

AValiação DA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: REVISÃO DA LITERATURA E OPORTUNIDADES DE PESQUISA

Kassia Tonheiro Rodrigues¹;

Lucas dos Santos Matos²;

Sandra Rolim Ensslin³

Abstract: *This paper aims to understand how the international literature addresses the evaluation of public sector innovation and which measurement practices have been used, in addition to seeking research opportunities. Therefore, the ProKnow-C was used as a tool for selection of the bibliographic portfolio and systemic analysis according to the constructivist theoretical affiliation of performance evaluation. The results obtained allowed the identification of research gaps and promoted future research directions by identifying no methods that consider the particularities of the organizational context.*

Keywords: *evaluation; innovation assessment; public sector innovation.*

Resumo: *Este trabalho teve como objetivo compreender como a literatura internacional tem abordado a avaliação da inovação do setor público e quais práticas de mensuração têm sido utilizadas, além de buscar oportunidades de pesquisa. Para tanto, o ProKnow-C foi utilizado como instrumento para seleção do portfólio bibliográfico e análise sistêmica segundo a filiação teórica construtivista de avaliação de desempenho. Os resultados obtidos permitiram a identificação de lacunas de pesquisa e promovem direcionamentos futuros de pesquisa ao não identificar métodos que considerem as particularidades do contexto organizacional.*

Palavras-chave: *avaliação; avaliação da inovação; inovação no setor público.*

1 INTRODUÇÃO

A inovação pode ser definida como uma ideia ou prática percebida como novidade por determinado indivíduo ou unidade de adoção (Choi & Chang, 2009). Nesse contexto, estudos mostram que a inovação é um relevante propulsor do potencial de competitividade dos países e de organizações, onde a criação de diferenciais competitivos se torna fundamental para o desenvolvimento econômico (Argola & Van Lill, 2017; Moonen, 2017).

¹ Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis/SC - Brasil. kassia.tonheiro@gmail.com

² Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis/SC - Brasil. L.matos@ufsc.br

³ Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis/SC - Brasil. sensslin@gmail.com

Devido à globalização e ao crescente nível de concorrência exigido, diferentes organizações, privadas e públicas, têm procurado estimular a inovação para se manterem relevantes no mercado (Argolla & Van Lill, 2017; Moore & Hartley, 2008), buscando respostas às diferentes demandas que surgem frequentemente.

Para o setor público, a inovação tem sido cada vez mais citada como impulsionadora de soluções para os tempos de austeridade e racionalização – situações comuns dos últimos anos – onde, somada ao potencial competitivo, a inovação traz melhorias no desempenho dos serviços prestados, além de agregação de valor e respectiva redução de custos (Argolla & Van Lill, 2017; Bello, Downe, Andrews & Martin, 2018; Kinder, 2012).

A inovação no setor público é vista como uma resposta criativa à recessão e também como forma de promover a eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos e promoção da *accountability* (Moore & Hartley, 2008; Schillemans, Van Twist & Vanhommerig, 2013). Consequentemente, surge uma exigência direta dos gestores com relação à inovação, principalmente quanto à gestão de risco positiva, de maneira que o risco atue como um auxiliador para inovações bem sucedidas e não um impeditivo (Brown & Osborne, 2013), além de estar diretamente relacionada às questões dos recursos humanos, cultura organizacional e liderança (Bernier & Hafsi, 2007; Carter et al., 2011; Grote, 2010; Kim & Yoon, 2015; Leontjeva & Trufanova, 2018; Luke, Verreyne & Kearins, 2010).

Segundo Kattel, Cepilovs, Lember e Tõnurist (2018), o crescimento do incentivo e das práticas inovadoras no setor público é também acompanhado pelas tentativas de medi-las, como forma de possibilitar a obtenção de retornos sobre os resultados gerados pelas novas ações (Vigoda-Gadot, Shoham, Schwabsky & Ruvio, 2008). Entretanto, ainda que seja possível encontrar estudos que evidenciam a relação entre a inovação e o desempenho das organizações (Fernandez & Wise, 2010; Shoham, Vigoda-Gadot, Ruvio, & Schwabsky, 2012; Salge & Vera, 2012; Walker, Damanpour & Devece, 2010), são escassos aqueles que buscam avaliar a inovação do setor público de maneira abrangente (Kattel, Cepilovs, Lember & Tõnurist, 2018). Devido à dificuldade de mensuração da inovação e às lacunas de pesquisa, a literatura ainda demonstra falhas para sua avaliação, utilizando indicadores inapropriados ou, ainda, utilizando a literatura do setor privado como base para replicação de modelos para o setor público (Perrin, 2002; Salge & Vera, 2009; Potnis, 2010; Walker, Jeanes, & Rowlands, 2002).

Neste contexto, onde há relação entre a inovação e o desempenho das organizações, tem-se a Avaliação de Desempenho. Apesar das medições da inovação ainda serem prematuras no setor público, a Avaliação de Desempenho do Setor Público possui um estágio

mais avançado e pode servir como base e inspiração para mensurar a inovação (Kattel et. al., 2018). Portanto, este trabalho tem como objetivo compreender como a literatura internacional tem abordado a inovação do setor público e quais práticas de mensuração têm sido utilizadas, além de buscar oportunidades de pesquisa.

Para atingir o objetivo estabelecido, torna-se necessário proceder à seleção de um fragmento representativo da literatura relacionado ao tema, compondo um Portfólio Bibliográfico (PB), e, sobre esse conjunto de estudos selecionados, realizar a análise sistêmica do conteúdo dos artigos, com base na filiação teórica adotada. O alcance dessas etapas torna possível a evidenciação da fronteira do conhecimento relacionado ao tema, tomando por base a visão de mundo adotada, tornando possível a identificação de oportunidades de pesquisas futuras. Para que seja possível o alcance do objetivo, os pesquisadores fazem uso de um instrumento de intervenção apoiado sob o paradigma construtivista para desenvolver o conhecimento necessário sobre o assunto. Assim, selecionou-se o instrumento *Knowledge Development Process – Constructivist* (ProKnow-C) para apoiar os pesquisadores na missão definida. Trata-se de um processo estruturado e sistematizado de seleção e análise da literatura, que permitirá a orientação do trabalho para o alcance dos objetivos (Ensslin, Ensslin, Matos, Dutra & Ripoll-Feliu, 2015).

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para realização do estudo foi utilizado o instrumento de intervenção ProKnow-C, com o objetivo de promover cientificidade ao processo de pesquisa (Chaves, Ensslin, Ensslin, Valmorbida & Rosa, 2013; Matos, Valmorbida, Martins, & Ensslin, 2019). O instrumento permite que se construa uma base conceitual para que os pesquisadores desenvolvam conhecimentos suficientes sobre determinado assunto. Para isso, o ProKnow-C compõe-se de quatro fases de operacionalização: i) seleção de um portfólio bibliográfico (PB), composto por um fragmento representativo da literatura relativo ao tema; ii) análise bibliométrica do PB; iii) análise sistêmica dos artigos do PB; e iv) definição da pergunta de pesquisa, que representa a identificação de oportunidades e lacunas de pesquisas encontradas a partir das análises executadas (Valmorbida, 2018). A Figura 1 apresenta as quatro fases do ProKnow-C. Para fins deste estudo, serão desenvolvidas a primeira e a terceira fases do ProKnow-C.

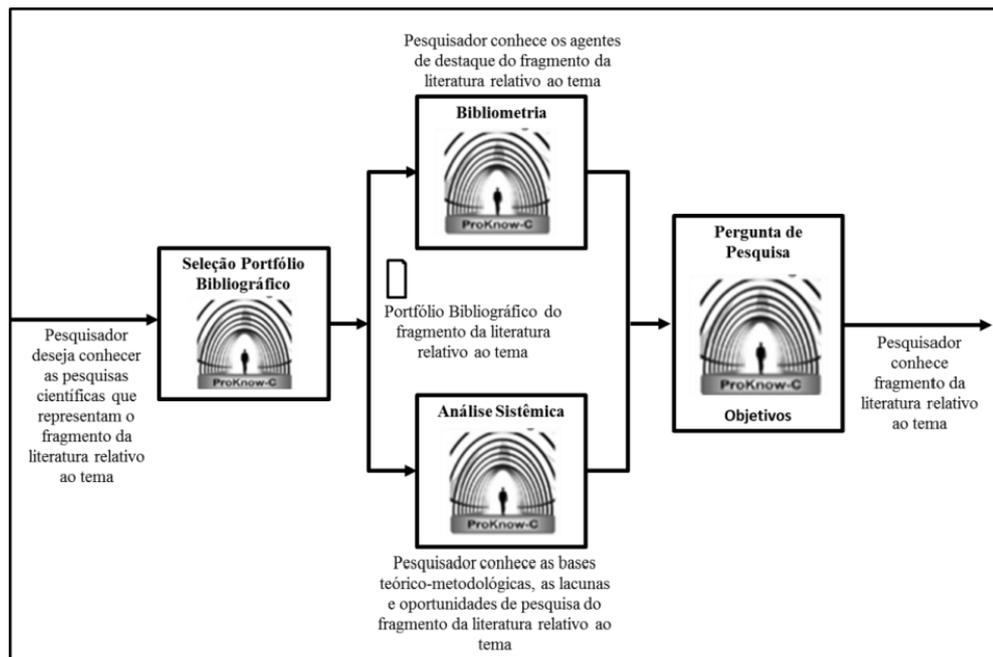


Figura 1 - Fases do *Knowledge Development Process – Constructivist* (ProKnow-C)
 Fonte: Valmorbida (2018, p. 148).

O processo de seleção do portfólio bibliográfico é realizado a partir de uma série de procedimentos pré-definidos, iniciados a partir do desejo do pesquisador em conhecer um rol de pesquisas científicas que representam, em essência, determinado assunto. Assim, a partir de um processo sistematizado de filtragem e análise de aderência aos objetivos do pesquisador, torna-se possível selecionar um conjunto de artigos que passam a compor o portfólio de análise da pesquisa (Matos, Imlau, Ensslin, Ensslin & Vicente, 2015)

A terceira fase do ProKnow-C, denominada análise sistêmica, é definida como o processo científico utilizado para, a partir de uma visão de mundo (filiação teórica) adotada pelos pesquisadores, analisar um portfólio bibliográfico de artigos representativo de um dado tema de pesquisa, buscando evidenciar, segundo a visão de mundo estabelecida, os destaques e as oportunidades (carências) de conhecimentos identificados (Ensslin et al., 2015).

Para fins deste trabalho, a filiação teórica adotada, ou visão de mundo estabelecida, está intimamente ligada ao paradigma construtivista relacionado ao tema de avaliação de desempenho, fundamentados em estudos como Ensslin et al. (2015), Chaves et al. (2013) e Matos et al. (2015), onde a avaliação de desempenho é entendida como um processo para construir conhecimento no gestor, (1) a respeito do contexto específico (2) que se propõe avaliar, a partir da percepção do próprio gestor (3) por meio de atividades que identificam, organizam, mensuram (4) ordinalmente e cardinalmente, integram (5) e permitem visualizar o impacto das ações e seu gerenciamento (6). Sob a filiação teórica adotada são identificadas seis lentes que balizam a análise sistêmica, as quais fornecem os conceitos que serão

avaliados em cada um dos artigos do PB. A seis lentes e os referidos conceitos que norteiam as análises estão apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Lentes da filiação teórica de avaliação de desempenho

#	Lente	Conceito
1	Abordagem	Harmoniza modelo construído (Abordagem e dados) com sua aplicação?
2	Singularidade	Reconhece que o problema é único (Atores, Contexto)?
3	Processo de identificação de objetivos	Utiliza processo para identificar os objetivos segundo a percepção do decisor?
4	Mensuração	As escalas (Descritivas, Nominais, Ordinais e Cardinais) utilizadas atendem à Teoria da Mensuração e suas propriedades (Mensurabilidade; Operacionalidade; Legitimidade; Homogeneidade; Inteligibilidade)?
5	Integração	Quando da determinação das constantes de integração como são apresentadas as questões ao decisor?
6	Gestão	O conhecimento gerado permite conhecer o perfil atual, sua monitoração e aperfeiçoamento?

Fonte: Ensslin et al. (2015).

Para cada uma das lentes analisadas é possível determinar destaques quanto a aderência à visão de mundo adotada e lacunas não preenchidas pelos estudos identificados no PB. Esses aspectos auxiliam a concluir em relação à maturidade da literatura sobre o tema, segundo a visão abordada pelos pesquisadores nesse estudo.

3 RESULTADOS E ANÁLISES

3.1 PROCESSO DE SELEÇÃO DO PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO

O Portfólio Bibliográfico (PB) foi selecionado por meio da operacionalização do instrumento de intervenção ProKnow-C (Matos, Ensslin, & Ensslin, 2019b). Para tanto, é necessário que os pesquisadores definam previamente quais serão as entradas e as delimitações do estudo. Foram definidos três eixos de pesquisa: Avaliação de Desempenho, Inovação e Setor Público, e, para cada eixo, foram estabelecidas palavras-chave que representem o tema na literatura científica, a fim de compor o chamado comando de busca. As bases de dados utilizadas para a execução da pesquisa foram a *Scopus* e a *Web of Science*, devido à sua abrangência nas áreas de conhecimento pesquisadas.

O retorno de busca total nas bases de dados foi de 9.054 referências, o que contempla o Banco de Artigos Bruto. Após essa etapa, iniciou-se a fase de filtragem, onde foram excluídos os artigos repetidos, artigos desalinhados quanto ao título, resumo, sem reconhecimento científico comprovado ou potencial, e desalinhados quanto a integralidade do texto. Após o alinhamento com as delimitações estabelecidas foram identificados 25 artigos no Portfólio Preliminar. Considera-se que esses 25 artigos compõem um fragmento representativo do tema na literatura e servirão de base para as análises deste estudo.

Entretanto, para realização da análise sistêmica nos artigos, foi necessário desconsiderar 3 artigos teóricos conceituais sobre a avaliação da inovação no setor público, por não atenderem ao caráter básico para composição da análise e não apresentarem escalas, indicadores e/ou critérios de mensuração. Desta forma, esses 3 artigos foram utilizados apenas para fundamentação e contribuição teórica do estudo. Logo, o portfólio bibliográfico final ficou composto por 22 artigos. O processo sintetizado de seleção do PB, bem como as entradas e delimitações, está apresentado na Figura 2.

Os 25 artigos selecionados para compor o Portfólio Bibliográfico Preliminar estão numerados em ordem alfabética na seção Referências deste artigo, apresentados com numeração de 1 a 25 entre colchetes “[]”. Dentre esses, os 22 artigos que contemplam o PB, estão apresentados com a letra “A” após a numeração e os 3 artigos que não fazem parte da análise sistêmica estão sinalizados com a letra “B”.

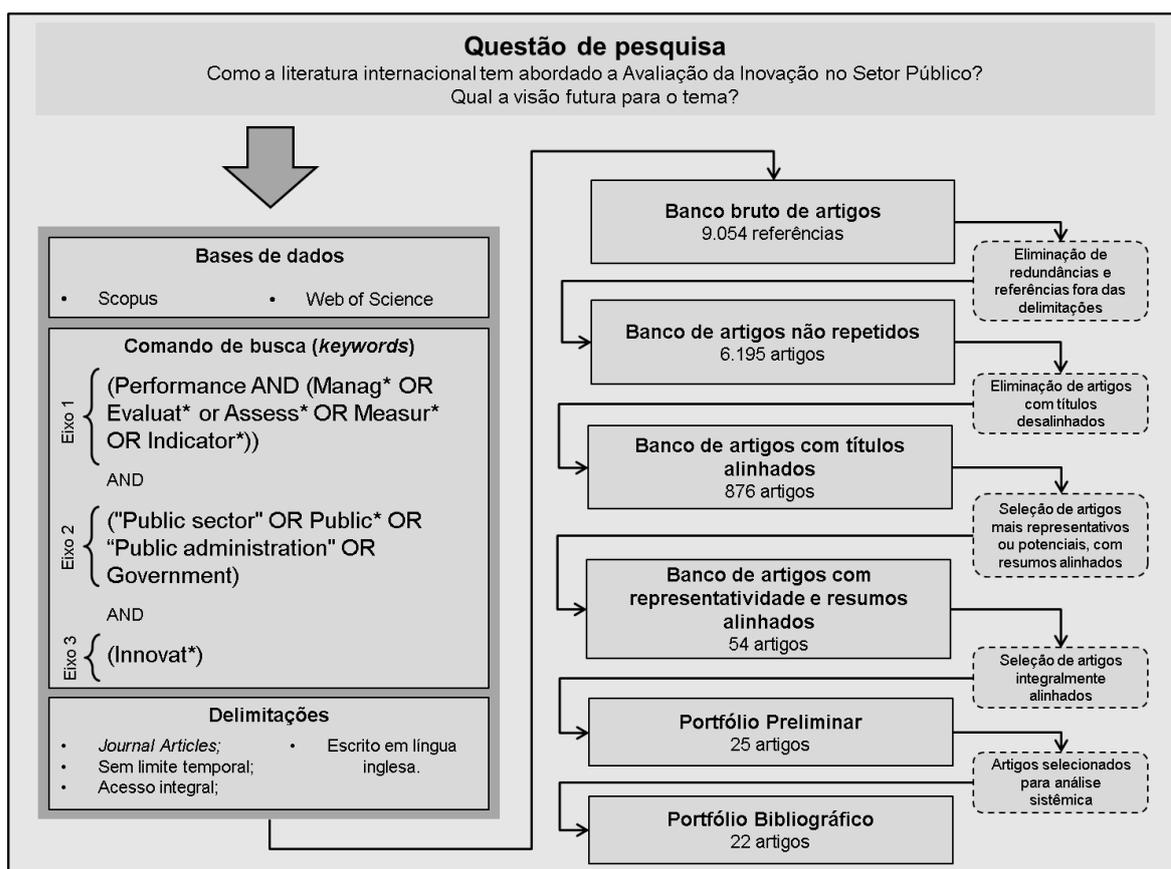


Figura 2 - Processo de Seleção do Portfólio Bibliográfico sobre Avaliação da Inovação no Setor Público
 Fonte: Matos, Ensslin & Ensslin (2019a, p. 3).

3.2 ANÁLISE SISTÊMICA

Nessa seção são apresentadas as análises realizadas nos artigos do PB conforme as seis lentes evidenciadas no Quadro 1, de acordo com a filiação teórica da avaliação de desempenho adotada.

3.2.1 Lente 1 – Abordagem

A primeira lente a ser analisada diz respeito às abordagens utilizadas para o desenvolvimento dos estudos do PB. Para isso, utiliza-se da referência de Roy (1993), que divide as abordagens em normativistas, descritivistas – ambas tratadas como realistas, por Roy –, prescritivistas e construtivistas. Ainda, analisa-se a harmonia entre a construção dos instrumentos avaliativos constantes nos artigos do PB com a proposição a que se destinam, ou seja, se são desenvolvidos de forma específica para fins específicos, ou se são desenvolvidos de forma genérica para aplicações generalizadas.

A maior parte das pesquisas (73%) desenvolve uma abordagem realista (Roy, 1993). Esses estudos, em sua maioria, se valem da literatura da área privada para replicação de métodos para a área pública. O restante dos estudos (27%) desenvolve a abordagem prescritivista, onde os pesquisadores são responsáveis pela definição de critérios de avaliação, tomando por base outros estudos já realizados.

Em termos de harmonia, identificou-se que a maior parte dos estudos (64%) possui abordagem compatível com os fins a que se destinam, em sua maioria genéricos. No entanto, ainda são encontrados métodos com abordagens incompatíveis com os fins aos quais foram concebidos, ou seja, não havendo harmonia entre a abordagem e aplicação. A Figura 3 apresenta os resultados das análises da primeira lente.

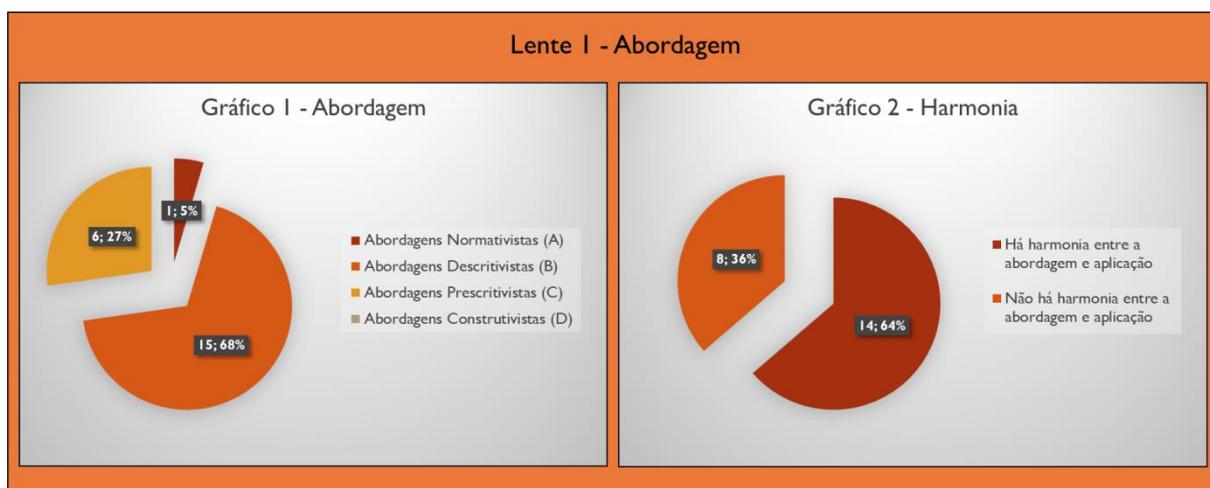


Figura 3 – Análise da lente abordagem
 Fonte: Dados da pesquisa (2019).

3.2.2 Lente 2 – Singularidade

A análise da lente de singularidade demonstra um aspecto interessante em relação ao conteúdo e à forma com que os estudos abordam a construção dos indicadores e métricas para

medição da inovação no setor público. Apesar de considerarem que o contexto aplicado aos estudos se refere à área pública, em nenhum dos estudos se considera a existência de atores singulares para a execução da gestão nos fatores relacionados ao tema, ou seja, são desenvolvidas métricas para mensuração de aspectos que não são utilizados para gerar ações de melhoria.

Nesse sentido, identifica-se que os instrumentos desenvolvidos nestes estudos não lidam com a preocupação no levantamento de informações para administrar o contexto, mas apenas desenvolver meios para descrever situações de inovação no setor público. Desta forma, evidencia-se a lacuna de pesquisa existente, relacionada à consideração da singularidade do contexto e dos atores envolvidos na gestão da inovação para o setor público.

3.2.3 Lente 3 - Processo para identificar valores e preferências

Para a análise da terceira lente foram definidas duas questões que balizam a identificação dos aspectos relacionados ao processo de identificação de valores e preferências dos gestores: i) como os valores e preferências do gestor interferem na identificação de objetivos? Como faz a identificação dos critérios?; ii) como o processo de identificação de objetivos, métricas e/ou indicadores lida com os limites de conhecimento do gestor e sua possível expansão?

Como resultado, evidencia-se que os trabalhos analisados não se preocupam com a expansão do conhecimento dos gestores quando da realização da identificação e operacionalização de fatores relacionados à inovação nos contextos abordados.

A análise desta terceira lente salienta a necessidade de se considerar que o gestor é ator fundamental no processo de identificação de critérios para avaliação, bem como deve se tomar em conta que as percepções e os conhecimentos se expandem a partir da exploração dos critérios, valores e preferências dos gestores. Dentre os artigos do PB, apenas o estudo de Agolla e Van Lill (2017) se preocupa em considerar os entendimentos dos gestores para identificar fatores necessários para avaliação da inovação no setor público, porém de forma limitada, sem considerar os limites e a possível expansão do conhecimento durante o processo de construção de métricas e indicadores. A Figura 4 apresenta os resultados da análise da terceira lente.

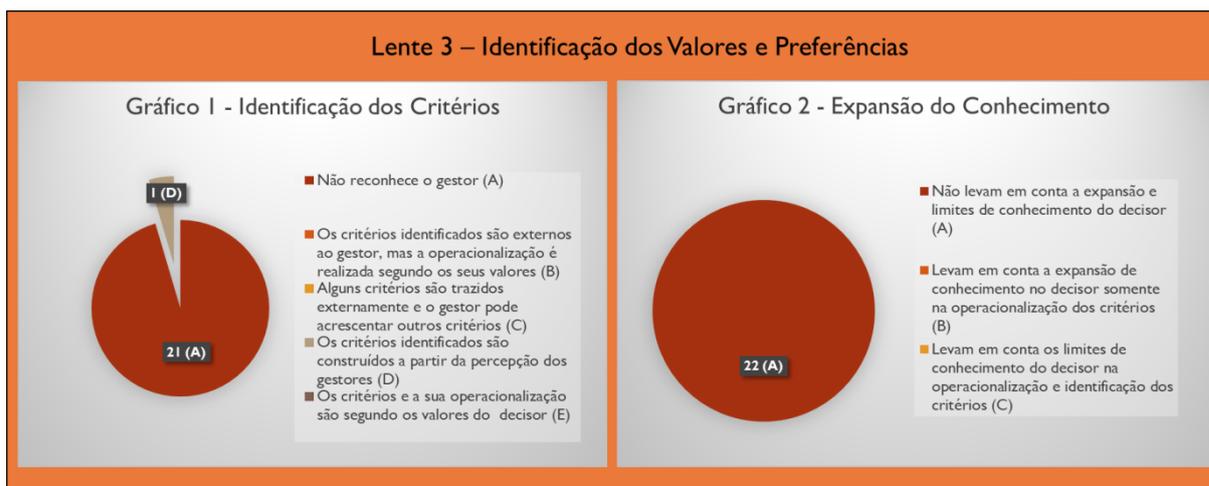


Figura 4 – Análise da lente de identificação de valores de preferências
 Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O resultado da análise desta lente aponta para uma saliente oportunidade de pesquisa, onde sejam desenvolvidos estudos focados na identificação de valores e preferências dos gestores para a construção de critérios de mensuração e que lidem com a expansão de conhecimento dos gestores durante o processo.

3.2.4 Mensuração

A análise da lente de mensuração busca verificar o atendimento, por parte dos critérios, métricas ou indicadores, às propriedades da teoria da mensuração: i) mensurabilidade; ii) operacionalidade; iii) legitimidade; iv) homogeneidade; e v) inteligibilidade. As propriedades analisadas estão descritas no Quadro 2.

Quadro 2 - Propriedades da Teoria da Mensuração

PROPRIEDADE	DESCRIÇÃO
Mensurabilidade	Permite quantificar a performance de uma ação de forma clara.
Operacionalidade	A propriedade da operacionalidade indica que a mensuração descrita por meio do Indicador de Desempenho: é fisicamente possível de realizar; Fornece informações claramente definidas, apresenta Relação custo/benefício julgada vantajosa pelo decisor, e; Permite mensurar um determinado aspecto independentemente de qualquer outro aspecto considerado.
Legitimidade	A legitimidade é a propriedade que assegura que o Indicador de Desempenho utiliza os valores e preferências de decisores específicos para contextos igualmente específicos, e garante a participação ativa do decisor em todas as etapas da construção do indicador.
Homogeneidade	A homogeneidade assegura que, ao realizar a mensuração, sejam medidas as mesmas propriedades representadas pelo Indicador de Desempenho, e, estas propriedades, estão em conformidade aos interesses e preferências dos decisores.
Inteligibilidade	O indicador deve conter informação suficiente que permita a todos os atores envolvidos chegar à mesma mensuração e interpretação.

Fonte: Merlin et al. (2012, p. 169).

Os resultados encontrados apontam para carências relacionadas à desconsideração das propriedades da mensuração na maior parte dos artigos analisados. Apenas 18% dos estudos constroem escalas que atendem às propriedades descritas, conforme apresenta a Figura 5.

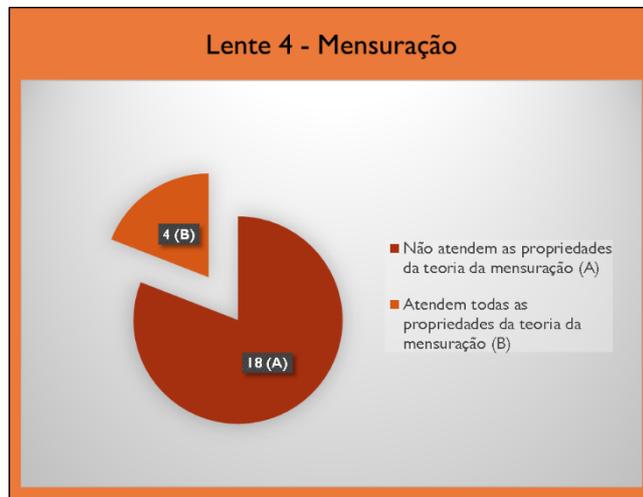


Figura 5 – Análise da lente mensuração
 Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O comprometimento às propriedades da mensuração diz respeito, principalmente, a falta de clareza na descrição das escalas, que dificulta o atendimento às propriedades de mensurabilidade e inteligibilidade e, ainda, à utilização de escalas qualitativas para a quantificação e mensuração de critérios. São encontradas operações matemáticas inapropriadas para a situação, como média e desvio padrão, em critérios avaliados segundo escalas *likert*, por exemplo.

Nesse sentido, salienta-se que é necessário levar em consideração, para o desenvolvimento das escalas de avaliação da inovação do setor público, o atendimento às propriedades da mensuração.

3.2.5 Integração

Segundo a filiação teórica adotada, os critérios e as escalas de avaliação devem estar integrados, de forma a permitir a visão holística e sistêmica dos aspectos considerados necessários dentro de um modelo.

Nesse sentido, verificou-se, nos artigos do PB, como estão integrados os aspectos desenvolvidos nos trabalhos e se permitem uma visão completa de um sistema de avaliação, ou se são apenas variáveis isoladas. A Figura 6 apresenta os resultados da análise da quinta lente – integração.

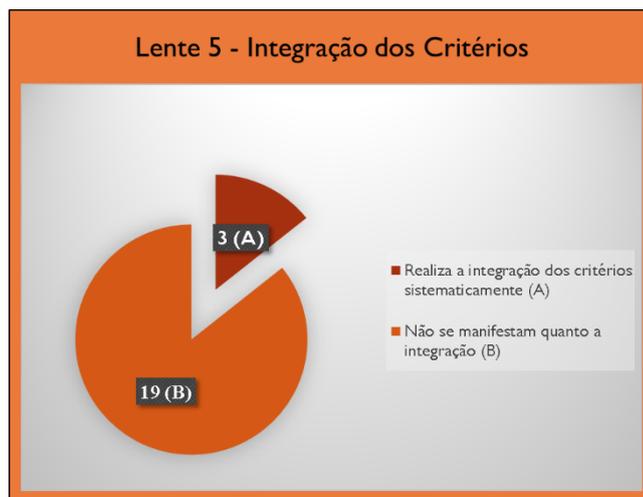


Figura 6 – Análise da lente integração
 Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Como resultado, identificou-se que apenas 3 artigos do PB se manifestam em relação à conexão entre as variáveis de avaliação, permitindo a visualização de um resultado global e sistêmico sobre o objeto gerido. Considera-se que o baixo retorno referente a lente de integração caracteriza uma oportunidade de contribuição para a área de pesquisa, uma vez que a visão holística de um processo de gestão é fundamental para apoiar decisões e compreender o reflexo de uma variável em um contexto global.

3.2.6 Gestão

Por fim, a lente de análise de gestão, busca verificar se os métodos apresentados nos estudos do PB permitem a identificação do diagnóstico atual (*status quo*) dos critérios estabelecidos e se há contribuições com ações de aperfeiçoamento, objetivando desenvolver melhorias nos processos de gestão. Os resultados estão apresentados na Figura 7.

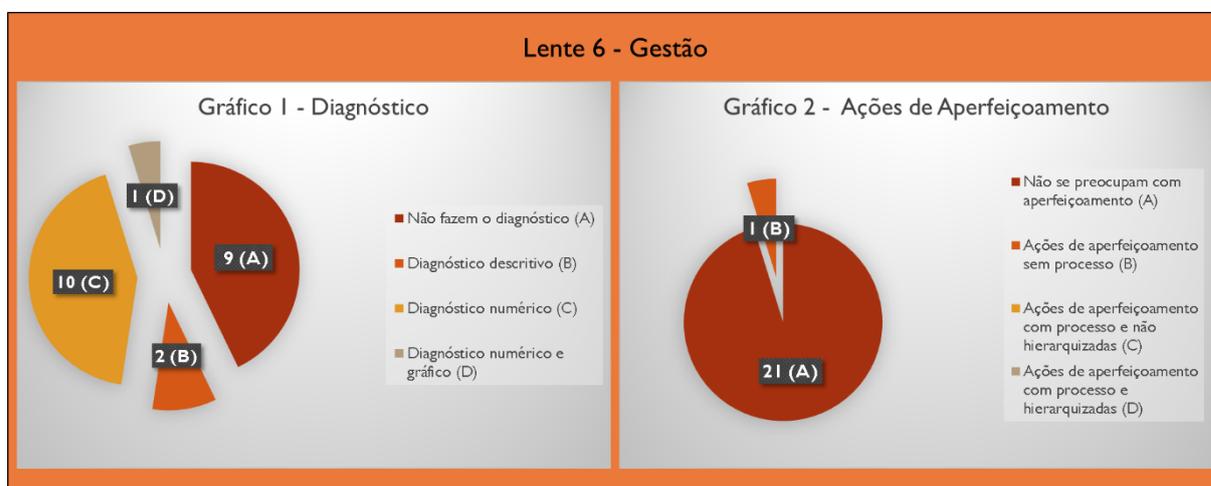


Figura 7 – Análise da lente gestão
 Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Apesar de apresentarem diagnósticos das situações, os estudos utilizam, em muitos momentos, de escalas que não permitem o real conhecimento da situação e do significado dos resultados alcançados. Quando apresentados numericamente, devido a não apresentar níveis de referências que permitam aos seus usuários identificar como gerar ações de melhoria para alcançar maiores resultados, os estudos acabam por não apoiar a gestão.

Quanto a geração de ações de aperfeiçoamento para a gestão da inovação no setor público, apenas o artigo de Edmunds et al. (2019) se preocupa em recomendar boas práticas, segundo achados anteriores da literatura. Ainda, pode-se citar o estudo de Potnis (2010), que recomenda a ações para aperfeiçoar o método de mensuração, porém não se preocupa com ações para apoiar a gestão do negócio e não foi considerada como ações de aperfeiçoamento para a gestão.

Os resultados evidenciam que existe uma grande lacuna em relação a instrumentos e práticas que se preocupem em apresentar informações relevantes para apoiar a gestão no fornecimento de subsídios que apoiem e promovam conhecimento aos gestores.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E OPORTUNIDADES DE PESQUISA

O objetivo desse estudo foi compreender qual tem sido a abordagem da literatura internacional quanto à inovação do setor público e quais práticas de mensuração têm sido utilizadas, além de buscar oportunidades de pesquisa. A utilização do instrumento de intervenção ProKnow-C possibilitou a seleção de um Portfólio Preliminar de 25 artigos, os quais caracterizam um fragmento representativo quanto ao tema. Contudo, 3 desses trabalhos não apresentaram as características necessárias para compor a análise sistêmica. Desta maneira, a análise sistêmica foi realizada sobre o PB, composto por 22 artigos.

A análise sistêmica permitiu o estudo de seis lentes, relacionadas a filiação teórica adotada. Para cada uma das lentes foram identificadas carências que permitiram descrever direcionamentos futuros para preencher as lacunas evidenciadas. O Quadro 3 apresenta as lentes de avaliação de desempenho e suas respectivas carências, bem como oportunidades de pesquisas.

Quadro 3 – Síntese das carências e oportunidades de pesquisa

Lente	Carências e direcionamentos futuros
Abordagem	O desenvolvimento de modelos personalizados é um diferencial para esta área de conhecimento.
Singularidade	O reconhecimento de problemas específicos é identificado como grande oportunidade para evolução da área de pesquisa. Em nenhum dos trabalhos houve a consideração de atores e contextos específicos, que precisam ser levados em consideração para a definição de um sistema singular de avaliação.
Processo de	Devido a não consideração de ambientes e atores singulares para a gestão da inovação nos

identificação de objetivos	trabalhos identificados, o processo de identificação de medidas é realizado pelos próprios autores dos artigos analisados. São replicados objetivos de trabalhos anteriores, os quais podem não ser compatíveis com situações específicas. Torna-se fundamental a identificação de objetivos intimamente conectados aos interesses e particularidades de um gestor responsável pela inovação em uma organização do setor público.
Mensuração	Grande parte dos trabalhos desconsidera as propriedades esperadas para a construção de indicadores quantitativos, que permitam a identificação de desempenhos inferiores e superiores e que permitam a identificação de oportunidades para melhorar o desempenho. Parte dos trabalhos se utiliza de escalas qualitativas de mensuração e opera, de forma equivocada, operações matemáticas para identificação de média e desvio padrão para construir métricas comparativas entre diferentes organizações.
Integração	Raramente são apontados pelos trabalhos a consideração de indicadores integrados dentro de um sistema. Conforme dispõe a filiação teórica adotada, espera-se que um modelo de avaliação tome em consideração diferentes pontos de vista que representem a visão da organização para o gerenciamento da inovação, integrando-os de forma a promover a visão holística de todos os pontos de vista e apresentar o conjunto para apoiar informações aos seus gestores e demais stakeholders.
Gestão	Apesar de os trabalhos, em sua maioria, apresentarem o diagnóstico de suas métricas, as informações apresentadas são pouco úteis para conhecer deficiências, potencialidades e reconhecer ações para melhorias no desempenho dos indicadores. Apresentam-se os graus de atingimento dos indicadores, porém não são desenvolvidos níveis de referência para identificar performance abaixo, dentro ou acima do que se espera para a organização. Ainda, segundo dispõe a literatura sobre avaliação de desempenho, espera-se que as informações promovidas por um sistema ou modelo de avaliação permitam o alcance da melhoria contínua na gestão do contexto avaliado. Nesse sentido, a promoção de ações de aperfeiçoamento é uma oportunidade saliente referente a literatura sobre inovação no setor público.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Por meio da realização do estudo e do conhecimento desenvolvido nos pesquisadores, a partir do instrumento ProKnow-C, pode-se constatar que a literatura sobre avaliação da inovação no setor público tem sido promovida por meio da adoção de métodos provenientes da área privada, os quais são adaptados para a área pública. Contudo, muitas vezes essas práticas se apresentam como inapropriadas, pois se valem de sucessos interpretados em outras organizações, com contextos divergentes, e que podem não apresentar os resultados esperados. Nesse sentido, sugere-se a construção de um instrumento que se apoie nas percepções e necessidade singulares de atores e contextos específicos, atenda às propriedades da mensuração, integrem os critérios de forma holística e que promovam o apoio à gestão.

REFERÊNCIAS

- Agolla, J. E., & Van Lill, J. B. (2017). Insights into Kenya's public sector innovation: the case of managers. *International Journal of Innovation Science*, 9(3), 225-243. [1]
- Bello, B., Downe, J., Andrews, R., & Martin, S. (2018). Does austerity drive public service innovation? Evidence from shared senior management teams in local government. *Public Money & Management*, 38(2), 131-138. [2]

- Bernier, L., & Hafsi, T. (2007). The changing nature of public entrepreneurship. *Public Administration Review*, 67(3), 488-503. [3]
- Brown, L., & Osborne, S. P. (2013). Risk and innovation: Towards a framework for risk governance in public services. *Public Management Review*, 15(2), 186-208. [4]
- Carter, B., Danford, A., Howcroft, D., Richardson, H., Smith, A., & Taylor, P. (2011). ‘All they lack is a chain’: lean and the new performance management in the British civil service. *New Technology, Work and Employment*, 26(2), 83-97. [5]
- Chaves, L. C., Ensslin, L., Ensslin, S. R., Valmorbida, S. M. I., & Rosa, F. S. (2013). Sistemas de apoio à decisão: mapeamento e análise de conteúdo. *RECADM*, 12(1), 6-22.
- Choi, J. N., & Chang, J. Y. (2009). Innovation implementation in the public sector: An integration of institutional and collective dynamics. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 245. [6]
- Edmunds, L. D., Gluderer, S., Ovseiko, P. V., Kamerling, R., Ton, J., Vis, L., ... & Rab, M. (2019). New indicators and indexes for benchmarking university–industry–government innovation in medical and life science clusters: results from the European FP7 Regions of Knowledge HealthTIES project. *Health Research Policy and Systems*, 17(1), 10. [7]
- Ensslin, L., Ensslin, S. R., & de Moraes Pinto, H. (2013). Processo de investigação e Análise bibliométrica: Avaliação da qualidade dos serviços bancários. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(3), 325-349.
- Ensslin, S. R., Ensslin, L., Matos, L. D. S., Dutra, A., & Ripoll-Feliu, V. M. (2015). Research opportunities in performance measurement in public utilities regulation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(7), 994-1017.
- Fernandez, S., & Wise, L. R. (2010). An exploration of why public organizations ‘Ingest’ innovations. *Public Administration*, 88(4), 979-998. [8]
- Grote, D. (2000). Public sector organizations: Today's innovative leaders in performance management. *Public personnel management*, 29(1), 1-20. [9]
- Kattel, R., Cepilovs, A., Lember, V., & Tõnurist, P. (2018). Indicators for public sector innovations: Theoretical frameworks and practical applications. *Halduskultuur (Administrative Culture)*, 19(1), 77-104. [10]
- Kim, S., & Yoon, G. (2015). An innovation-driven culture in local government: do senior manager’s transformational leadership and the climate for creativity matter?. *Public Personnel Management*, 44(2), 147-168. [11]
- Kinder, T. (2012). Learning, innovating and performance in post-new public management of locally delivered public services. *Public Management Review*, 14(3), 403-428. [12]
- Leontjeva, O., & Trufanova, V. (2018). Lean Team Members Selection for Public Administration Organisations. *Public Administration Issues*, (6), 45-64. [13]
- Luke, B., Verreyne, M. L., & Kearins, K. (2010). Innovative and entrepreneurial activity in the public sector: The changing face of public sector institutions. *Innovation*, 12(2), 138-153. [14]
- Matos, L. S., Imlau, J. M., Ensslin, S. R., Ensslin, L., & Vicente, E. F. R. (2015). Análise e Mapeamento sobre a Avaliação da Evidenciação dos Atos Públicos dos Entes Governamentais. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 18(2).

- Matos, L. S.; Ensslin, S. R. & Ensslin, L. (2019a). Reflexões sobre os aportes teóricos de avaliação de desempenho: sistematização do conhecimento com base nos estudos internacionais. *Anais do XXII SIMPOI*, São Paulo/SP.
- Matos, L. S.; Ensslin, S. R. & Ensslin, L. (2019b). A review on the Performance Measurement Systems life cycle elements. *Lex localis – Journal of local self-government*, no prelo.
- Matos, L. S., Valmorbidia, S. M. I., Martins, V. A., & Ensslin, S. R. (2019). Development of performance evaluation theme: a systematic analysis of the literature. *Contextus–Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 17(2), 63-97.
- Merlin, F. K., de Souza, J. V., Ensslin, L., do Valle Pereira, V. L. D., & Ensslin, S. R. (2012). Lacunas de pesquisa na avaliação de desempenho orientada às questões referentes à sustentabilidade. *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering*, 4(7), 155-181.
- Moonen, P. (2017). The governance of innovation from a European perspective, social articulation and transmission of knowledge. *Journal of Organizational Change Management*, 30(2), 243-262. [15]
- Moore, M., & Hartley, J. (2010). Innovations in governance in The New Public Governance. Emerging perspectives on the theory and practice of public government/ed. by SP Osborne. L., NY. [16]
- Perrin, B. (2002). How to — and how not to — evaluate innovation. *Evaluation*, 8(1), 13-28. [17]
- Potnis, D. D. (2010). Measuring e-Governance as an innovation in the public sector. *Government Information Quarterly*, 27(1), 41-48. [18]
- Roy, B. (1993). Decision science or decision-aid science?. *European journal of operational research*, 66(2), 184-203.
- Salge, T. O., & Vera, A. (2009). Hospital innovativeness and organizational performance: Evidence from English public acute care. *Health Care Management Review*, 34(1), 54-67. [19]
- Salge, T. O., & Vera, A. (2012). Benefiting from public sector innovation: The moderating role of customer and learning orientation. *Public Administration Review*, 72(4), 550-559. [20]
- Schillemans, T., Van Twist, M., & Vanhommerig, I. (2013). Innovations in accountability: Learning through interactive, dynamic, and citizen-initiated forms of accountability. *Public Performance & Management Review*, 36(3), 407-435. [21]
- Shoham, A., Vigoda-Gadot, E., Ruvio, A., & Schwabsky, N. (2012). Testing an organizational innovativeness integrative model across cultures. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29(2), 226-240. [22]
- Valmorbidia, S. M. I. (2018). *Aprendizagem na avaliação de desempenho organizacional via seleção de métricas: uma análise da conduta estratégica à luz da teoria da estruturação*. Tese de doutorado, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Vigoda-Gadot, E. R. A. N., Shoham, A., Schwabsky, N., & Ruvio, A. (2008). Public Sector Innovation for Europe: A multinational eight-country exploration of citizens' perspectives. *Public Administration*, 86(2), 307-329. [23]

- Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2010). Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 367-386. [24]
- Walker, R. M., Jeanes, E., & Rowlands, R. (2002). Measuring innovation—applying the literature-based innovation output indicator to public services. *Public Administration*, 80(1), 201-214. [25]