

METODOLOGIAS ATIVAS E INOVAÇÃO DE PROCESSOS NA GESTÃO PÚBLICA: EXPERIÊNCIAS NA FORMAÇÃO CONTINUADA NA ESCOLA DE GOVERNO DO RN

Márcia Mychelle Nogueira do Nascimento¹

Luís Miguel Dias Caetano²

Ana Catarina Batista dos Santos Eugênio³

Rafaela Rodrigues⁴

RESUMO

As Metodologias Ativas têm se destacado como ferramentas fundamentais para promover a inovação na gestão pública, fortalecendo práticas colaborativas, pensamento crítico e eficiência processual. Esta pesquisa teve como objetivo identificar o potencial das Metodologias Ativas para fortalecer a prática profissional, visando a melhoria contínua dos serviços públicos prestados à comunidade. Em termos metodológicos, foi aplicado um questionário a 28 servidores públicos que participaram num curso de formação sobre Metodologias Ativas, promovido pela Escola de Governo do Estado do Rio Grande do Norte. Os resultados encontrados indicam que as Metodologias Ativas reúnem potencial de aplicação em áreas como resolução de problemas, gestão de equipes e inovação de processos. Além disso, segundo a percepção e experiência dos servidores participantes no curso, essas metodologias contribuem para maior motivação, fortalecimento das relações profissionais e ganhos em eficiência operacional. Fruto de algumas experiências profissionais realizadas após o curso, os servidores destacam a aprendizagem baseada em projetos e a pesquisa-ação, como as mais eficazes na formação de servidores para enfrentar desafios organizacionais na administração pública. Apesar de os resultados se restringirem ao contexto do curso analisado, o estudo reforça a importância de integrar metodologias ativas na formação continuada de servidores públicos, trazendo contribuições para a promoção da cultura de colaboração e inovação na gestão pública.

Palavras-chave: Metodologias ativas; Inovação; Formação continuada; Administração pública.

¹ Núcleo de Apoio em Tecnologias Educacionais, 15ª DIREC-SEEC. marciamychelle1@gmail.com

² Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira. migueldias@unilab.edu.br

³ Bolsista de Pedagogia pela SEAD/PAFERN/EGRN. pesquisadoraana381@gmail.com

⁴ Núcleo de Apoio em Tecnologias Educacionais, 15ª DIREC-SEEC.
rafaelarodrigues658@educar.rn.gov.br

INTRODUÇÃO

A busca incessante por eficiência e inovação nas ações administrativas do setor público tem levado à adoção de práticas que buscam integrar as Metodologias Ativas (MA) nos processos administrativos. Essas práticas, que valorizam a colaboração, corresponsabilidade e o pensamento crítico, são imprescindíveis para responder aos permanentes desafios ao nível da gestão pública no que se refere a eficiência, qualidade e agilidade. Neste âmbito, a adoção de Metodologias Ativas não apenas transforma a dinâmica dos serviços prestados pelo Estado, mas ainda potencializa a capacidade dos servidores de inovar em seus locais de trabalho.

O propósito deste artigo é contribuir para a análise do potencial das Metodologias Ativas para contribuir para o fortalecimento profissional no setor público, visando a melhoria contínua dos serviços. A pesquisa centrou-se na análise do curso de formação continuada em “Metodologias Ativas”, oferecido pela Escola de Governo do Estado do Rio Grande do Norte, visando formar servidores públicos para a aplicação de estratégias pedagógicas e organizacionais nos diversos contextos profissionais.

A organização teórica está estruturada em duas partes. A primeira apresenta a inovação no processo na administração pública, apresentando práticas inovadoras de processos organizacionais e a segunda parte analisa o papel das Metodologias Ativas no fortalecimento da administração pública.

PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Face ao crescimento das metodologias ativas aplicadas aos contextos organizacionais e perante a realização do curso de formação continuada em “Metodologias Ativas”, promovido pela Escola de Governo do Rio Grande do Norte, destinado a servidores públicos, coloca-se a seguinte questão: qual a percepção dos servidores públicos quanto ao potencial das metodologias ativas na inovação de processos organizacionais? Nesse sentido, a pesquisa visa, de modo geral, conhecer a opinião dos participantes quanto ao desenvolvimento do curso e, principalmente, identificar o potencial das Metodologias Ativas para fortalecer a prática profissional, visando a melhoria contínua dos serviços públicos prestados à comunidade.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Inovação de processos na administração pública

A inovação na gestão pública aparece como uma grande aliada para responder às demandas de eficiência, transparência e qualidade nos serviços prestados à sociedade, destacando-se como necessária frente aos desafios que se colocam na contemporaneidade. Adotar práticas inovadoras configura-se numa estratégia importante para transformar a administração pública em um instrumento mais eficaz e flexível.

As reflexões de Silva e Rodrigues (2022), Silva et al. (2023), Baptista, Rodrigues e Costa (2019), Gonçalves, Ribas e Meza (2019) apresentam interessantes contribuições ao apresentarem como a inovação pode transformar os processos internos dos serviços públicos, bem como trazer significativas melhorias para a prestação de serviços à população.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)

destaca que a inovação organizacional, envolve a criação e implementação de novas ideias ou práticas nos processos internos, oportunizando alterações significativas na maneira como a gestão é conduzida (OCDE, 2005). É importante destacar que a inovação organizacional vai além de simplesmente adotar mudanças, tratando-se de um processo intencional que exige análise, planejamento e implementação de ideias ou comportamentos capazes de transformar positivamente os processos internos de uma instituição. Essa abordagem implica compensar práticas convencionais e incorporar novas perspectivas que respondam de forma mais eficaz às demandas atuais.

Silva e Rodrigues (2022) abordam as potencialidades e as implicações da inovação na gestão pública brasileira, destacando três aspectos fundamentais: o papel das Tecnologias de Informação e Comunicação, a superação de barreiras institucionais e a importância de uma abordagem centrada no cidadão. Silva e Rodrigues (2022) enfatizam ainda que a eficácia no uso desses recursos e processos depende da superação de barreiras institucionais, como a resistência dos servidores públicos e a excessiva burocracia. Essas dificuldades revelam a necessidade de uma transformação cultural nas organizações públicas, com foco no incentivo à participação e ao engajamento dos colaboradores.

Para Silva et al. (2023) diversos aspectos podem favorecer a inovação, destacando como práticas colaborativas, mudanças culturais e marcos legais podem contribuir para a melhoria da administração pública.

Uma das abordagens destacadas é uma inovação incremental, que se concentra no aprimoramento gradual de processos já existentes, em vez de implementar mudanças disruptivas. Conforme apontado por Silva et al. (2023), essa forma de inovação é particularmente relevante no setor público, onde as estruturas regulatórias e a complexidade dos serviços alteram modificações manejáveis e eficazes, minimizando as resistências internas e permitindo uma evolução contínua e sustentável dos serviços prestados.

A transformação cultural dentro das organizações públicas é um elemento crítico para a promoção da inovação. Walker, Damanpour e Devece (2010), destacam que características organizacionais como abertura, colaboração e adaptabilidade são fundamentais para a implementação de inovações. Contudo, a resistência à mudança e a rigidez dos processos continuam sendo barreiras significativas. Por isso, é necessário que os gestores públicos lidem com esforços para cultivar uma cultura de experimentação e aprendizagem, fomentando o engajamento e facilitando as mudanças propostas.

O marco da Lei de Inovação número 10.973 de dezembro de 2004, regulamentada pelo DEC 9.283/2018, define o fomento a inovação no Brasil e apresenta-se como elemento importante, à medida que estabelece um ambiente jurídico favorável à experimentação e implementação de inovações no setor público, reduzindo barreiras burocráticas. Além disso, a formação dos servidores públicos, por meio de programas e formações, a exemplo das ações de formações oferecidas pela Escola de Governo do Estado do Rio Grande do Norte, tornam-se essenciais para promover formação profissional e desenvolver competências para liderar e operacionalizar mudanças.

À medida que a sociedade exige serviços públicos eficazes, os gestores enfrentam o desafio de implementar soluções que não apenas respondem às expectativas, mas que também superem os entraves históricos do setor público. Silva, Ribas e Meza (2019) apresentam uma análise detalhada das ações premiadas pelo Concurso na Gestão Pública, promovido pela Escola Inovação Nacional de

Administração Pública (Enap), destacando elementos centrais que apontam para a melhoria e inovação em processos no setor público: (i) a troca de experiências e a inovação colaborativa, (ii) inovações Incrementais e (iii) foco na reestruturação de processos internos.

Ao considerar os desafios e as especificidades do setor público, é evidente que a inovação deve ser abordada de forma estratégica e colaborativa. A valorização de iniciativas bem-sucedidas e a continuidade das pesquisas sobre o impacto dessas ações são passos fundamentais para construir uma administração pública mais eficiente, responsiva e alinhada às necessidades sociais.

Em suma, inovar na gestão pública é uma resposta necessária aos desafios atuais, como a crescente necessidade de eficiência, transparência e qualidade nos serviços prestados à sociedade. Para autores como Silva e Rodrigues (2022), Silva et al. (2023) e Baptista, Rodrigues, Costa (2019), a transformação da administração pública passa pela superação de barreiras institucionais como a resistência à mudança e o excesso de burocracia, além da implementação de tecnologias que promovam maior interação entre o governo e a população.

Metodologias Ativas na Administração Pública

As metodologias ativas consolidaram-se como uma estratégia fundamental para a transformação da administração pública, incentivando a participação, a cooperação e o pensamento crítico entre os atores da administração pública. Esses métodos ativos, como a aprendizagem baseada em projetos (PBL) e a pesquisa-ação, combinam teoria e prática numa oportunidade de promover soluções inovadoras que atendam às necessidades das organizações e da sociedade atual. Segundo Ferreira et al. (2024), o PBL, especialmente quando mediado pela tecnologia, pode ser eficaz no envolvimento dos participantes em atividades desafiadoras que estimulam habilidades individuais e de grupo, como independência, liderança e habilidades complexas de resolução de problemas. Desta forma, os participantes podem desenvolver competências críticas para enfrentar os desafios da gestão pública, ligando a aprendizagem a contextos do mundo real.

Por outro lado, a pesquisa-ação também desempenha um papel importante na identificação e melhoria das ineficiências administrativas. Barbalho et al. (2017) demonstram em um estudo de caso como esta abordagem pode ser utilizada para atualizar um sistema de gestão de mobilidade estudantil em uma universidade pública. Por meio de fluxogramas, análises básicas e outras ferramentas, foram eliminadas tarefas redundantes, o fluxo de informações aumentou 74% e o tempo de processamento foi reduzido em 44%. Estes resultados destacam a importância da adoção de práticas participativas e de governança que não apenas implementem processos, mas também aumentem a transparência e a eficiência da administração pública.

Além da eficiência, as metodologias ativas incentivam a criação de colaboração de conhecimento, o que é importante para a inovação em sistemas de gestão. Fidalgo Blanco et al. (2019) enfatizaram que estes métodos melhoram a inteligência coletiva através da utilização de tecnologias multicamadas para facilitar a colaboração em tempo real. Este estudo introduziu o conceito de “aprendizagem entre grupos”, ou seja, grupos de trabalho compartilham conhecimentos e ideias em ambiente digital, aumentando a possibilidade de inovação. No contexto da administração pública, esta abordagem é importante para integrar diferentes perspectivas e desenvolver soluções abrangentes e eficazes. A transferência de informações em tempo real não só melhora

os resultados, mas também promove a colaboração e a responsabilização entre as partes interessadas.

Contudo, é importante enfatizar que a implementação de metodologias ativas enfrenta grandes desafios, especialmente em ambientes habituados às práticas tradicionais. Ferreira et al. (2024) apontam que a resistência profissional e a necessidade de reformar as práticas organizacionais podem ser barreiras para a plena adoção dessas práticas. Bispo e Lodi (2022) sugerem que o sucesso de medidas fortes depende da compreensão contínua e de um processo educativo que envolva todos os atores do sistema. A iniciativa das partes interessadas e a utilização estratégica da tecnologia são fundamentais para superar esta barreira e garantir que práticas sólidas sejam incorporadas de forma sustentável.

Como mostram as pesquisas indicadas, a utilização de metodologias ativas pode alterar não só a eficiência dos processos administrativos, mas também a cultura organizacional da administração pública. As práticas participativas aumentam o envolvimento, a autonomia e a colaboração, enquanto a integração tecnológica permite melhorar o fluxo de trabalho e compartilhar informações de forma mais dinâmica. Ao mesmo tempo, a investigação-ação e o PBL fornecem ferramentas eficazes para diagnosticar problemas e colaborar eficazmente na implementação de soluções. Apesar das dificuldades envolvidas na implementação, o poder destas abordagens para transformar a administração pública é inegável, especialmente onde a inovação e a adaptação são críticas para satisfazer as necessidades públicas.

MÉTODOS DO ESTUDO

Para conhecer a opinião dos participantes do curso de formação continuada quanto ao potencial das Metodologias Ativas para fortalecer a prática profissional, visando a melhoria contínua dos serviços públicos prestados à comunidade, foi aplicado um questionário composto por 17 perguntas. Um primeiro grupo de questões visou conhecer o perfil dos participantes quanto ao setor de trabalho, função, tipo de vínculo e modalidade de frequência no curso. Num segundo grupo, o questionário apresentou, na maioria dos casos, questões organizadas através de uma escala tipo *likert* (cinco itens) para conhecer a avaliação quanto aos conteúdos, metodologia do curso, fatores motivacionais, relevância na prática profissional e potencial de aplicação das metodologias ativas no setor de trabalho. Num último grupo, foram apresentadas duas questões visando conhecer experiências de aplicação profissional realizadas após a conclusão dos cursos. Em suma, o segundo grupo de questões esteve centrado na avaliação e desenvolvimento dos cursos e na percepção das metodologias ativas, enquanto, o terceiro grupo de questões teve como objetivo conhecer o impacto real das metodologias ativas nos contextos e experiências profissionais.

O questionário foi organizado no *Google Forms* e enviado, durante os meses de outubro e novembro de 2024, através de e-mail para todos os participantes do curso de Metodologias Ativas, sendo oferecido em duas turmas. A primeira turma do curso foi realizada de modo presencial no mês de julho/2024 (18 participantes) e a segunda turma decorreu na modalidade a distância (31 participantes) no mês de setembro/2024.

A análise estatística dos dados foi realizada com o apoio do *Software Jamovi* (versão 2.3.28), sendo elaboradas tabelas de frequência absoluta e relativa. Para a análise da questão aberta destinada à descrição de experiências profissionais com aplicação das metodologias ativas, foi efetuada uma análise temática segundo os

procedimentos elencados por Souza (2019): familiarização com os dados, identificação de temas, revisão de temas, definição e nomeação dos temas. Nesse sentido, foram definidos como temas: tipos de aplicação, áreas setoriais e impactos percebidos.

RESULTADOS

O questionário enviado aos 49 participantes dos dois cursos de formação continuada possibilitou o recebimento de 28 respostas (16 do curso a distância, 16 do curso presencial), correspondentes a uma taxa total de retorno de 57%.

Os participantes nos cursos de formação representaram várias instituições e setores da administração pública estadual, destacando-se como principal, servidores da Secretaria Estadual de Educação (43%), Secretaria Estadual da Saúde (21%) e Polícia Militar (11%). Estes três setores representaram 75% do total de formandos. Com menor representação, estiveram presentes servidores da Política Penal, Secretaria Estadual da Fazenda, Secretaria Estadual do Planejamento, Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Secretaria Estadual da Infraestrutura, SENAI-RN e um representante da Câmara de Vereadores de um município do Estado. O perfil geral de participantes nos cursos foi de servidores estaduais (96%).

Entre as principais motivações para participação nos cursos, os servidores indicaram (i) aprimorar conhecimentos e habilidades profissionais (68%), (ii) conhecer novas abordagens pedagógicas (18%) e (iii) interesse pessoal.

Num primeiro momento, o questionário analisou a percepção dos participantes quanto à qualidade dos conteúdos desenvolvidos no curso. Face aos valores apresentadas na escala *likert* (1. Pouco relevante; 5. Muito relevante), o valor médio obtido foi de 4,8 (Dp. 0.5), aproximando-se do valor máximo, indicando um nível elevado de satisfação.

Em seguida, visou-se conhecer a opinião quanto sete indicadores gerais de desenvolvimento dos cursos: casos práticos, metodologia, aplicação das metodologias ativas, confiança, relevância nos contextos de trabalho, reflexões e aplicabilidade nos serviços públicos (Tabela 1).

Tabela 1 - Indicadores de avaliação geral dos cursos

Indicadores	Média	Dp.
Percepção sobre a aplicação das MA no setor público.	4,8	0,5
Qualidade dos casos práticos.	4,7	0,7
Incentivou a reflexão sobre a importância das MA no serviço público.	4,7	0,5
Sinto-me mais confiante para aplicar MA na prática profissional.	4,6	0,7
Os conteúdos foram relevantes para as demandas do trabalho.	4,6	0,8
Metodologia utilizada no curso.	4,5	0,7
As habilidades adquiridas são aplicáveis aos serviços públicos.	4,5	0,7

Fonte: os autores (2024)

Os participantes consideraram que (i) as metodologias ativas se aplicam no setor público (4,8), (ii) que os casos práticos apresentados foram relevantes (4,7) e que (iii) os cursos incentivaram à reflexão sobre a importância das metodologias ativas no serviço público. Não menos relevantes, os restantes indicadores apresentaram valores médios iguais ou superiores a 4,5, indicando um nível elevado de avaliação quanto à confiança no uso de MA na prática profissional, bem como o reconhecimento quanto à metodologia usada nos cursos.

Outro elemento em análise foi a percepção dos servidores ao nível das áreas que consideraram que os conhecimentos adquiridos sobre Metodologias Ativas podiam ser aplicados de maneira mais eficaz em sua prática profissional, nomeadamente, na resolução de problemas, tomada de decisão, gestão de equipas, atendimento ao público, comunicação interna, inovação em processos e processos de ensino e formação (Tabela 2).

Tabela 2 - Aplicação das MA por áreas

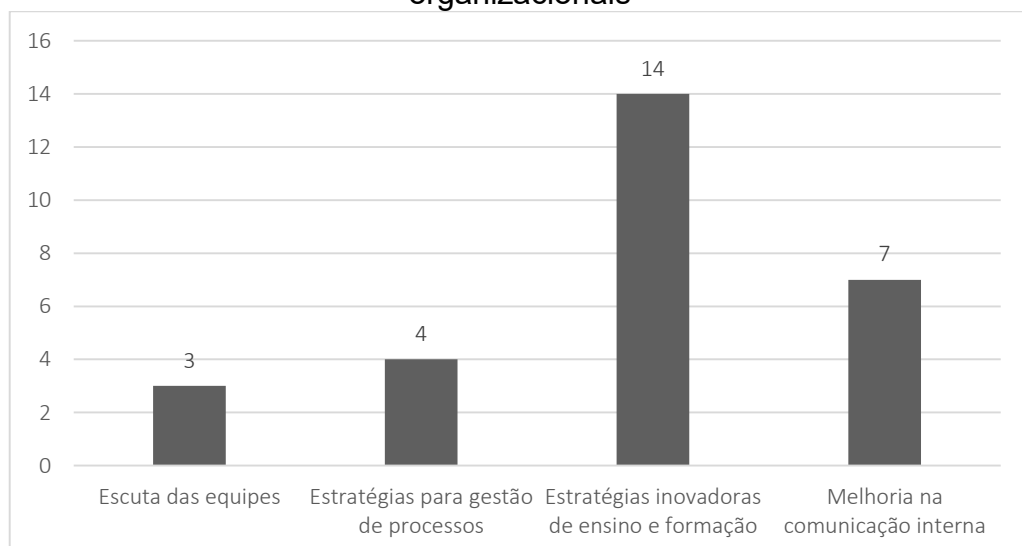
Processos	Nada aplicado	Pouco aplicado	Muito aplicado
Resolução de problemas	0%	14%	86%
Tomada de decisão	4%	39%	57%
Gestão de equipas	0%	14%	86%
Atendimento ao público	0%	25%	75%
Comunicação interna	7%	18%	75%
Inovação em processos	0%	32%	68%
Processo de ensino e formação	0%	18%	82%

Fonte: os autores (2024)

Os servidores públicos participantes nos cursos de formação apontaram, de modo geral, um significativo reconhecimento quanto à aplicação das metodologias ativas em várias áreas organizacionais. No entanto, pela análise da Tabela 2, podemos observar um maior destaque ao nível do parâmetro “muito aplicado”, as áreas de “resolução de problemas” (86%) e “gestão de equipas” (86%), seguindo-se os processos de “atendimento ao público” e “comunicação interna”, ambos com 75%. Com menor percepção ficaram as áreas de “inovação” (68%) e “tomada de decisão”.

Visando aprofundar as experiências dos formandos quanto aos conhecimentos adquiridos durante os cursos, foram identificados os seus pontos de vista quanto ao fato de como os cursos contribuíram para uma nova abordagem de processos organizacionais (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Contribuição do curso para uma nova abordagem de processos organizacionais



Fonte: os autores (2024)

Para os formandos, as estratégias inovadoras de ensino e formação foram a principal contribuição do curso de metodologias ativas, resultado identificado nos vários perfis e funções profissionais presentes no curso e atuantes nas áreas de saúde, segurança, educação, entre outras.

Por fim, a análise qualitativa da questão aberta do questionário que tinha como objetivo conhecer as experiências profissionais com utilização das metodologias ativas após a participação no curso, possibilitou identificar tipos de aplicação, áreas setoriais de atuação e impactos percebidos.

Os participantes relataram a aplicação de metodologias ativas em formações continuadas já ministradas, com destaque para abordagens como estudo de caso, Aprendizagem Baseada em Problemas (ABP) e Aprendizagem Baseada em Projetos. Segundo os servidores, essas práticas foram consideradas eficazes para fomentar a participação ativa, o senso de pertencimento, o pensamento crítico e a colaboração.

Quanto às experiências por setores, foram apresentados relatos de aplicação no (i) setor policial, onde as metodologias ativas foram utilizadas para simular situações reais e aprimorar a eficiência operacional, engajamento e tomada de decisão, (ii) no setor educacional, nomeadamente numa secretaria escolar, onde as estratégias foram aplicadas para reorganizar rotinas e lidar com conflitos, promovendo maior eficiência nas tarefas e adaptação às novas demandas e (iii), ainda na área educacional, a experiência em sala de aula, onde as metodologias ativas geraram maior participação dos alunos e resultados mais positivos comparados a aulas tradicionais.

No que concerne aos impactos percebidos com a aplicação das metodologias ativas nos contextos profissionais, foram registrados três tipos de impactos: motivação (aplicação das metodologias ativas aumentou a participação em atividades), fortalecimento de relações (melhorar laços profissionais e a facilitar processos colaborativos) e eficiência operacional (planejamento estratégico, execução de atividades e na organização de rotinas).

CONCLUSÃO

A pesquisa visou identificar o potencial das metodologias ativas na melhoria de processos na administração pública, partindo das experiências realizadas durante o curso de Metodologias Ativas oferecido pela Escola de Governo do Rio Grande do Norte destinados a servidores públicos.

Os servidores públicos que frequentaram o curso, reconhecem a aplicabilidade das Metodologias ativas em áreas como a resolução de problemas, gestão de equipes e inovação de processos. Com base na percepção e experiência desses servidores, as Metodologias Ativas apresentam ainda um significativo potencial quanto à elevação dos níveis motivacionais, fortalecimento de relações profissionais e eficiência na gestão de processos.

Perante os dados analisados face à participação no curso, julgamos que as metodologias ativas contribuem ainda para uma cultura de colaboração e participação, podendo contribuir para ambientes dominados pelo excesso de burocracia e resistência à mudança.

Os resultados encontrados referem-se à experiência de um curso de formação continuada e, nesse sentido, será pertinente reforçar e alargar as análises para amostras com maior representatividade e a realização de pesquisas de natureza longitudinal para sejam encontrados outro tipo de resultados.

REFERÊNCIAS

- BAPTISTA, I. D.; RODRIGUES, L. C.; COSTA, P. R. D. Inovação organizacional como alternativa para a eficiência na prestação de serviços jurisdicionais. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 19, n. 4, p. 271–293, 30 set. 2019.
- BARBALHO, S. C. M.; NITZSCHE, M. C. M.; DANTAS, A. S. Melhoria de processos na gestão pública: uma pesquisa-ação com foco nas atividades administrativas de um programa de intercâmbio estudantil de uma universidade pública. **Revista Produção Online**, v. 17, n. 2, p. 406–439, 14 jun. 2017.
- BISPO, L. V. O.; LODI, M. D. F. Contributions of action research and use of active methodological approaches for the construction of a discipline in management. **Revista de Gestão**, v. 29, n. 4, p. 395-409, 2 nov. 2022.
- BRASIL. Decreto nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018. Dispõe sobre medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo. **Casa Civil**: Brasília, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9283.htm Acesso: nov. 2024.
- BRASIL. Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. **Casa Civil**, Brasília: 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm. Acesso: nov. 2024.
- FERREIRA, H. S.; MARTINS, G.; SANTOS, D. M. S. Competências e habilidades no curso de administração por meio da metodologia de aprendizagem baseada em projetos mediada por tecnologia. **RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber**, v. 1, n. 4, p. 228-276, 2021.
- FIDALGO-BLANCO, Á.; GARCÍA-PEÑALVO, F.; SEIN-ECHALUCE, M. Enhancing the main characteristics of active methodologies: A case with Micro Flip Teaching and Teamwork. **International Journal of Engineering Education**, v. 35, n. 1, p. 397-408, 2019.
- OCDE. **Manual de Oslo** - Diretrizes para coleta e interpretação de dados de inovação, 3ª ed. Paris, França: 2005
- SILVA, C. et al. Inovação em organizações públicas: uma possibilidade real. **Revista Científica Multidisciplinar Viabile**, v. 2, n. 3, 2023.
- SILVA, G.; RODRIGUES, J. Potencialidades e implicações no processo de inovação na gestão pública brasileira. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 12, p. e159111234334-e159111234334, 10 set. 2022

SILVA, M.; RIBAS, J.; MEZA, M. Inovação nas Organizações Públicas: análise das ações premiadas pela Enap. **Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 46, p. 74-87, 28 fev. 2019.

SOUZA, K. Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a análise temática. **Arquivos brasileiros de psicologia**, v. 71, n. 2, p. 51–67, 2019.

Walker, R. M., DAMANPOUR, F. DEVECE, C. A. Inovação em gestão e desempenho organizacional: o efeito mediador da gestão de desempenho, **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 21, ed. 2, abril de 2010, Páginas 367-386. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/jopart/muq043>. Acesso: nov. 2024