondentes foi reduzido, entretanto este fato justifica-se devido ao tempo despendido entre a coleta de dados e a conclusão da dissertação. Uma dificuldade encontrada no estudo foi relacionada a alguns termos como coconstrução, cogestão, considerados ambíguos por alguns respondentes, mas que são termos conhecidos na literatura científica que trata de temáticas relacionada a gestão pública, inovação, dentre outras, mas que ainda são poucos conhecidos, fato este contornado com a apresentação de seus conceitos. Outra limitação importante foi acerca da compreensão e consideração dos níveis de atuação da gestão pública (macro, meso e micro), recomenda-se o desenvolvimento de estudos acerca da temática buscando identificar quais e como as ações e estratégias para a resolução dos problemas sociais são abordadas nestes níveis.

Como sugestão de trabalhos futuros, recomenda-se a realização de estudos de casos em diferentes contextos verificando como esses papéis são desempenhados em termos práticos.

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. 2022.
- ALFORD, J.; HEAD, B. W. Wicked and less wicked problems: A typology and a contingency framework. **Policy and Society**, v. 36, n. 3, p. 397-413, 2017. Disponível em: <http://doi.org/10.1080/14494035.2017.1361634>. Acesso em: 15 fev. 2022.
- ANDRADE, J. A. Redes de atores: uma nova forma de gestão das políticas públicas no Brasil?. **Gestão & Regionalidade**, v. 22, n. 64, p. 52-66, 2006. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/21532/redes-de-atores---uma-nova-forma-de-gestao-das-politicas-publicas-no-brasil-/i/pt-br>. Acesso em: 5 mai. 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. 2021.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2011.
- BATAGLIN, J. C. **Barreiras e facilitadores da inovação social: estudo de casos múltiplos no Brasil**. 2017. Tese Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23062017-094510/publico/CorrigidaJaiarys.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2022.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7ª ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- 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. 2021.
- BERNAL, M. C. S.; CECCHINI, S.. Social innovation in Latin America and the Caribbean. **Atlas of Social Innovation New Practices for a Better Future Edited by Howaldt J, Kaletka C, Schröder A, Zirngiebl MDortmund: Dortmund University**, p. 127-30, 2018. Disponível em: https://www.socialinnovationatlas.net/fileadmin/PDF/Atlas_of_Social_Innovation.pd. Acesso em: 8 set. 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. 2021.

BIGNETTI, L. P.. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 3-14, 2011. Disponível em: http://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/view/1040/235. Acesso em: 6 out. 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: 1 set. 2023.

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. 2022.

BROCK, K. L. Government and Non-profit Collaboration in Times of Deliverology, Policy Innovation Laboratories and Hubs, and New Public Governance. **Voluntas VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 31, n. 2, p. 257-270, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00145-0>. Acesso em: 15 fev. 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. 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. 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. 2022.

CAVALCANTE, P. Innovations in the Federal Government During the Post-new Public Management Era. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 6, p. 885–902, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170391>. Acesso em: 27 nov. 2021.

CAVALCANTE, P.; LOTTA, G. 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. 2022.

CHAN, C. H. *et al.* The role of the social innovation and entrepreneurship development fund in fostering social entrepreneurship in Hong Kong: A study on public policy innovation. **Social Policy and Administration**, v. 53, n. 6, p. 903–919, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/spol.12524>. Acesso em: 28 nov. 2021.

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. 2022.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 12^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

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. 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. 2021.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3^a ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados? **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, 2013, p. 161–174. Disponível em: <https://doi.org/10.22277/rgo.v6i3.1386>. Acesso em: 21 fev. 2022.

EMMENDOERFER, M. L.; SILVA, F. C. da; LIMA, A. A. T. de F. de C. Evidências de Inovação Social na Gestão Pública do Turismo em Minas Gerais - Brasil: O Modelo de Circuitos Turísticos em Análise. **PASOS. Revista de Turismo y Patrimônio Cultural**, v. 9, n. 2, 2011, p. 397–410. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.25145/j.pasos.2011.09.034>. Acesso em: 7 set. 2021.

FRANKLIN, K. K.; HART, J. K. Idea generation and exploration: Benefits and limitations of the policy delphi research method. **Innovative Higher Education**, v. 31, n. 4, 2007, p. 237–246. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10755-006-9022-8>. Acesso em: 21 fev. 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. 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
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. 2021.

GONSALVES, A. K. R.; ANDION, M. C. M. Ação pública e inovação social: uma análise do Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente de Florianópolis-SC. **Organizações & Sociedade**, v. 26, n. 89, 2019, p. 221–248. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302019000200221&tlng=pt. Acesso em: 6 set. 2021.

HUBERT, A. *et al.* Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union. **Bureau of European Policy Advisors (BEPA)**, v. 12, 2010. Disponível em: https://ec.europa.eu/migrant-integration/library-document/empowering-people-driving-change-social-innovation-european-union_en. Acesso em: 22 jan. 2022.

JABAREEN, Y.. Building a Conceptual Framework: Philosophy, Definitions, and Procedure. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 8, n. 4, 2009, p. 49–62. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/160940690900800406>. Acesso em: 27 jan. 2023.

KAYO, E. K.; SECURATO, J. R. Método Delphi: Fundamentos, críticas e vieses. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, v. 1, n. 4, 1997, p. 51–61. Disponível em: <https://silo.tips/download/metodo-delphi-fundamentos-criticas-e-vieses>. Acesso em: 9 fev. 2022.

KITCHENHAM, B. **Procedures for Performing Systematic Literature Reviews**. Austrália: Department of Computer Science, Keele University, 2004. Disponível em: <https://www.inf.ufsc.br/~aldo.vw/kitchenham.pdf>. Acesso em: 9 set. 2021.

LÉVESQUE, B.. Social innovation in governance and public management systems: toward a new paradigm? *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. 25-39, 2013.

LIMA, E. P. DE.; LEZANA, Á. G. R.. Desenvolvendo um framework para estudar a ação organizacional: das competências ao modelo organizacional. **Gestão & Produção**, v. 12, n. 2, p.177-190, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2005000200004>. Acesso em: 07 jul. 2023.
LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. **Naturalistic inquiry**. Londres: Sage Publications, 1985.

MASSEY, A.; JOHNSTON-MILLER, K. Governance: Public governance to social innovation? **Policy and Politics**, v. 44, n. 4, p. 663–675, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1332/030557314X14042230109592>. Acesso em: 19 set. 2021.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

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. 2021.

MEDEIROS, C. B. de. **Expansão de iniciativas de inovação social: uma proposição adaptativa para análise de percursos**. Orientadora: Carla Regina Pasa Gómez. 229 f, 2018. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, Recife, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/31421>. Acesso em: 25 ago. 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. 2021.

MINAYO, M. C. De S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cadernos de Saúde Pública**, v. 9, n. 3, 1993, p. 239–262. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-311X1993000300002>. Acesso em: 9 set. 2021.

MIQUEL, Marc Pradel, CABEZA, Marisol García, ANGLADA, Santiago Eizaguirre. Theorizing multi-level governance in social innovation dynamics *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. 155-168, 2013.

MOHER, D. *et al.* Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. **Systematic Reviews**, v. 4, n. 1, 2015, p. 1177–1185. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25554246/>. Acesso em: 9 set. 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. 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. *et al.* **What it is, why it matters and how it can be accelerated.** London: Young Foundation, v. 44, 2007. Disponível em: <https://www.youngfoundation.org/our-work/publications/social-innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated/>. Acesso em: 22 jan. 2022.

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. 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. 2022.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **Open Book of Social Innovation.** [S.l.]: NESTA, 2010. Disponível em: <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovationg.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2021.

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. 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. 2021.

PAIVA JÚNIOR, F. G. De; LEÃO, A. L. M. De S.; MELLO, S. C. B. De. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, 2011, p. 190–209. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n31p190>. Acesso em: 5 abr. 2021.

PATIAS, N. D.; HOHENDORFF, J. Von. Quality criteria for qualitative research articles. **Psicologia em Estudo**, v. 24, 2019, p. 1–14. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/psicoestud.v24i0.43536>. Acesso em: 5 out. 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. 2022.

ROCHA, R. O. *et al.* Inovação Social: uma revisão bibliométrica dos casos publicados no Brasil. **E&G Economia e Gestão**, v. 19, n. 54, p. 172–193, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2019v19n54p172-193>. Acesso em: 25 ago. 2021.

ROTH, A. L. *et al.* Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. *Revista de Administração (São Paulo)*, v. 47, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.5700/rausp1029>. Acesso em: 27 out. de 2023.

SCHMIDTHUBER, L. *et al.* Citizen participation in public administration: investigating open government for social innovation. **R&d Management**, v. 49, n. 3, p. 343-355, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/radm.12365>. Acesso em: 27 nov. de 2021.

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. 2021.

SILVA, M. E.; GÓMEZ, C. P. O papel do governo e a prática do consumo sustentável: como esse stakeholder atua no setor elétrico? **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 10, n. 2, p. 107–123, 2011. Disponível em: <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/944>. Acesso em: 28 nov. 2021.

SILVESTRE, H. C. **A (Nova) Governança Pública**. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4286/1/10_Livro_A%20%28Nova%29%20Governan%C3%A7a%20P%C3%ABblica.pdf. Acesso em: 7 set. 2021.

SOARES JÚNIOR, E. do C. S. *et al.* Os caminhos da Governança Pública. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 17, p. e04111739288-e04111739288, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/39288>. Acesso em: 25 abr. 2023.

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%20Torfin,%20Sorensen%20Public%20sector.pdf>. Acesso em: 6 out. 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. 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-crises/>. Acesso em: 19 jan. 2022.

TENBENSEL, T.; SILWAL, P.; WALTON, L. Overwriting New Public Management with New Public Governance in New Zealand's approach to health system improvement. **Journal of Health Organization and Management**, v. 35, n. 8, p. 1046–1061, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JHOM-10-2020-0417>. Acesso em: 30 set. 2021.

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. 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. 2021.

WALKER, R M. An empirical evaluation of innovation types and organizational and environmental characteristics: Towards a configuration framework. **Journal of public administration research and theory**, v. 18, n. 4, p. 591-615, 2008. Acesso em: 27 nov. 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. 2021.

YOUNG, S. L.; WILEY, K. K.; SEARING, E. A. M. “Squandered in Real Time”: How Public Management Theory Underestimated the Public Administration–Politics Dichotomy. **American Review of Public Administration**, v. 50, n. 6–7, p. 480–488, 2020. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0275074020941669>. Acesso em: 1 outubro de 2021.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

1 OBJETIVO

Este Protocolo de Revisão Sistemática da Literatura (PRSL) apresenta a estrutura metodológica para a execução da etapa de revisão da literatura sobre, A Gestão Pública promovendo a Inovação Social a partir do paradigma a Nova Governança Pública.

1.1 Equipe

Quadro 1: Equipe responsável.

Nome	Papel	Afiliação
Carla Regina Pasa Gómez	Orientadora	PROPAD/UFPE
Geisiane Antonita do Nascimento	Aluna Ma.	PROPAD/UFPE

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

2 Estratégia de Busca e seleção dos trabalhos

2.1 Pergunta de Pesquisa

2.1.1 Questão principal.

Quais os papéis da Gestão Pública a partir do paradigma a Nova Governança Pública na promoção de iniciativas de Inovação Social?

A pergunta de pesquisa desta Revisão Sistemática de Literatura (RSL) é derivada da definição dos elementos apresentados no quadro 2:

Quadro 2: Descrição dos Critérios da Pesquisa

Critérios	Descrição
População	Artigos científicos que discorrem sobre a gestão pública e inovação social.
Intervenção	Leitura e separação de trabalhos que tratem sobre a nova administração pública e gestão pública no processo de inovação social.
Controle	Artigos que apresentem indícios dos papéis da gestão pública na inovação social.

Resultado	Categorias, indicadores e elementos de análise que apontem quais os papéis da gestão pública na IS. (Conclusão)
Contexto de Aplicação	Construção de um <i>framework</i> acerca dos papéis da gestão pública na IS.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O quadro 3 apresenta a(s) pergunta(s) de pesquisa desta RSL:

Quadro 3: Perguntas norteadoras da pesquisa

Pergunta	Descrição da Pergunta
P1	Como a Gestão Pública pode promover a IS?
P2	Qual o papel que a GP exerce no processo de IS no nível macro?
P3	Qual o papel que a GP exerce no processo de IS no nível meso?
P4	Qual o papel que a GP exerce no processo de IS no nível micro?

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

2.2 Bases de Dados

2.2.1 Métodos de pesquisa de fontes

As fontes deverão estar disponíveis via web em bases de dados científicas da área. Poderão ser selecionados também, trabalhos disponíveis em outros meios, desde que atendam aos requisitos da Revisão Sistemática da Literatura (RSL). Este processo será realizado por meio de buscas formadas por palavras-chave em pesquisas realizadas em portais de busca de artigos e artigos de referência.

No decorrer do levantamento de dados serão considerados, preferencialmente, as *strings* de buscas encontradas em Títulos, Resumos e Palavras-chave de cada base de dados.

Após a leitura dos resumos e verificação da relevância do trabalho, ele será selecionado para leitura em sua totalidade, sendo a partir desta etapa aceitos ou rejeitados com base em critérios de (I) Inclusão e (E) Exclusão.

2.2.2 Bases a serem pesquisadas.

As seguintes bases de dados são utilizadas nesta RSL

- Google Scholar: <https://scholar.google.com/>

- Portal de Periódicos da CAPES: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez1.periodicos.capes.gov.br/index.php?>
- SciELO: <http://scielo.org>
- Scopus: <https://www.elsevier.com/pt-br/solutions/scopus>
- Spell: <http://www.spell.org.br/>
- Web of Science: <https://publons.com/wos-op/account/unified-auth/>

2.3 Termos de Busca

Quadro 4: Termos de Busca

Termos	Sinônimos	Tradução
<i>social innovation</i>		Inovação Social
<i>public administration</i>	<i>public management</i>	Gestão Pública
<i>new public governance</i>		Nova Governança Pública

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

2.3.1 Quais Idiomas?

Espanhol, Inglês e Português.

2.4 Strings de Busca

Strings de busca adaptadas para cada Base de Dados pesquisada:

Quadro 5: Termos de Busca

Base de dados	String Adaptada/Utilizada
Google Scholar	social innovation and public administration social innovation and public management “new public governance” “social innovation” and (“public administration” or “public management”) “new public governance” AND “social innovation”
Portal de Periódicos da CAPES	“social innovation and public administration” “social innovation and public management” “new public governance” “social innovation” and (“public administration” or “public management”) “new public governance” AND “social innovation”
SciELO	social innovation and public administration social innovation and public management “new public governance”

	(Conclusão)
<i>SciELO</i>	social innovation and "public administration" or "public management" "new public governance" AND "social innovation"
<i>Scopus</i>	social innovation and public administration social innovation and public management "new public governance" "social innovation" and ("public administration" or "public management") "new public governance" AND "social innovation"
<i>Spell</i>	social innovation and public administration social innovation and public management "new public governance" "social innovation" and ("public administration" or "public management") "new public governance" AND "social innovation"
<i>Web of Science</i>	social innovation and public administration social innovation and public management "new public governance" "social innovation" and ("public administration" or "public management") "new public governance" AND "social innovation"

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

2.5 Critérios de Inclusão

Os Critérios de Inclusão dos estudos recuperados são apresentados no quadro 6:

Quadro 6: Critérios de Inclusão

Critério	Descrição do Critério de Inclusão
C11	Serão incluídos trabalhos escritos em espanhol, inglês e português.
C12	Serão incluídos trabalhos que foram publicados entre o ano de 2011 até 2021.
C13	Serão incluídos trabalhos completos publicados e disponíveis integralmente nas bases científicas buscadas.
C14	Os trabalhos devem conter as palavras-chave, no resumo e/ou título e/ou nas palavras-chave do artigo selecionado.
C15	Serão incluídos trabalhos que abordam em seus objetivos, hipóteses ou resultados as questões de pesquisa da presente investigação.
C16	Serão incluídos trabalhos onde o ator da inovação social seja institucional.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

2.6 Critérios de Exclusão

Os Critérios de Exclusão dos estudos recuperados são apresentados no quadro 7:

Quadro 7: Critérios de Exclusão

Critério	Descrição do Critério de Exclusão
CE1	Serão excluídos artigos com acesso antecipado.
CE2	Serão excluídos trabalhos que não apresentem palavras-chave e resumo/abstract.
CE3	Serão excluídos os trabalhos que não estejam relacionados às palavras-chave de pesquisa, e que não tratem sobre os atores institucionais ou espaço de gestão pública

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Critérios de Exclusão da fase de extrapolação dos dados estão apresentados no quadro 8:

Quadro 8: Critérios de Exclusão

Critério	Descrição do Critério de Exclusão na fase de Extrapolação
CE4	Serão rejeitados artigos que não tem a gestão pública como ator institucional, ou seja, como protagonistas da IS.
CE5	Serão rejeitados trabalhos que não abordam a Nova Governança Pública ou <i>New Public Governance</i> (NGP).
CE6	Serão excluídos os trabalhos que tratam apenas da inovação social (IS) sem interação com a gestão pública ou a tomando-a apenas como arena pública.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

2.6.1 Definição de tipos de estudos

Este estudo define os tipos de estudos primários que serão selecionados durante a execução da revisão sistemática: quantitativa, qualitativa ou método misto; observação; estudos de viabilidade; estudo de caso; revisão da literatura; sistemática e Meta-Análise.

Com base nas palavras-chave, *strings* de busca serão construídas e submetidas nas principais bases. Os artigos encontrados serão listados, terão seus títulos, resumos e palavras-chave lidos para verificação de adequação aos critérios

de inclusão e exclusão. Caso atenda aos quesitos do protocolo, o mesmo será selecionado.

2.7 Critérios de Qualidade

Os Critérios de Qualidade dos estudos recuperados são apresentados no quadro 9:

Quadro 9: Critérios de Qualidade.

Critério	Descrição do Critério de Qualidade
CQ1	O artigo foi escrito com coerência e coesão textual?
CQ2	O texto expõe seu objetivo de maneira objetiva?
CQ3	Os métodos ou técnicas utilizadas no trabalho foram descritos de forma objetiva?
CQ4	O trabalho evidencia indícios acerca da importância da GP no processo de Inovação Social?
CQ5	O artigo aponta os papéis que a GP deve ou pode assumir na IS?

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

2.7.1 Campos do formulário de qualidade

Quadro 10: Campos de critérios de qualidade

Campo	Lista para escolha
Coerência do texto	Sim, Não
Coesão textual	Sim, Não
Objetividade e detalhamento do trabalho	Sim, Não
Interação GP e IS	Sim, Não

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

2.7.2 Extração de informações.

Depois de selecionar-se os estudos primários, começa a extração de informações relevantes. Nesta etapa do protocolo, os critérios e resultados da extração são descritos cujo objetivo é analisar o resumo e as conclusões de cada estudo.

Tipo: Pick on list (Escolha um na lista); Pick on Many (Escolha em vários); Text (Campo texto aberto)

Quadro 11: Campos de critérios de extração

Campo	Tipo	Conteúdo
Os artigos estão embasados nos preceitos da governança	Pick on list	{Sim,Não}
Tipo de ator	Pick on list	Institucional
Perspectiva da IS	Pick on list	{Resultado, processo}
Vertente da IS	Pick Many list	{Mudança institucional, geração de valor, rede de relações, processo, resultado, transformação social, coprodução, valor público, participação, cogestão}
Visão da GP na IS	Text	
O trabalho oferece respaldo para a pesquisa	Pick on list	{Sim,Não}
Houve coleta de dados	Pick on list	{Sim,Não}
Houve análise de dados	Pick on list	{Sim,Não}
Implicação do estudo	Pick on list	{Prática,Teórica}

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

2.8 Processo de Seleção das Publicações

Inicialmente serão realizadas as pesquisas a partir das *Strings* de busca adaptadas a cada uma das bases de dados. A partir da lista de estudos retornados, serão exportados os resultados em formato *BIBtex*, para importação na ferramenta auxiliar, no caso o *StArt*.

Na etapa de seleção, será executada a análise de cada título e palavras-chave de cada um dos estudos, descartando aqueles que claramente não estejam relacionados à estratégia de busca, ou que não preencham os Critérios de Inclusão ou estejam relacionados aos Critérios de Exclusão definidos e não passaram as fases seguintes.

A lista de trabalhos selecionados é submetida a extrapolação passando pela análise do resumo e as conclusões de cada trabalho avaliando-se novamente os critérios de Inclusão e Exclusão obtendo-se como resultado a lista completa dos estudos.

Nesta fase o pesquisador efetua a leitura por completo os estudos que lhe foram alocados e extrai os dados básicos de caracterização do estudo, bem como os dados específicos relacionados às perguntas de pesquisa, atualizando campos de comentário e anexando os arquivos completos do trabalho.

Na segunda fase da extrapolação, outra pesquisadora (prof^a. Carla) fará a análise da adequação dos artigos ao banco de dados. Nesta etapa os artigos serão separados conforme os seguintes critérios: artigos que não tem a gestão pública como ator institucional; artigos que não abordam a Nova Governança Pública (NGP) e artigos que tratam apenas da inovação social (IS) sem interação com a gestão pública ou a tomando-a apenas como arena pública

Por fim, tem-se à análise, interpretação e documentação dos resultados, com a redação de artigo de revisão com apresentação dos resultados, métodos e técnicas, adotadas da Revisão Sistemática da Literatura compondo alguns capítulos do projeto de dissertação.

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (COLETA DE DADOS VIRTUAL)

Prezado (a),

Convidamos vossa senhoria para participar como voluntário (a) da pesquisa, A Gestão Pública promovendo a Inovação Social a partir do paradigma a Nova Governança Pública, que está sob responsabilidade da pesquisadora Geisiane Antonita do Nascimento, aluna do mestrado acadêmico em Administração pelo Programa de Pós-Graduação (PROPAD) do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), na linha de Gestão Organizacional, sob a orientação da Prof.^a Ph.D. Carla Regina Pasa Gómez, e tem como objetivo geral “propor um *framework* com os papéis da Gestão Pública a partir do paradigma a Nova Governança Pública na promoção de iniciativas de Inovação Social”.

Sugere-se a leitura atenta das informações a seguir, a fim de que todos os procedimentos deste estudo sejam elucidados. Assevera-se que nada lhe será pago e nem será cobrado para participar desta pesquisa, pois a aceitação é voluntária.

Esclarecemos que os participantes desta pesquisa têm plena liberdade de se recusar a participar do estudo, bem como será possível retirar o consentimento em qualquer fase da pesquisa e que esta decisão não acarretará penalização por parte dos pesquisadores, neste último caso os dados coletados serão desconsiderados e descartados. Todas as informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre a sua participação. Os especialistas serão identificados por códigos, como E01. Os dados coletados nesta pesquisa poderão ser comparados ou combinados aos de outros participantes na etapa analítica e ficarão armazenados em pastas de arquivo, sob a responsabilidade do pesquisador pelo período mínimo 5 anos após o término da pesquisa.

Em caso de dúvidas relacionadas aos aspectos éticos deste estudo, por gentileza entrar em contato a partir dos seguintes meios:

E-mail: geisiane.anascimento@ufpe.br

Fone: (83) 98211-5560

Consentimento

- Realizei a leitura atenta e entendi que as informações sobre esta pesquisa e que meus dados serão mantidos em sigilo.
- Compreendo o intuito da pesquisa e estou consciente a respeito de todos os procedimentos relacionados a minha participação no estudo, assim como a finalidade dos resultados.
- Ficou claro que a minha participação é voluntária e desta forma completamente isenta de despesas e remunerações e que posso me retirar da pesquisa em qualquer circunstância sem nenhuma penalidade.

Vossa senhoria concorda em participar de forma voluntária da pesquisa?

- Sim
- Não

Desde já agradecemos por colaborar com esta pesquisa.

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE ESCALA *LIKERT* – PROPOSIÇÕES INICIAIS DO *FRAMEWORK*

Prezado (a), conforme explicado em convite por e-mail, o objetivo desta pesquisa é “Propor um *framework* com os papéis da Gestão Pública a partir do paradigma a Nova Governança Pública na promoção de iniciativas de Inovação Social”.

Considerando o seu conhecimento sobre a temática gestão pública e inovação social responda as assertivas abaixo usando a escala de *Likert* de 5 pontos de acordo com seu grau de concordância (discordo totalmente, discordo, neutro, concordo e concordo totalmente) e apresente, caso considere necessário, seu ponto de vista quanto cada item introduzindo novos elementos ou expondo aspectos que considerar importante.

Níveis de atuação da gestão pública enquanto ator da inovação social:

- (1) nível macro: onde são criadas condições gerais para promover da inovação social, exemplo o P1MC;
- (2) nível meso: na qual são previstas ações intermediárias que atuam como ponte entre os níveis macro e micro a exemplo do ENIMPACTO;
- (3) nível micro: onde ocorrem as práticas dos setores, agências, órgãos, departamentos, diretorias nas suas práticas de operacionalização das tarefas, exemplo o Circuitos Turísticos em MG.

1- Na inovação social a gestão pública tem o papel de promover a transparência/prestação de contas/responsabilidade (*accountability*).

Prestação de contas, acesso livre e acessível da sociedade relacionada a todas as informações alusivas ao Estado agrega maior confiabilidade às decisões de caráter público e são cada vez mais requeridas para o desenvolvimento de iniciativas de inovação social.

Discordo totalmente
Discordo parcialmente
Neutro
Concordo parcialmente
Concordo totalmente

Se você concorda, em que nível de atuação este papel se insere?

Nível macro
Nível meso
Nível micro
Outro:

2- A gestão pública através do processo (eficiência e eficácia) busca apoiar a inovação social.

O processo de inovação social deve ser eficiente na execução de uma ação ou atividade de acordo com o planejado para atender as demandas sociais e eficaz para atingir o objetivo almejado agregando valor público e social aos serviços públicos.

Discordo totalmente
Discordo parcialmente
Neutro
Concordo parcialmente
Concordo totalmente

Se você concorda, em que nível de atuação este papel se insere?

Nível macro
Nível meso
Nível micro
Outro:

3- A gestão pública pode promover a participação e engajamento de atores da esfera pública, voluntariada e privada em inovações sociais.

Envolvimento ativo das partes interessadas em determinadas decisões de cunho público e social como propósito de identificar e buscar soluções as questões sociais.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Neutro

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

Se você concorda, em que nível de atuação este papel se insere?

Nível macro

Nível meso

Nível micro

Outro:

4- A responsividade é um papel da gestão pública na inovação social. Ato de tomar a responsabilidade para si e buscar soluções adequadas a determinadas situações o que contribui para o desenvolvimento da autonomia dos cidadãos e na transformação social.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Neutro

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

Se você concorda, em que nível de atuação este papel se insere?

Nível macro

Nível meso

Nível micro

Outro:

5- A gestão pública deve promover a igualdade na inovação social. A inovação social busca tratar todas as pessoas da mesma forma e oferecer as mesmas oportunidades.

Discordo totalmente
Discordo parcialmente
Neutro
Concordo parcialmente
Concordo totalmente

Se você concorda, em que nível de atuação este papel se insere?

Nível macro
Nível meso
Nível micro
Outro:

6- Para promover a inovação social a gestão pública assume o papel de regulador.

Estabelecimento de normas e regras com o intuito de estabelecer determinados padrões nas instituições que auxiliem no desenvolvimento da IS.

Discordo totalmente
Discordo parcialmente
Neutro
Concordo parcialmente
Concordo totalmente

Se você concorda, em que nível de atuação este papel se insere?

Nível macro
Nível meso
Nível micro
Outro:

7- Para promover a inovação social a gestão pública deve promover a cooperação.

Ação simultânea entre atores do setor público, privado e voluntariado voltado para a conquista de objetivos coletivos no âmbito da inovação social.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Neutro

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

Se você concorda, em que nível de atuação este papel se insere?

Nível macro

Nível meso

Nível micro

Outro:

8- Na inovação social a gestão pública tem o papel de coordenação e controle. 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.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Neutro

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

Se você concorda, em que nível de atuação este papel se insere?

Nível macro

Nível meso

Nível micro

Outro:

9- Na inovação social a gestão pública tem o papel de promover a confiabilidade e legitimação.

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.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Neutro

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

Se você concorda, em que nível de atuação este papel se insere?

Nível macro

Nível meso

Nível micro

Outro:

10-Coprodução é um papel da gestão pública para o desenvolvimento da inovação social.

Processo intrínseco de interação de atores públicos, privados e voluntariados na qual estão envolvidos no processo de elaboração, principalmente na fase de implementação e teste de inovações sociais.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Neutro

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

Se você concorda, em que nível de atuação este papel se insere?

Nível macro

Nível meso

Nível micro

Outro:

11-Cocriação é um papel da gestão pública para o desenvolvimento da inovação social.

É um processo criativo e interativo na qual atores públicos, privados e voluntariados estão envolvidos desde o início do planejamento de ações

sociais buscando novas maneiras de resolver um problema ou atender uma demanda através

da combinação de ideias, conhecimento, competências e recursos.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Neutro

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

Se você concorda, em que nível de atuação este papel se insere?

Nível macro

Nível meso

Nível micro

Outro:

12-Codesign é um papel da gestão pública para o desenvolvimento da inovação social.

Criatividade de diversos atores (público, privado e voluntariado) que colaboram para o desenvolvimento da geração ou redesenho de um produto ou serviço mediante a incorporação de suas recomendações, ideais e know-how a partir de inovações sociais.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Neutro

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

Se você concorda, em que nível de atuação este papel se insere?

Nível macro

Nível meso

Nível micro

Outro:

13-Coconstrução é um papel da gestão pública para o desenvolvimento da inovação social.

Interação entre diversos atores para o desenvolvimento de ideias, ações e soluções de cunho público e social.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Neutro

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

Se você concorda, em que nível de atuação este papel se insere?

Nível macro

Nível meso

Nível micro

Outro:

14-A coliderança é um papel da gestão pública para o desenvolvimento da inovação social.

Compartilhamento da liderança, custos, riscos e benefícios das ações desenvolvidas entre os diversos atores estatais e não estatais para promover a inovação social.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Neutro

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

Se você concorda, em que nível de atuação este papel se insere?

Nível macro

Nível meso

Nível micro

Outro:

15-O coplanejar é um papel da gestão pública para o desenvolvimento da inovação social.

Arranjo democrático-participativo que busca a construção de um plano, ação ou projeto sua estruturação envolve espaços de governança, atividades de sensibilização e mobilização dos *stakeholders*.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Neutro

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

Se você concorda, em que nível de atuação este papel se insere?

Nível macro

Nível meso

Nível micro

Outro:

16-Coinovação é um papel da gestão pública para a inovação social.

Trata com novas maneiras de ofertar serviços públicos e sociais criando valor público e social com a participação de outros atores.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Neutro

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

Se você concorda, em que nível de atuação este papel se insere?

Nível macro

Nível meso

Nível micro

Outro:

17-Cogovernança é um papel da gestão pública para o desenvolvimento da inovação social.

Envolvimento de diferentes atores (públicos, privados e voluntariados) 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 enfrenta *wicked problems*.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Neutro

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

Se você concorda, em que nível de atuação este papel se insere?

Nível macro

Nível meso

Nível micro

Outro:

18-Cogestão é um papel da gestão pública para o desenvolvimento da inovação social.

Gerência partilhada 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.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Neutro

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

Se você concorda, em que nível de atuação este papel se insere?

Nível macro

Nível meso

Nível micro

Outro:

19-Coentrega é um papel da gestão pública para o desenvolvimento da inovação social.

Compartilhamento entre atores públicos, privados e voluntariados no processo de entrega de serviço público.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Neutro

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

Se você concorda, em que nível de atuação este papel se insere?

Nível macro

Nível meso

Nível micro

Outro:

20-Coavaliação é um papel da gestão pública para o desenvolvimento da inovação social.

Processo de avaliação interna e externa na qual há a participação de diversas partes interessadas nas ações sociais.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Neutro

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

Se você concorda, em que nível de atuação este papel se insere?

Nível macro

Nível meso

Nível micro

Outro:

21-A gestão pública pode promover redes e arranjos (interorganizacionais) em inovações sociais.

Estabelecimento de parcerias entre organizações dos setores público, privado e voluntariado que cooperam e partilham recursos materiais e imateriais e possuem objetivos compartilhados com foco na inovação social.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Neutro

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

Se você concorda, em que nível de atuação este papel se insere?

Nível macro

Nível meso

Nível micro

Outro:

22-A gestão pública tem o papel na inovação social de estimular o empoderamento.

Processo de busca por autonomia e autodeterminação dos cidadãos proporcionado pela inovação social.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Neutro

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

Se você concorda, em que nível de atuação este papel se insere?

Nível macro

Nível meso

Nível micro

Outro:

23-A gestão pública tem o papel na inovação social de fomentar a comunicação contínua.

Troca de informações, ideias, pensamentos e experiências constante entre os componentes das redes interorganizacionais no desenvolvimento de inovações sociais.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Neutro

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

Se você concorda, em que nível de atuação este papel se insere?

Nível macro

Nível meso

Nível micro

Outro:

24-A gestão pública tem o papel na inovação social de incentivar o empreendedorismo.

Capacidade de resolver um problema ou situação problemática de âmbito público ou social através do desenvolvimento de projetos, gerenciamento de ações e alocamento de recursos (materiais e capital intelectual).

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Neutro

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

Se você concorda, em que nível de atuação este papel se insere?

Nível macro

Nível meso

Nível micro

Outro:

25-Assunção de riscos é um papel da gestão pública para o desenvolvimento da inovação social.

Estar aberto a assumir riscos calculados e necessários ao desenvolvimento da inovação social.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Neutro

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

Se você concorda, em que nível de atuação este papel se insere?

Nível macro

Nível meso

Nível micro

Outro:

26-A gestão pública pode estimular aprendizagem contínua em inovações sociais.

Busca contínua pelo conhecimento entre todos os colaboradores para o desenvolvimento de inovações sociais.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Neutro

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

Se você concorda, em que nível de atuação este papel se insere?

Nível macro

Nível meso

Nível micro

Outro:

27-A gestão pública tem o papel na inovação social de entrega de valor público e social.

Resultados e produtos entregues a sociedade pelas ações da gestão pública traduzidas em respostas as demandas sociais de modo efetivo.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Neutro

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

Se você concorda, em que nível de atuação este papel se insere?

Nível macro

Nível meso

Nível micro

Outro: