

COLABORAÇÃO FUNCIONA: O PAPEL DA GOVERNANÇA PÚBLICA COLABORATIVA NO CONTEXTO DA INOVAÇÃO ABERTA

Daniele Silva Lamblém Tavares¹

Resumo: O objetivo do presente trabalho foi investigar a relevância da aplicação do princípio da colaboração associado ao sistema de governança no setor público como estratégia para o desenvolvimento de inovação nos serviços públicos, visando a melhoria da qualidade e prestação aos cidadãos. A pesquisa foi realizada por meio do procedimento bibliográfico, com uma abordagem multidisciplinar, utilizando-se, quanto à escrita, o método dedutivo. A inovação tem sido o centro de inúmeros debates e estudos e, sem ela, provavelmente a sociedade não teria alcançado a evolução que temos hoje nos mais variados setores; ademais, acredita-se que esta se trata de uma porta para que os serviços públicos sejam prestados de forma mais ágil e eficiente, especialmente quando se trata de problemas complexos que surgem no seio de qualquer agrupamento social. Aliado a isto, o modelo de Administração Pública tem evoluído e, hoje se defende a adoção da governança pública, que se pauta por princípios com eficácia, eficiência, efetividade e economicidade, especialmente quando estruturada mediante a colaboração de diversos atores. O estudo é justificável pela ideia de transformação e desenvolvimento nacional intrínseca à inovação e à governança pública, além do caráter de humanização dos processos trazido pela construção conjunta (envolvendo governo, setor privado e cidadãos) de soluções para os complexos problema sociais. Concluiu-se que não se pode impedir o fomento à inovação

¹ Doutoranda em Direito Político e Econômico pela Mackenzie (UPM). Mestre em Direito pelo Centro Universitário Eurípides de Marília (UNIVEM). Advogada. Procuradora Municipal de Paranaíba-MS.

aberta no âmbito do serviço público, em decorrência da existência dos riscos do processo, tampouco barrar o modelo de governança colaborativa, sob pena de impacto direto a questões fundamentais como educação, saúde pública, emprego, reforçando a desigualdade social.

Palavras-Chave: Governança pública. Governança colaborativa. Ecossistema de inovação. Inovação aberta.

Abstract: The objective of the present work was to investigate the relevance of applying the principle of collaboration associated with the governance system in the public sector as a strategy for the development of innovation in public services, aiming at improving quality and provision to citizens. The research was carried out through the bibliographic procedure, with a multidisciplinary approach, using the deductive method in terms of writing. Innovation has been the center of countless debates and studies and, without it, society would probably not have reached the evolution that we have today in the most varied sectors; moreover, it is believed that this is a gateway for public services to be provided in a more agile and efficient way, especially when dealing with complex problems that arise within any social grouping. Allied to this, the Public Administration model has evolved and, today, the adoption of public governance is defended, which is guided by principles with effectiveness, efficiency, effectiveness and economy, especially when structured through the collaboration of several actors. The study is justified by the idea of transformation and national development intrinsic to innovation and public governance, in addition to the humanization character of the processes brought about by the joint construction (involving government, private sector and citizens) of solutions to complex social problems. It was concluded that it is not possible to prevent the promotion of open innovation within the public service, due to the existence of the risks of the process,

nor to bar the model of collaborative governance, under penalty of direct impact on fundamental issues such as education, public health, employment, reinforcing social inequality.

Keywords: Public governance. Collaborative governance. Innovation ecosystem. Open innovation.

Sumário: Introdução. 1 Governança pública. 2 Princípios, diretrizes e mecanismos da governança pública. 3 Pilares da governança pública colaborativa. 4 Governança colaborativa como estratégia de inovação aberta nos serviços públicos. Considerações finais.

INTRODUÇÃO



ão há outro caminho que não a colaboração! Esta frase resume o ideal defendido por Robert Agranoff, em sua obra “Collaborating to manage: a primer for the public sector”. Um termo que tem sido um dos maiores objetos de estudo nos últimos anos, conectando distintos setores do conhecimento como a Administração, Economia, Política, Ciência e Tecnologia, dentre outros, é “inovação”, que pode estar presente nos diversos contextos da vida de um indivíduo, seja profissional ou em sua vida privada. Desta forma, reconhecer possibilidades de inovação que terão repercussão no presente e no futuro é uma oportunidade inestimável.

Tal concepção não poderia ser diferente na esfera pública. O cenário atual, impulsionado pela necessidade de mudanças e mudanças rápidas, continua exigindo que os setores públicos busquem soluções cada vez mais ágeis e eficientes para problemas considerados complexos.

Por outro lado, tem se observado uma evolução do modelo de gestão pública, uma vez que a estrutura organizacional

da Administração Pública pode se mostrar tanto como um fator de que irá dificultar quanto favorecer o desenvolvimento do país, especialmente no que diz respeito a ideias inovadoras que demandam uma implantação efetiva.

Assim, defende-se, atualmente, a aplicação na esfera pública do modelo de governança já amadurecido no setor privado, com as devidas adaptações, de modo a garantir a observância de princípios constitucionais tão valiosos para a Administração Pública, quais sejam: eficácia, eficiência, efetividade e economicidade. E como mecanismos para o desempenho da governança pública tem-se: liderança, estratégia e controle.

Nesse contexto, o presente estudo se propõe a tratar da eficácia do modelo de governança pública, observada quando ela é trabalhada sobre as bases da colaboração entre diversos atores, o que é denominado governança colaborativa. Projetos públicos de cunho colaborativo, isto é, envolvendo múltiplos atores, desde órgãos e instituições governamentais, à sociedade civil e o setor privado, são essenciais para lograr êxito em políticas públicas aptas a proporcionar à população soluções compatíveis com as demandas sociais, particularmente os grupos sócio, econômico e ambientalmente vulneráveis.

Partindo do pressuposto de que “o conceito de governança colaborativa surge com base em três fundamentações: a complexidade dos problemas públicos, a sociedade em rede e a ideia do Estado em rede”², pode-se afirmar que compartilhar a incumbência de trazer respostas eficazes às necessidades da população por meio da inovação nos serviços públicos está intimamente conectado à ideia de transformação e desenvolvimento nacional, além de humanizar os processos, na medida em que envolve, na construção das soluções, cidadãos que fazem parte ou se interessam pelos referidos problemas complexos.

² Fala de Humberto Falcão Martins, no programa Fronteiras e Tendências da Enap, sobre “Governança colaborativa – a gestão pública em rede”. Youtube, 30 de setembro de 2021. Disponível em: <https://youtu.be/QC5mZuqjtG8>. Acesso em: 19 mai. 2022.

Isto posto, este artigo se norteará pelas seguintes indagações acerca do tema ora proposto: a) do que se trata a governança aplicável ao setor público; b) quais são seus princípios fundantes, diretrizes estruturantes e mecanismos de implantação e execução; c) sobre quais pilares da governança pública o princípio da colaboração tem impacto; e d) como a governança colaborativa pode se mostrar estratégica para o fomento da inovação aberta nos serviços públicos.

Com uma abordagem multidisciplinar, partindo de referências voltados à economia, política e direito, este trabalho se valeu de pesquisa bibliográfica (especialmente analisando-se trabalhos científicos) e documental (baseada em dados estatísticos, legislações, decisões jurisprudenciais e outros conteúdos não tratados de forma analítica), adotando-se, por fim, o procedimento dedutivo.

Com o objetivo de investigar a importância da inovação aberta no âmbito do serviço público, foi possível inferir que afastar ou impedir o seu fomento, em decorrência da existência dos riscos do processo, tem impacto direto em questões fundamentais como educação, saúde pública, emprego, de modo a reforçar a desigualdade social. Desta forma, faz-se imprescindível compreender o papel do modelo de gestão denominado governança pública, especialmente com bases colaborativas, para agregar valor aos serviços públicos através da inovação.

1 GOVERNANÇA PÚBLICA

Um conceito de gigantesca relevância para o quadro de que se trata é o de governança, relacionado tanto à Administração Pública quanto ao gerenciamento das atividades administrativas, trazendo não apenas uma perspectiva economicista ao referido contexto, como, também, buscando o aumento da efetividade dessa atuação.

A governança pública, desse modo, equivale a um

processo de geração de valor público, decorrente de certas e determinadas capacidades e qualidades institucionais, assim como da própria colaboração entre os agentes públicos e privados no contexto da coprodução de serviços, de políticas e de bens públicos e da melhoria do desempenho (FALCÃO, 2014, p. 44).

Nenhum dos elementos da governança, entretanto, pode ser pensado de forma isolada. Referido conceito surgiu na década de 1990, tendo nascido fortemente impregnado pelo específico significado de capacidades de governo, assim permanecendo de acordo com as abordagens mais atuais (FALCÃO, 2014, p. 44-46).

Ressalta-se, nesse mesmo sentido, os elementos correspondentes à capacidade e à autonomia, sendo que esta se encontra diretamente relacionada à liderança, ao domínio de competências, à prontidão e ao potencial de atuação, assim como ao desenho institucional (FALCÃO, 2014, p. 46).

Desta maneira, o processo de governança exige do gestor a capacidade de mobilizar atores públicos e privados a fim de atender um objetivo comum (Mariana Mazzucato e Caetano Penna chamam de “convening power” – “poder de convocação”, 2016, p. 70); trata-se do elemento liderança.

Ademais, importa lembrar que o líder precisa reunir as competências de conhecer o processo em que está envolvido, saber aplicá-lo e, por fim, agir com o propósito de alcançar o êxito no resultado (BRANDÃO; GUIMARAES, 2001).

Destaca-se, ainda, essencial habilidade que vai além da proatividade, mas a aptidão ou percepção para proporcionar respostas eficazes, tempestivas e adequadas às demandas, agindo nos limites impostos à Administração Pública, sejam estes de caráter financeiro ou legal. (KAUFMAN *et al*, 2003, *apud* FALCÃO, 2014).

Por fim, a governança pública reclama uma inovação estrutural e institucional, propicia a potencializar tanto o desempenho do gestor, quanto despertar a colaboração dos atores

envolvidos, sem que se extrapole as fronteiras da Administração Pública. Segundo Humberto Falcão, “a dinâmica do processo de governança como um todo exige correspondente grau de inovação institucional no duplo sentido de aprimorar a adequação dos arranjos existentes e da criação de arranjos experimentais e alternativos”.

Desse modo, a governança pública fornece parâmetros amplos para o exercício dos poderes e para o cumprimento dos deveres da Administração Pública, determinando, nesse sentido, a necessidade de uma atuação administrativa que siga parâmetros de eficácia, efetividade e economicidade.

2 PRINCÍPIOS, DIRETRIZES E MECANISMOS DA GOVERNANÇA PÚBLICA

No âmbito de um Estado de Direito, um instituto jurídico deve ser baseado em princípios que fundamentam e alicerçam sua essência, bem como legitimam sua lógica e racionalidade.

Sendo assim, o Decreto nº. 9.203, de 22 de novembro de 2017, em seu art. 3º, estabeleceu os 06 (seis) princípios da governança pública para o Governo Federal brasileiro, que denotam simetria aos princípios constitucionais da Administração Pública, quais sejam: a) capacidade de resposta; b) integridade; c) confiabilidade; d) melhoria regulatória; e) prestação de contas e responsabilidade; e, f) transparência.

De outro norte, o Banco Mundial propõe além da integridade (probidade), prestação de contas (accountability) e transparência, outros 03 (três) princípios de igual importância: a legitimidade, a equidade e a eficiência (WORLD BANK, 2007). Dentre tantos, serão destacados os principais.

Tem-se com este primeiro princípio, a legitimidade, o objetivo de ir além da mera legalidade, isto é, aplicação fria da lei, mas a essência está na satisfação da demanda social ora atendida, de forma efetiva e adequada.

Quanto à equidade, esta equivale ao tratamento igualitário de todos os stakeholders envolvidos no processo de gestão pública (inovação na prestação dos serviços públicos, no contexto ora debatido), evitando, assim, práticas ou políticas de caráter discriminatório ou ainda prerrogativas a certo grupo de atores.

Verifica-se ainda que a governança pública se apresenta, em verdade, como uma verdadeira ferramenta para o implementação do princípio da eficiência, que se traduz no ideal de desburocratização da máquina pública com o propósito de atender de modo eficaz e adequado o interesse público, sem, no entanto, onerar sobremaneira os cofres públicos, harmonizando a qualidade entre custo e benefício.

A integridade ou probidade refere-se ao comportamento ético do agente público (e porque não também dos atores privados envolvidos), de modo a demonstrar zelo pela coisa pública, prioridade do interesse público sobre o privado, observância às normas e procedimentos e alinhamento aos valores éticos, provando serem merecedores de confiança.

Por sua vez, os princípios da transparência e da accountability (prestação de contas) andam lado a lado, na medida em que o primeiro é consectário do segundo. Ambos têm como objetivo elevar o nível de confiança das relações entre os próprios stakeholders e entre estes os usuários dos serviços públicos. A obrigação dos agentes de governança de prestar contas de seus atos e se responsabilizarem por sua atuação/omissão gera, paralelamente, o direito de os indivíduos terem acesso a tais informações, garantindo a participação da sociedade na fiscalização das entidades e órgãos estatais, isto é, configurando um mecanismo de controle social da governança.

À vista disso, para cada princípio legalmente previsto, uma ou mais diretrizes conduz ao funcionamento do modelo de governança, conforme o referido Decreto nº. 9.203/2017, em seu art. 4º. Aliado a elas, o art. 5º relaciona as práticas e mecanismos

para a execução da boa governança do seguinte modo:

	<i>LIDERANÇA</i>	<i>ESTRATÉGIA</i>	<i>CONTROLE</i>
<i>Conceito</i> (LIMA, 2018)	Conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental que assegurem as condições mínimas para o exercício da boa Governança	Relacionamento com as partes interessadas; definição e monitoramento de objetivos, indicadores e metas.	Transparência, prestação de contas e responsabilização.
<i>Práticas</i> (TCU, 2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoas e Competências • Princípios e Comportamentos • Liderança Organizacional • Sistema de Governança 	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento com partes interessadas • Estratégia organizacional • Alinhamento transorganizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de riscos e controle interno • Auditoria interna • Accountability e transparência

Desse modo, passaremos a tratar dos pilares da governança pública fundada na cooperação ou colaboração entre os atores envolvidos.

3 PILARES DA GOVERNANÇA PÚBLICA COLABORATIVA

Com o avanço tecnológico e a criação das diversas redes sociais e instrumentos de interação virtual, fala-se em sociedade em rede, que interagem e apresenta um papel mais participativo no que tange à concepção, idealização e elaboração das políticas públicas.

A sociedade em rede propicia o surgimento da governança em rede, ao mesmo tempo em que a complexidade das demandas sociais que surgem diariamente compele a um modelo de cooperação na gestão, coordenação e implemento de ações em resposta a estes problemas, de modo a gerar valor público. Aliás, a sociedade em rede detém o poder de rápidas mobilizações em torno de questões essenciais, facilitando o processo de respostas inovadoras e eficazes às demandas sociais (Manuel Castells, 2010;2012, 2013).

Nas palavras de Humberto Falcão (2014, p. 46), ao se

referir aos ensinamentos de Koliba, Meek e Zia (2011) e de Agranoff (2007):

[...] As redes de governança aparecem como conjuntos de relacionamentos, a partir de capacidades de organizações, grupos e indivíduos em coordenar suas atividades de alguma forma a alcançar objetivos relacionados a propósitos públicos em que padrões mistos de hierarquias, mercados e entes colaborativos operam juntos em múltiplos setores e escalas geográficas mediante múltiplos elos verticais, horizontais e diagonais. (Koliba, Meek & Zia, 2011). Formam, na expressão de Agranoff (2007), colaborarquias autogeridas, onde a colaboração advém da confiança e da interdependência (Agranoff & McGuire, 2003) e vai além da cooperação (que pode ser esporádica) porque se baseia em reciprocidade, integração, formalização, alinhamento finalístico e de longo prazo. (grifo nosso).

Em resumo, a governança pública de caráter “coligárquico”, em distinção ao tradicional modelo hierárquico, é uma reação ao excesso de burocracia e engessamento que geram entraves à gestão pública e, especialmente, à inovação, apresentando-se, portanto, como uma ferramenta de aplicabilidade dos princípios da eficiência, da capacidade de resposta e da transparência, o que a torna mais democrática, gerando um equilíbrio entre os modelos de atuação pública e privada. (FALCÃO, 2014).

De outro lado, a possibilidade de mobilização de grupos da sociedade em rede de acordo com a questão enfrentada e a sua colaboração na construção de soluções compatíveis com a complexidade dos problemas públicos (os quais clamam por uma atuação sistêmica e conjunta dos setores público e privado, eis que não se ajustam às estruturas públicas tradicionais), de modo a evitar respostas incompletas ou ineficazes. Tal atuação conjunta, inclusive, gera valor público aos serviços ofertados naquele contexto.

Enfim, a governança colaborativa é um espaço em que se nota a interlocução entre a solidariedade e a interdependência entre os entes públicos, o setor privado e a sociedade.

4 GOVERNANÇA COLABORATIVA COMO ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO ABERTA NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

Conforme já tratado, a governança colaborativa promove um espaço de tomada de decisões conjuntas e sistêmicas entre vários atores interessados, gerando um consenso coletivo com a elaboração de políticas públicas mais congruentes com a realidade dos grupos e/ou indivíduos afetados pela causa ou questão ali tratada.

Além disso, a governança baseada em uma atmosfera de cooperação tem o condão de viabilizar uma maior eficiência e economicidade, na medida em que propicia respostas mais rápidas, com melhor desempenho e menores custos de implementação e regulamentação (ANSELL; GASH, 2007).

Desse modo, é possível afirmar que a inovação se trata de um dever do Estado, estando intrinsecamente relacionada ao princípio constitucional da eficiência, incluído pela Emenda Constitucional nº. 19/1998 dentre os princípios da Administração Pública. Posteriormente, a inovação tornou-se um princípio explícito, inserido pela Emenda Constitucional nº. 85/2015.

No atual cenário de fomento à inovação, “autores como Innes e Booher (1999), Adner (2006), Lane, Koka e Pathak (2006), Ansell e Gash(2007), Tidd, Bressat e Pavitt (2015), Guerra, Tondolo e Camargo (2016) e Bodin (2017) entendem que a governança colaborativa é essencial para a constituição de um ecossistema de inovação” (BARTZ *et al*, 2020), respondendo melhor às expectativas e necessidades sociais.

O art. 219, em seu parágrafo único, da Constituição Federal determina que “o Estado estimulará a formação e o fortalecimento da inovação nas empresas, bem como nos demais entes, públicos ou privados” e reconhece a relevância de estimular igualmente a criação de “ambientes promotores da inovação”.

Ainda, visando a facilitação da execução de propostas e programas de inovação, o art. 219-A ainda permite que o Estado,

em todas as esferas, passe a “firmar instrumentos de cooperação com órgãos e entidades públicos e com entidades privadas, inclusive para o compartilhamento de recursos humanos especializados e capacidade instalada”.

Nesse viés de fomento a parcerias para inovação dos serviços públicos, a Lei nº. 13.243/2016, introduziu facilitadores para a colaboração entre governo e setor privado, mediante a realização de atividades conjuntas; compartilhamento de recursos, pessoal e instalações; flexibilização nas regras de contratação; e, ainda, o subsídio do Estado em pesquisa e desenvolvimento em empresas privadas; todos estes aspectos antes inadmissíveis no ordenamento jurídico brasileiro.

“Portanto, cabe à equipe de liderança executiva a responsabilidade por “definir a filosofia e colocar em prática políticas e procedimentos que facilitem a inovação”, a qual só pode “florescer e ser sustentada no contexto de uma cultura que incentiva, reconhece e recompensa novas ideias e dá autoridade às pessoas para colocar essas ideias em prática” (ANAQ, 2009).

Desse modo, é essencial identificar líderes aptos a exercer uma governança colaborativa que visa o estímulo e a promoção da inovação, os quais, de acordo com Deschamps (2012), têm o dever de: “atrair e reter inovadores e empreendedores; formular uma visão clara e definir prioridades; desenhar o caminho que levará à sua visão e mobilizar pessoas para implementá-lo; aceitar o risco de identificar e suportar novas ideias; reunir e sustentar equipes de implementação; e construir um processo e uma cultura de inovação”.

Destaca-se que a ausência de diretrizes clara e uma missão bem definida pode definir essa governança e desestimular processos inovadores no âmbito do serviço público. Além disso, outros aspectos desanimadores encontramos na estrutura burocrática, permeada de regras e rituais rígidos, que são confundidos com mecanismos de eficiência e controle de conduta, além da aversão da Administração Pública ao risco. Tal postura repele

a contratação no do setor público profissionais com níveis mais elevados de competência e propensão para a inovação.

Fernanda de Negri (2018, p. 73) afirma que “como o capital humano é parte fundamental do bom funcionamento das instalações de pesquisa, em qualquer país, a capacidade de atrair e reter profissionais altamente qualificados é uma vantagem crucial para a pesquisa científica de ponta. Talvez, as nossas instituições ainda necessitem mais mecanismos para isso”.

Nesse sentido, concordam Mariana Mazzucato e Caetano Penna (2016) que as políticas públicas e o sistema legal precisam promover o incentivo à colaboração e ao estabelecimento de vínculos mais duradouros entre empresas privadas e instituições de pesquisa. Os autores citam como interessante exemplo de colaboração e inovação no setor público um sistema de gestão desenvolvido pela Embrapa, chamado SEG:

Embrapa has a “very sophisticated” process management system (called SEG – “Sistema Embrapa de Gestão”/Embrapa Management System) that the president can access from his computer. It is automated/computerized and was created within Embrapa (through collaboration between the agricultural information unit and the IT department). This is an interesting example of public sector in-house innovation. (2016, p. 74).³

Mazzucato e Penna (2016) continuam a ideia, defendendo a necessidade de maiores estímulos aos atores envolvidos no processo de inovação, de modo a gerar um senso de propriedade e, ao mesmo tempo, galvanizar a formulação de política públicas ousadas.

Enfim, é imprescindível uma mudança cultural acerca da inovação e do fomento da pesquisa patrocinada de modo colaborativo entre setores público e privado, eis que a interação

³ Tradução livre: “A Embrapa possui um sistema de gestão de processos “muito sofisticado” (chamado SEG – “Sistema Embrapa de Gestão”/Sistema de Gestão da Embrapa) que o presidente pode acessar de seu computador. Ele é automatizado/informatizado e foi criado dentro da Embrapa (através da colaboração entre a unidade de informação agropecuária e a área de TI). Este é um exemplo interessante de inovação interna do setor público”.

humana, de modo diversificado e em equipe, avança para iniciativas grandiosas, eficazes, inovadoras e com melhores resultados, na medida em que se combinam habilidades e experiências diversificadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao estudar a tendência mundial para a inovação, é inconcebível não relacionar o modelo de governança pública, inovação aberta e princípio da colaboração, na medida em que em conjunto propiciam melhoria na qualidade dos serviços públicos e desenvolvimento nacional.

Os princípios, diretrizes e mecanismos que pautam a execução da governança no âmbito do setor público expressam a viabilidade de atuação conjunta e sistêmica entre líderes públicos, empresas privadas e indivíduos/grupos integrantes da sociedade em rede. Não se pode negar que a governança colaborativa é uma ferramenta poderosa para se concretizar muitos princípios constitucionais da Administração Pública, a exemplo da eficiência, transparência e prestação de contas (accountability).

De outro lado, iniciativas inovadoras, quando implementadas de modo colaborativo, propiciam soluções cada vez mais ágeis e eficientes para problemas considerados complexos. Outrossim, projetos públicos envolvendo múltiplos atores, configurando a governança colaborativa, são essenciais para implementar eficazmente políticas públicas aptas a proporcionar à população soluções compatíveis com as demandas sociais.

Desta forma, reconhecer possibilidades de inovação que terão repercussão no presente e no futuro é uma oportunidade inestimável, estando entre as habilidades crucial para um líder na governança colaborativa.

Posto isso, a atual conjuntura do Direito brasileiro, em que a Administração Pública brasileira é permeada por regras rígidas e burocracia lenta, há ainda muitos obstáculos a serem

transpostos de modo a gerar uma transformação cultural em ambos os espaços (público e privado), fomentando ações e iniciativas colaborativas, distanciadas da aversão ao risco e sedentas pela melhoria do serviço público.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSELL, Chris; GASH, Alison. Collaborative Platforms as a Governance Strategy. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Volume 28, Edição 1, Janeiro de 2018, Páginas 16–32. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/jopart/mux030>. Acesso em: 19 mai. 2022.
- ARBIX, Glauco. Dilemas da Inovação no Brasil. In: TURCHI, Lenita; MORAIS, José Mauro (orgs.). *Políticas de Apoio à Inovação Tecnológica no Brasil – Avanços Recentes e Propostas de Ações*. Brasília: IPEA, 2017, pp. 35-68.
- BARTZ, Cátia Raquel Felden; TURCATO, Jéssica Casali; SAUSEN, Jorge Oneide; BAGGIO, Daniel Knebel. *Colaboração e open innovation: a importância da governança colaborativa para a constituição de um ecossistema de inovação aberta em um Arranjo Produtivo Local (APL)*. INTERAÇÕES, Campo Grande, MS, v. 21, n. 1, p. 155-172, jan./mar. 2020.
- BARTZ, Cátia Raquel Felden; KELM, Martinho Luis; SAUSEN, Jorge Oneide; TURCATO, Jessica Casali. Governança colaborativa e inovação aberta: análise da experiência em um arranjo produtivo local do sul do Brasil. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, v. v.4, p. 20, 2018.
- BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. *Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias*

- distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- BRASIL. *Decreto nº. 9.203, de 22 de novembro de 2017*. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 20 mai. 2022.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Governança pública municipal: Transformando sua administração* / Instituto Latino-Americano de Governança e Compliance Público, coordenação – 1. ed. – Brasília: NT Editora, 2020.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública* / Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 80 p.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Referencial básico do programa de inovação* / Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Instituto Serzedello Correa (ISC), Centro de Pesquisa e Inovação (Cepi), 2017. 67 p.
- BONVILLIAN, William B. The new model innovation agencies: An overview. *Science and Public Policy*. v. 41, 2014, pp. 425–437.
- BUCCI, Maria Paula Dallari; COUTINHO, Diogo R. Arranjos jurídico-institucionais da política de inovação tecnológica: uma análise baseada na abordagem de direito e políticas públicas. In COUTINHO, Diogo R.; FOSS, Maria Carolina; MOUALLEM, Pedro Salomon B. (orgs.). *Inovação no Brasil: avanços e desafios jurídicos e institucionais*. São Paulo: Edgard Blücher, 2017, p. 313-339.
- CAVALCANTE, Pedro. Governança e inovação em políticas públicas: intersecções de uma fértil agenda de pesquisa. In: *Boletim de análise político-institucional*. Instituto de

- Pesquisa Econômica Aplicada. 29 jun. 2021. p. 61-69
- DUARTE, Francisco Carlos; CADEMARTORI, Luiz Henirque Urquhart; CADEMARTORI, Sérgio Urquhar. *Governança Sustentável: nos paradigmas sistêmicos*. Neoconstitucional. Curitiba: Editora Juruá, 2008.
- FALCÃO-MARTINS, Humberto; MARINI, Caio. *Governança pública contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual*. Revista do Tribunal de Contas da União, v. 46, p. 42, 2014.
- FALCÃO-MARTINS, Humberto Falcão Martins. *Governança colaborativa – a gestão pública em rede*. In: Programa Fronteiras e Tendências da Enap. Youtube, 30 de setembro de 2021. Disponível em: <https://youtu.be/QC5mZuqjtG8>. Acesso em: 19 mai. 2022.
- MAZZUCATO, Mariana; PENNA, Caetano C. R. *The Brazilian Innovation System: A Mission-Oriented Policy Proposal*. Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2016.
- LIMA, Diana Vaz de. *Como promover a boa Governança na gestão municipal* – Brasília, DF: CNM, 2018. Disponível em: <https://www.cnm.org.br/cms/biblioteca/Como%20promover%20a%20boa%20governan%C3%A7a%20na%20gest%C3%A3o%20municipal.pdf>. Acesso em: 18 mai. 2022.
- NEGRI, Fernanda de. *Novos caminhos para a inovação no Brasil*. Washington: Wilson Center, 2018.
- PINTO, Felipe Chiarello de Souza; GARCIA, Lara Rocha. Inovação e sua principal barreira jurídica. *Revista Eletrônica do Curso de Direito da UFSM*, v. 15, p. 1-23, 2020.
- RAUEN, Cristiane Vianna. *O novo marco legal da inovação no Brasil: o que muda na relação ICT-Empresa?* Radar, vol. 43, pp. 21-35, fev. 2016.
- SILVA, André Luis Nogueira da. *Não há outro caminho que não a colaboração!*. Cadernos EBAPE. BR, 18(3), p. 635–

638. 2020. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgy.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/81814>. Acesso em: 18 mai. 2022.

SOETE, Luc, 2006. *A Knowledge Economy Paradigm and its Consequences*. MERIT Working Papers 2006-001, United Nations University - Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology (MERIT).

WERESA, Marzenna Anna. Innovation Policy Under New Perspectives. *Transitions and Innovation Systems*. vol. 4, n. 2, 2015, pp. 866-879.