



Administração Pública e Gestão Social
ISSN: 2175-5787
apgs@ufv.br
Universidade Federal de Viçosa
Brasil

Inovação em Serviços e a Coprodução no Setor Público Federal Brasileiro

Araujo dos Reis, Mauro Celio; da Silva Filho, Antônio Isidro

Inovação em Serviços e a Coprodução no Setor Público Federal Brasileiro

Administração Pública e Gestão Social, vol. 12, núm. 1, 2020

Universidade Federal de Viçosa, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351561601003>

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 3.0 Internacional.

Inovação em Serviços e a Coprodução no Setor Público Federal Brasileiro

Innovation in Services and Coproduction in the Brazilian Federal Public Sector

Innovación en Servicios y la Coproducción en el Sector Público Federal Brasileño

Mauro Celio Araujo dos Reis
Universidade de Brasília, Brasil
mreis.admbsb@gmail.com

Redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351561601003>

Antônio Isidro da Silva Filho
Universidade de Brasília, Brasil
antonio.isidro.filho@gmail.com

Recepción: 30 Junio 2017
Aprobación: 21 Febrero 2018
Publicación: 01 Enero 2020

RESUMO:

O presente estudo teve como objetivo verificar a influência da coprodução nos resultados gerados pela inovação no setor de serviços públicos brasileiro. Para tanto, foi desenvolvido um trabalho em conjunto com o Núcleo de Estudos e Pesquisa em Inovação e Estratégia (NINE) da Universidade de Brasília, a fim de reunir e analisar 195 relatos de práticas inovadoras, validadas in loco e premiadas pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap) no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. Os dados foram coletados a partir da leitura dos casos utilizando-se das técnicas da análise de conteúdo e analisados estatisticamente a partir da utilização de regressão logística. Como resultados, foram observadas relações significativas que demonstram a importância da coprodução para os resultados da inovação na prestação de serviços públicos, bem como a importância do papel executado pelo coprodutor. Ao final do trabalho, foram elencadas recomendações práticas e sugerida agenda de pesquisa para desenvolvimento de estudos futuros.

PALAVRAS-CHAVE: coprodução, inovação em serviços, setor público, resultados da inovação.

ABSTRACT:

The present study aimed to verify the influence of coproduction on the outcome of innovation in Brazilian public services sector. Therefore, a initiative was developed in the Center for Studies and Research in Innovation and Strategy (NINE) at the University of Brasília, in order to collect and analyze 195 reports of innovative practices, validated and awarded by the National School of Public Administration (Enap) in the Innovation Award in Federal Public Management. The data were collected by reading the cases using techniques of content analysis and analyzed statistically using logistic regression. It was possible to perceive significant relationships that demonstrate the importance of coproduction to the results of innovation in the provision of public services, as well as the importance of the role played by the co producer. At the end of the study, practical recommendations and a research agenda were suggested for the development of future studies.

KEYWORDS: coproduction, innovation in services, public sector, outcomes of innovation.

RESUMEN:

El presente estudio tuvo como objetivo verificar la influencia de la coproducción en los resultados generados por la innovación en el sector de servicios públicos brasileño. Por lo tanto, se desarrolló un trabajo en conjunto con el Núcleo de Estudios e Investigación en Innovación y Estrategia (NINE) de la Universidad de Brasília, a fin de reunir y analizar 195 relatos de prácticas innovadoras, validadas "in loco" y premiadas por la Escuela Nacional de Administración Pública (Enap) en el Concurso Innovación en la Gestión Pública Federal. Los datos fueron recolectados a partir de la lectura de los casos utilizándose de las técnicas del análisis de contenido y analizados estadísticamente a partir del uso de la regresión logística. Como resultado, se observaron relaciones significativas que demuestran la importancia de la coproducción para los resultados de la innovación en la prestación de servicios públicos, así como la importancia del papel ejecutado por el coprodutor. Al final del trabajo, se formularon recomendaciones prácticas y se sugirió una agenda de investigación para el desarrollo de estudios futuros.

PALABRAS CLAVE: coproducción, innovación en servicios, sector público, resultados de la innovación.

1 INTRODUÇÃO

Inovar é um dos fatores chave para o desenvolvimento das organizações (Casali, Silva & Carvalho, 2010) e isto justifica-se pelo fato de que, com o passar dos anos, as instituições passaram a lidar com uma nova realidade cultural na qual o nível e o acesso ao conhecimento e à informação encontram-se em uma direção onde a existência de limites torna-se algo questionável (Andrade & Moreira Jr., 2009). Há alguns anos atrás, no que diz respeito principalmente às décadas de 1980 e 1990, juntando-se a esta nova realidade a necessidade de adaptação a um novo cenário tecnológico, as organizações precisaram enfrentar a resistência de abertura ao novo aprendizado, tanto no que diz respeito às suas atividades internas, desenvolvidas pelos seus colaboradores, quanto externas, no que tange aos usuários dos seus serviços, fornecedores e parceiros (Inazawa, 2009). Entende-se como se travassem uma luta manifesta entre o novo e o velho, onde a dinâmica de uma rotina que há tempos enraizou-se, naquele momento encontrava-se desafiada pelas transformações advindas dos novos conhecimentos e inovações naturais do mundo contemporâneo (Pires & Macêdo, 2006).

Ainda na década de 1990, as organizações privadas já compreendiam a importância da inovação no desenvolvimento do conhecimento e de sua integração e aplicações práticas no que diz respeito ao aprendizado interativo (Grant, 1996), ao estabelecer foco no aprendizado e conhecimento como recursos produtivos e fatores de sobrevivência (Johannessen, Olsen & Olaisen, 1999).

No que diz respeito ao setor público, um dos fatores que demonstra a preocupação com as aplicações práticas da inovação em relação ao desenvolvimento do conhecimento e aprendizado interativo, pode ser observado no surgimento dos concursos incentivadores da inovação com o objetivo de premiar ações dentro do setor público que demonstrassem ter contribuído de forma significativa para o desenvolvimento das instituições do governo, bem como dos parceiros e usuários do seu serviço.

Como exemplo disso temos o Prêmio Inovação na Gestão Pública do Espírito Santo (INOVES), realizado pela Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP), que tem como objetivo estimular o desenvolvimento de uma cultura de inovação e empreendedorismo no contexto do serviço público, contribuindo para a modernização da administração pública e valorização do servidor (ESESP, n.d.). Outro exemplo é o Prêmio Innovare, que tem o objetivo de premiar e disseminar práticas inovadoras que aumentam a qualidade na prestação do serviço jurisdicional e contribuem para a modernização da justiça brasileira (Instituto Innovare, n.d.). O Prêmio Mário Covas é outra maneira de incentivar a inovação nas instituições públicas, focando na excelência do gerenciamento de recursos públicos disponíveis para o fornecimento de serviços públicos de alta qualidade e mais acessíveis, a partir da modernização das instituições públicas, de maneira a responder mais adequadamente às demandas da sociedade (Governo do Estado de São Paulo, n.d.). Por fim, temos o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, uma ação da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) em conjunto com o Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG), que tem como público equipes de trabalho de entidades da administração direta, autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista do Poder Executivo Federal, sediadas em qualquer localidade do território nacional, que desenvolvam programas ou projetos inovadores baseados nos princípios da administração gerencial (Petrucci & Rua, 1998).

Este último, o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, teve sua primeira edição publicada no ano de 1996 sob a denominação “Concurso Nacional de Experiências Inovadoras de Gestão da Administração Pública Federal” e vem sendo realizado até então. Os organizadores do concurso selecionam vinte experiências dentre aquelas inscritas e, ao final do processo de avaliação e validação dos resultados das experiências in loco, premiam as dez mais bem colocadas.

As experiências de inovação realizadas por gestores do setor público federal têm hoje o importante papel de dar continuidade ao processo de modernização da esfera pública, tanto no que tange à adoção e utilização de tecnologias, quanto no que se refere ao desenvolvimento do conhecimento e capacitação de prestadores de serviço, usuários e parceiros das instituições públicas federais.

A partir do conhecimento do Concurso Nacional de Experiências Inovadoras de Gestão da Administração Pública Federal e tendo como pressuposto que a inovação ocorreu em todas as experiências premiadas, visto que a Enap seleciona as práticas inovadoras inscritas e avalia as experiências selecionadas in loco para, então, premiar aquelas que atendem aos critérios, em termos de inovação, estabelecidos pelo concurso. Os relatos premiados foram tomados como fonte de informação, a fim de identificar a ocorrência de inovação e coprodução para que se pudesse, então, atingir a proposta deste trabalho, que é verificar o comportamento dos resultados gerados pela inovação no setor público, quando os serviços são coproduzidos juntamente com seus usuários ou parceiros, a fim de apresentar resultados que contribuam de maneira empírica para os estudos sobre inovação na área.

2 INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

O avanço nos estudos sobre inovação em serviços tornou-a objeto de pesquisas institucionais tanto a nível nacional como internacional (Djellal, 1999), reconhecida como uma força motriz das economias que começou a capturar a atenção da academia (Bitner & Brown, 2008; Yen et al., 2012). Porém, muitas questões afetam a conceituação de inovação em serviços, subestimando seu desempenho e contribuindo para uma medição errada de seus resultados. Em função disso, Gallouj e Savona (2009) reclassificaram a literatura de inovação em serviços em três principais abordagens:

Assimilação ou tecnicista: Reduz a inovação em serviços à adoção e uso de tecnologia, ou seja, esta abordagem tenta assimilar serviços com quadros conceituais consolidados para o setor de manufatura e produtos manufaturados.

Orientada a serviço ou diferenciação: Busca identificar alguma particularidade possível na natureza e organização da inovação em serviços. Este caminho da literatura tenta desenvolver um quadro conceitual específico para inovação em serviços, destacando todas as especificidades do produto serviço e de processos.

Integradora: Tem como ponto de partida as tendências para a convergência entre bens manufaturados e serviços, tentando desenvolver um quadro conceitual comum capaz de considerar uma visão ampla de inovação, aplicável para produtos tangíveis e intangíveis. Diferente das abordagens tecnicistas e orientadas para o serviço, na abordagem integradora é proposta uma nova taxonomia de inovação em serviços, baseada em uma nova visão de produto.

Dentre as três abordagens (Gallouj & Savona, 2009), a mais promissora em termos de avanço tecnológico e adotada para este trabalho é a abordagem integradora, uma vez que supera a distinção entre bens e serviços, integrando-os definitivamente em uma única teoria da inovação (Vargas & Zawislak, 2006). O presente trabalho possui foco na prestação de serviços, porém, de acordo com os entendimentos da abordagem integradora, entende-se que onde houver referências a serviços, o mesmo pode ser aplicado também a produtos.

Dentro desta perspectiva, Djellal, Gallouj e Miles (2013) desenvolveram algo que chamaram de sistema de inovação, $\{[C'], [C], [T], [T'], [Y]\}$, em que a inovação é definida como a ocorrência de mudanças nos vetores componentes desse sistema. Segundo os autores, essas mudanças caracterizam-se como evolução ou variação, surgimento ou desaparecimento, associação ou desassociação em um ou mais vetores que representam as competências do cliente $[C']$, as competências do prestador do serviço $[C]$, as características técnicas do prestador do serviço $[T]$, as características técnicas do usuário do serviço $[T']$ e as características do serviço final percebidas pelo usuário $[Y]$. De maneira geral, o sistema de inovação desenvolvido por Djellal, Gallouj e Miles pode ser representado da seguinte maneira:

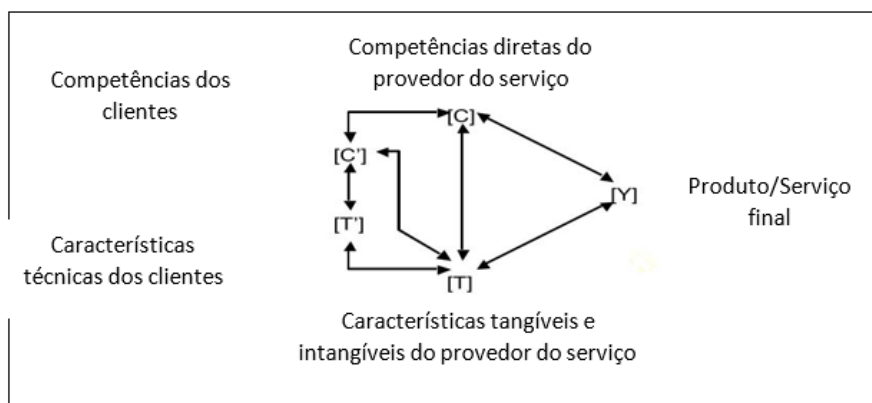


Figura 1: Vetores componentes do sistema de inovação.

Fonte: Djellal, Gallouj e Miles (2013).

A partir do estabelecimento de como as mudanças podem ocorrer dentro do sistema (Gallouj & Miles, 2013), a inovação pode ser classificada como:

Inovação radical: Refere-se à criação de algo totalmente novo, ou seja, não há conectividade das novas características percebidas com aquelas anteriormente já existentes. O sistema inteiro, $\{[C'], [C], [T], [T'], [Y]\}$, é transformado ou, mais precisamente, um novo sistema, $\{[C''], [C''], [T''], [T''], [Y'']\}$, é criado.

Inovação de melhoria: Consiste em melhorar características já existentes sem ocasionar nenhuma mudança na estrutura do sistema, ou seja, o valor final de um produto ou serviço $[Y]$ é aumentado diretamente pelo melhoramento das competências do prestador do serviço $[C]$, ou de características técnicas $[T]$.

Inovação incremental: O construto geral do sistema $\{[C'], [C], [T], [T'], [Y]\}$ permanece o mesmo, mas o sistema é mudado marginalmente através da adição ou substituição de características técnicas do prestador $[T]$ e/ou características finais do serviço $[Y]$.

De acordo com a proposta de Gallouj e Miles (2013) para a classificação da inovação, existem ainda outros três tipos denominados como inovação recombinação, inovação de formalização e inovação ad hoc. Porém, para o desenvolvimento deste trabalho, os tipos adotados foram apenas os de inovação radical, incremental e de melhoria por estarem representados de maneira mais clara no sistema de inovação proposto pelos autores.

3 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A inovação no setor público tem sido definida como a adoção ou criação e implementação de novos processos, produtos e métodos de entrega de serviços que resultem em um melhoramento significativo na eficiência, eficácia e efetividade dos resultados desejados (Mulgan & Albury, 2003), ou seja, é um processo para melhoramento do desempenho de produtos e serviços, o que resulta em benefícios para a sociedade.

Para Anggadwita e Dhewanto (2013), a inovação é a ferramenta para o alcance dos propósitos do serviço público e para que esta ocorra efetivamente, é necessário que exista um relacionamento sinérgico entre liderança, gerenciamento, recursos humanos e tecnologia, a fim de que sua implementação proporcione consideráveis oportunidades (Avlonitis, Papastathopoulou & Gonaris, 2001).

Para Koch e Hauknes (2005), a inovação é a implementação de uma nova forma de ação social empreendida por uma entidade no contexto de suas atividades. Para tanto, envolve um processo complexo e multifacetado de tomada de decisão e avaliação de desempenho, além de caracterizar-se como descentralizado e intensivo em trabalho, o que implica diretamente na dificuldade de gestão (Nelson & Yates, 2003).

Para Mulgan e Albury (2003), dada a importância da inovação, esta deveria se tornar atividade núcleo no setor público, visto que contribui para um melhor desempenho dos serviços, agrega valor ao setor, contribui

para uma melhor resposta às expectativas dos cidadãos, adapta-se às necessidades dos usuários, aumenta a eficiência e reduz os custos. Anggadwita e Dhewanto (2013) reforçam esta afirmação defendendo que é necessária uma mudança na mentalidade do sistema de gerenciamento do serviço público, estabelecendo que a inovação seja a chave de sucesso para a sobrevivência de uma organização que deseja vencer desafios.

Este perfil de organização vencedora é comumente observado em instituições privadas, pois necessitam, dentre outros desafios, sobressair frente aos seus concorrentes. Hartley (2005), porém, chama a atenção dos pesquisadores sobre inovação para a necessidade de desenvolver uma compreensão de que esta não é preponderantemente um assunto somente relacionado à literatura do setor privado, mas reflete também os contextos distintos e finalidades do setor público. Farah (2008), ao abordar o tema “Disseminação de inovações e políticas públicas e espaço local” na administração pública local no Brasil, argumentou que embora houvesse um número expressivo de pesquisas e trabalhos voltados à análise de transformações referentes à introdução de inovação na administração pública local, havia ainda uma dimensão negligenciada pela literatura. Tratava-se do processo de disseminação de políticas públicas, de programas inovadores e de novas formas de gestão pública.

Gallouj e Zanfei (2013), ao abordarem as lacunas na literatura de inovação no setor público, afirmaram que há necessidade de mais estudos sobre os serviços públicos, a fim de atender questões relacionadas a lacunas teóricas, empíricas, metodológicas e do campo político. Os autores afirmaram ainda que mesmo o Manual de Oslo, que fornece diretrizes internacionais para pesquisa em inovação, não leva em conta serviços providos pelo setor público e comentam, ainda, que as administrações públicas, paradoxalmente, têm desenvolvido vários métodos para avaliação da inovação em outros setores da economia, no entanto, expressam só muito recentemente algum interesse na avaliação de sua própria inovação, o que os autores chamam de “a síndrome do sapateiro mal calçado”.

4 COPRODUÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

Com o advento da necessidade de assumir uma postura voltada para a inovação no setor público, tornou-se comum notar nas sociedades pós-modernas a emergência de novas formas de serviços que desafiam os padrões tradicionalmente ofertados. Com isso, surge entre as instituições a necessidade de se obter maior participação e compromisso do cidadão na determinação, provisão e governança de serviços públicos, através da coprodução de tais serviços. Sendo assim, entende-se coprodução como a ação baseada na sinergia entre as atividades do cidadão e do governo, implicando uma parceria entre usuários e os prestadores do serviço público (Pestoff, 2012).

Os interesses pela coprodução surgiram pela primeira vez no ano de 1970, porém, foi a partir do ano de 1990 que o tema se estabeleceu tanto no setor público quanto no privado (Shim et al., 2010). De acordo com Ostrom (1996), a coprodução pode ser entendida como entradas de indivíduos que não participam de uma instituição, mas que contribuem para a produção e (ou) prestação de serviços, como ocorre nas agências de governo que atuam como produtoras regulares de educação, saúde ou infraestrutura, entendendo o cidadão como um elemento que exerce papel ativo na produção de bens e serviços.

A primeira década do século XXI mostra esforços de países que investiram no relacionamento entre usuário e provedor de serviço, por exemplo, na tentativa de modernização de administração pública, para poder transformar a entrega de serviços públicos. Na maioria dos casos, os esforços se deram em função de tornarem informações e serviços disponíveis na internet, a fim de melhorar a eficiência e a efetividade das operações internas de governo a partir da comunicação e transações entre indivíduos e organizações (Feller, Finnegan & Nilsson, 2011). De acordo com Gallouj e Weinstein (1997), a realização de esforços como esse envolve a mobilização tanto das capacidades dos prestadores quanto dos usuários dos serviços e denomina-se coprodução.

No que diz respeito ao Brasil, no início do século XXI, o governo promoveu uma série de mudanças no processo de formulação e implementação de políticas públicas e na gestão pública do país. As iniciativas dos governos locais iniciaram um processo de reconstrução do Estado, marcado pela presença de parcerias entre Estado e sociedade civil, bem como pela emergência de novos arranjos institucionais (Farah, 2000). Esta foi uma ação importante para o país, visto que a personalização e a coprodução dos serviços públicos (Leadbeater, Bartlett & Gallagher, 2008) mudam o papel tanto dos profissionais quanto dos usuários.

Ainda para Leadbeater, Bartlett e Gallagher (2008), a prestação do serviço público deveria acontecer aos moldes da prestação de serviços como os de professores, assistentes sociais e doutores que agem como consultores ou conselheiros, guiando as pessoas a realizarem as melhores escolhas por si mesmas. Os autores afirmam que a mudança para serviços públicos coproduzidos traz novas fontes de informação, conhecimento e expertises, agregando valor ao setor público. Afirmam ainda que em vez de somente confiar nas capacidades e conhecimentos dos gestores públicos como “guardiões e administradores dos serviços”, a adoção de abordagens participativas pode trazer um conhecimento mais detalhado de quem é o usuário de um determinado serviço, seus amigos, familiares, sobre o que realmente é importante para ele e como pode ser feito.

Sob uma perspectiva da ciência política, a coprodução ocorre essencialmente entre o governo e atores não governamentais envolvidos na tomada de decisões políticas, como, por exemplo, referendos, orçamentos, audiências, elaboração de legislação, representação em audiências parlamentares ou comitês. Esta ação é chamada de cogovernança, ou seja, é quando o governo coopera com outros atores no desenvolvimento e entrega do serviço, significando que esses atores não governamentais possuem uma participação onde dispõem de tempo e outros recursos, como suas capacidades e expertises (Verschuere, Brandsen & Pestoff, 2012).

Os economistas comumente assumem que as pessoas coproduzem por terem um interesse material em fazer isso, ou seja, as pessoas irão coproduzir somente se os benefícios superarem os custos (Pestoff, 2012). No que tange ao setor público, as relações de cooperação envolvem questões não materiais, ou seja, valores tais como eficiência, integridade, honestidade, confiança, credibilidade e disciplina (Newcomer, 2010), que garantam a efetividade nas operações de troca e cooperação.

Pode-se observar que, independente da perspectiva, seja ela de aspecto econômico, social ou político, a coprodução é uma atividade que envolve a relação entre um prestador de serviço e seu usuário ou parceiro, cada um dispondo suas competências, na prestação e (ou) desenvolvimento de um dado serviço, a fim de promover eficiência e efetividade.

5 PRESSUPOSTOS SOBRE A INFLUÊNCIA DA COPRODUÇÃO NOS RESULTADOS DA INOVAÇÃO.

De acordo com Klerkx e Nettle (2013), quando a inovação é realizada de forma conjunta, existe maior possibilidade de alcance dos resultados esperados. Esta ação conjunta entendida aqui como coprodução, pode variar de acordo com sua intensidade (Vargas et al., 2013), pode ser estabelecida na comunicação com os cidadãos, em transações com indivíduos e organizações, (Feller, Finnegan & Nilsson, 2011), bem como na responsabilidade assumida com a resolução de problemas e o desenvolvimento dos objetivos das instituições (Shim et al., 2010).

De acordo com Newcomer (2010), a coprodução influencia a razão de chances da ocorrência de melhorias nas práticas de inovação em serviços no setor público. Isto implica dizer que serviços coproduzidos possuem uma chance maior de alcançar eficiência e efetividade nos seus resultados, visto que a atividade de coprodução pode funcionar como uma forma de governança participativa onde instituição, usuários e outros parceiros envolvem-se para o desenvolvimento e entrega dos serviços.

A influência da coprodução nas práticas de inovação pode alterar a qualidade da mudança, ou seja, a coprodução pode acelerar a criação de valor em uma relação onde ambos prestadores e usuários dos serviços

possuem um papel importante (Chen, Tsou & Ching, 2011), com isto, compreende-se a importância do papel do coprodutor dentro da relação de coprodução para o desenvolvimento e entrega dos serviços finais, o vetor [Y], no sistema de serviços desenvolvido por Djellal, Gallouj e Miles (2013), e que caracteriza-se por ser resultado da mobilização entre os outros vetores do sistema.

Segundo Klerkx e Nettle (2013), as abordagens de inovação que assumem as práticas de coprodução geram melhores resultados do que aquelas que não o fazem, ou seja, os maiores benefícios da inovação advêm com a junção de esforços e responsabilidades da organização com seus stakeholders (Sørensen, Mattsson & Sundbo, 2010), em outras palavras, com o objetivo de encontrar formas de entregar melhores serviços, as organizações implementam inovação a partir da interação entre diferentes administrações e em vários níveis organizacionais e extraorganizacionais (Kinder, 2002).

De acordo com Kuusisto e Viljamaa (2004), a coprodução possui um papel chave na entrega de serviços. A união de competências entre pessoas, comunidades e organizações representa parcerias que desenvolvem modelos para uma melhor prestação de serviços públicos (Ottmann et al., 2011), agregando valor a partir do melhoramento dos serviços oferecidos, maior eficiência e efetividade na gestão, bem como a melhoria da produtividade, imagem e relações nas instituições públicas (Newcomer, 2010). O processo da coprodução de serviços públicos envolve trocas múltiplas onde o usuário tem acesso, além do serviço em si, às expertises do prestador e vice-versa. O resultado do trabalho em conjunto é alto se comparado aos resultados dos esforços individuais (Lam & Wang, 2013), uma vez que o comprometimento dos atores envolvidos, bem como o profissionalismo e as expertises das equipes de trabalho, são fatores que adicionam valor à prestação de serviços públicos (Gabel-Shemueli & Capell, 2013).

6 MATERIAIS E MÉTODOS

O presente trabalho se propôs a verificar a influência da coprodução nos resultados gerados pela inovação no setor de serviços públicos brasileiro. Para tanto, buscou-se na literatura categorias preexistentes para inovação, resultados, outcomes, da inovação e coprodução, conforme pode ser observar no quadro 1 seus tipos, descrição e autores.

O primeiro passo dado para o alcance do objetivo deste trabalho foi a escolha do material para realização da coleta de dados. A escolha da base de publicações de experiências inovadoras premiadas pela Enap justificase pelo fato de que todas as experiências premiadas foram rigorosamente avaliadas pela instituição durante o processo para premiação, primeiramente a partir da leitura dos casos inscritos por seus avaliadores, para a seleção dos casos em potencial e, em seguida, pela visita técnica in loco com o objetivo de verificar a veracidade de todas as informações contidas no relatório de descrição do caso.

Após a definição da base para coleta de informações, em conjunto com o Núcleo de Estudos e Pesquisa em Inovação e Estratégia (NINE), foi desenvolvido e validado, a partir da técnica de triangulação de pesquisadores, um instrumento no formato de tabela, a fim de registrar e organizar informações textuais contidas nos relatos, associando-as às categorias ex ante, Bardin (2009), de inovação, coprodução e resultados da inovação.

A partir da associação dos trechos dos relatos a cada categoria ex ante, as informações foram transformadas em dados numéricos, variáveis dicotômicas binárias, associando-se o numeral 1 à ocorrência da variável no relato e 0 à não ocorrência de cada uma das variáveis nos relatos dos casos.

A escolha do formato binário apóia-se no fato de que as variáveis não são mutuamente excludentes, tendo sido possível identificar uma, mais de uma ou nenhuma categoria no mesmo caso.

Quadro 1: Descrição das Variáveis

CATEGORIA	TIPOS	CODIGO	DESCRIÇÃO	AUTORES
Inovação	Inovação Radical	Inov_rad	Variável independente referente à criação de um produto totalmente novo; um novo conjunto de características do sistema {[C'], [C], [T]}, [T'], [Y]}	Djellal, Gallouj e Miles (2013)
	Inovação Incremental	Inov_Inc	Variável independente referente a serviços com características finais [Y] melhoradas como reflexo do melhoramento de capacidades [C] e características técnicas do prestador [T].	Djellal, Gallouj e Miles (2013)
	Inovação de Melhoria	Inov_melh	Variável independente referente a serviços com adição ou substituição de características finais [Y] e (ou) características técnicas do prestador [T].	Djellal, Gallouj e Miles (2013)
Categoria	TIPOS		DESCRIÇÃO	AUTORES
Coprodução	O2C	O2C	Variável independente referente às ações entre organização e usuários para o desenvolvimento e entrega de serviços	Shim et al. (2010).
	O2P	O2P	Variável independente referente às ações entre organização e parceiros para desenvolvimento e entrega de serviços	Gallouj e Weinstein (1997)
	Papel Desenvolvedor	Desenv	Variável independente referente à execução de papel principal no desenvolvimento de inovação no serviço	Edvardsson, Gustafsson, Kristensson & Witell (2010)
	Papel Co-desenvolvedor	Codesenv	Variável independente referente à execução de papel não principal exercido pelo usuário ou pelos parceiros para desenvolvimento de serviços	Edvardsson, Gustafsson, Kristensson & Witell (2010)
	Papel Provedor de Informação	Provedor_inf	Variável independente referente ao papel exercido pelo usuário ou pelos parceiros apenas como fonte de informação para o desenvolvimento de serviços	Edvardsson, Gustafsson, Kristensson & Witell (2010)
Categoria	TIPOS		DESCRIÇÃO	AUTORES
	Melhoria na qualidade e entrega dos	Melhoria_quali	Variável dependente referente aos reflexos dos resultados da inovação na melhoria	Newcomer (2010)

Após o trabalho de leitura, coleta, registro, organização e codificação das informações, a base de dados contou com um total de 195 casos. Esta configuração da base de dados proporcionou a escolha da técnica de regressão logística para a realização da etapa de análise a partir da utilização do software SPSS. Os resultados e discussões podem ser observados a partir do tópico a seguir.

7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como proposta deste trabalho, buscou-se verificar a influência da coprodução nos resultados gerados pela inovação no setor de serviços públicos brasileiro. A escolha da regressão logística como técnica de análise se deu pelo fato de permitir a verificação da probabilidade de potencialização da ocorrência de uma variável em função de duas outras ou mais, no caso deste trabalho, a probabilidade da potencialização da melhoria na qualidade e entrega dos serviços, da melhoria da imagem e relações institucionais ou da melhoria da gestão organizacional, consideradas como resultados da inovação, em função da coprodução da inovação no setor público. A análise de dados foi realizada utilizando-se três modelos diferentes.

O processo de análise dos dados se deu em duas etapas para cada um dos modelos estabelecidos, conforme o quadro 2, abaixo. Primeiramente, foi rodada a regressão logística somente entre a variável dependente e os tipos de inovação. Em seguida, foi rodada a regressão logística novamente, porém, incluindo no modelo as variáveis de coprodução para, assim, poder comparar os dados e então inferir qual o comportamento dos resultados da inovação quando os serviços são coproduzidos juntamente com usuários ou parceiros das instituições.

Quadro 2: Modelos analisados

Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
Variável Dependente	Variáveis Independentes	Variável Dependente	Variáveis Independentes	Variável Dependente	Variáveis Independentes
Melhoria_img	Inov_rad	Melhoria_gest	Inov_rad	Melhoria_quali	Inov_rad
	Inov_Inc		Inov_Inc		Inov_Inc
	Inov_melh		Inov_melh		Inov_melh
	O2C		O2C		O2C
	O2P		O2P		O2P
	Desenv		Desenv		Desenv
	Codesenv		Codesenv		Codesenv
Provedor_inf	Provedor_inf	Provedor_inf			

Na primeira etapa da análise do modelo 1, onde se mede a relação entre a variável de melhoria na imagem e relações institucionais isoladamente com os tipos de inovação, não foi verificada relação significativa.

Quadro 3: Primeira etapa de análise, modelo 1

		B	S.E.	Wald	DF	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)	
								Lower	Upper
Step 1 ^a	Inov_rad	,981	,702	1,953	1	,162	2,667	,674	10,554
	Inov_Inc	-,260	,918	,080	1	,777	,771	,128	4,659
	Inov_melh	-,734	,912	,647	1	,421	,480	,080	2,870
	Constant	-,229	,922	,062	1	,804	,796		

O resultado apresentado no quadro 3 reforça o posicionamento de autores como Klerkx e Nettle (2013) e Newcomer (2010), que destacam a importância de a inovação ser realizada de forma conjunta com os

stakeholders das organizações, reforçando, assim, a possibilidade do aumento das chances de ocorrência de melhorias nos resultados da inovação. Para os dados analisados, a inovação por si só não gerou resultado significativo em sua relação com a melhoria na imagem e relações institucionais.

Na segunda parte do teste, quando adicionadas as variáveis de coprodução ao modelo, também não houve retorno de resultados significativos. As relações entre todas as variáveis retornaram nível de significância acima de 0,05.

Quadro 4: Segunda etapa de análise, modelo 1, adição de coprodução

No que diz respeito ao modelo 2, relação da variável de melhoria da gestão organizacional com inovação e coprodução, os dados de saída do SPSS da mesma forma não apresentaram relação significativa em nenhuma das etapas 1 e 2. Todos os níveis de significância ficaram acima do valor de 0,05.

Quadro 5: Primeira etapa de análise, modelo 2

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)	
								Lower	Upper
Step 1 ^a	Inov_rad	-,646	,704	,843	1	,359	,524	,132	2,082
	Inov_inc	-,926	,896	1,068	1	,301	,396	,068	2,295
	Inov_melh	-,770	,888	,751	1	,386	,463	,081	2,642
	Constant	1,254	,905	1,921	1	,166	3,503		

Quadro 6: Segunda etapa de análise, modelo 2, adição de coprodução

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)	
								Lower	Upper
Step 1 ^a	Inov_rad	-,765	,726	1,111	1	,292	,465	,112	1,931
	Inov_inc	-1,170	,928	1,589	1	,207	,310	,050	1,914
	Inov_melh	-1,017	,920	1,222	1	,269	,362	,060	2,196
	O2P	,425	,668	,404	1	,525	1,529	,413	5,668
	O2C	1,003	,925	1,176	1	,278	2,727	,445	16,707
	Codesenv	,164	,334	,241	1	,624	1,178	,612	2,268
	Desenvolv	20,083	40192,970	,000	1	1,000	527038490,379	,000	.
	Provedor_inf	-,109	,548	,040	1	,842	,896	,306	2,624
	Constant	,970	1,099	,779	1	,377	2,639		

O terceiro modelo foi o único que apresentou resultados significativos. Como se pode observar no quadro 7, as relações antes da adição das variáveis de coprodução, testadas na primeira etapa de análise do modelo 3, não se mostraram significativas. Porém, na segunda etapa de análise, com a adição das variáveis de coprodução, verificou-se uma mudança significativa.

Quadro 7: Primeira etapa de análise, modelo 3

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)	
								Lower	Upper
Step 1 ^a	Inov_rad	-,737	,743	,984	1	,321	,479	,112	2,052
	Inov_inc	,612	1,036	,349	1	,555	1,844	,242	14,040
	Inov_melh	,129	1,033	,016	1	,901	1,138	,150	8,609
	Constant	1,099	1,041	1,114	1	,291	3,001		

A adição das variáveis de coprodução, na segunda etapa de análise do modelo 3, quadro 8, apresentou resultados significativos.

A regressão logística realizada retornou relação significativa para inovação incremental (p-valor 0,029), inovação de melhoria (p-valor 0,045), coprodução O2P (p-valor 0,00), papel de co-desenvolvedor (p-valor 0,040) e papel provedor de informação (p-valor 0,23), ficando de fora do modelo a inovação radical (p-valor 0,82), coprodução O2C (p-valor 0,09) e o papel de desenvolvedor (p-valor 1,00).

Quadro 8: Segunda etapa de análise, modelo 3, adição de coprodução

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP(B)	
								Lower	Upper
Step 1 ^a	Inov_rad	,280	1,231	,052	1	,820	1,324	,119	14,772
	Inov_Inc	3,098	1,417	4,777	1	,029	22,149	1,377	356,253
	Inov_melh	2,832	1,411	4,030	1	,045	16,978	1,069	269,521
	O2P	3,264	,875	13,907	1	,000	26,166	4,705	145,499
	O2C	-3,161	1,892	2,792	1	,095	,042	,001	1,728
	Codesenv	1,128	,551	4,200	1	,040	3,091	1,050	9,093
	Desenvolv	-17,514	40192,970	,000	1	1,000	,000	,000	.
	Provedor_inf	4,109	1,808	5,167	1	,023	60,888	1,761	2104,831
	Constant	-4,488	1,628	7,598	1	,006	,011		

O resultado final de verificação do comportamento dos resultados da inovação em serviços públicos quando estes são coproduzidos pelas instituições em conjunto com seus usuários ou parceiros, de acordo com os dados coletados e analisados neste trabalho, resumiu-se da seguinte maneira:

Quadro 9: Resumo dos resultados significativos

Variável Dependente	Variáveis Independentes	B	P-valor	Exp(B)
Melhoria_quali	Inov_Inc	3,098	0,029	22,149
	Inov_melh	2,832	0,045	16,978
	O2P	3,264	0,000	26,166
	Codesenv	1,128	0,040	3,091
	Provedor_inf	4,109	0,023	60,888

Primeiramente, vale ressaltar a retirada das variáveis inovação radical, coprodução O2C e papel desenvolvedor pelo fato de não apresentarem relação significativa com a melhoria da qualidade e entrega do serviço. Este comportamento dos resultados leva a inferir que nas experiências premiadas avaliadas por este trabalho encontra-se um caráter mais de incremento e melhoria e menos de criação de algo totalmente novo (Djellal, Gallouj e Miles, 2013). Este resultado é coerente com o trabalho de Mulgan e Albury (2003), no qual argumentam que a inovação no setor público concentra-se na implementação de novos processos, produtos e métodos de entrega de serviços que resultem na melhoria da eficiência, eficácia e efetividade dos resultados.

Talvez o próprio caráter de melhoria da qualidade e entrega do serviço justifique o fato de não haver relação direta com a inovação radical (p-valor 0,820), pois por inovação radical entende-se a criação de algo em que se modifica por completo o sistema $\{[C],[C],[T],[T],[Y]\}$, quando inovação de melhoria (p-valor 0,045) e incremental (p-valor 0,029) apenas promovem o melhoramento das competências $[C]$ e características técnicas do provedor do serviço $[T]$, ou então adicionam ou substituem características técnicas do prestador $[T]$ e características finais do serviço $[Y]$ (Djellal, Gallouj & Miles, 2013).

O fato de o tipo de coprodução O2C também ter ficado de fora do modelo implica na reflexão de que seria comum entre os casos o não envolvimento direto dos usuários na melhoria da qualidade e entrega dos serviços,

porém, por outro lado, percebe-se que há uma forte relação da variável dependente com o papel de provedor de informação (p-valor 0,023). No marketing é comum ocorrer um evento conhecido como cocriação, que se caracteriza pela criação de um novo produto ou serviço com base em informações coletadas dos usuários.

Na cocriação, não ocorre o envolvimento direto do usuário do serviço, este contribui apenas com a delimitação do que produzir, de maneira que o produto final seja algo seguramente aceitável pelo público-alvo. Mas o que isso significa? Significa dizer que a relação dos usuários dos serviços com a melhoria da qualidade e entrega do serviço, das inovações premiadas, não passou, na maioria dos casos, de simples provedores de informação ou, como se diz no marketing, de cocriadores. Não significa afirmar que este resultado seja ruim, até pelo fato de que, de acordo com o Exp (B) desta relação, o papel de provedor de informação (p-valor 0,023) para a inovação potencializa em 60,88 vezes a possibilidade de ocorrer melhoria na qualidade e entrega dos serviços. Porém, era esperado que o envolvimento direto dos usuários no desenvolvimento da inovação retornasse uma relação pelo menos positiva com a variável dependente, pois, de acordo com Shim et al. (2010), a coprodução é a realização de atividades colaborativas não exclusivas do relacionamento entre prestador de serviços e organizações parceiras, mas também com o envolvimento do usuário dos serviços.

No que diz respeito à realização de parcerias com outras instituições, a coprodução O2P obteve resultado significativo (p-valor 0,00) na relação com a melhoria da qualidade e entrega dos serviços, tendo um índice no qual a realização deste tipo de coprodução potencializou em 26,16 vezes a possibilidade de ocorrência da variável dependente. Newcomer (2010) discute em seu trabalho esta influência da coprodução na razão de chances da ocorrência de melhorias nos resultados da inovação no setor público. Chen, Tsou e Ching (2011) afirmam que a influência da coprodução nas práticas de inovação pode alterar a qualidade da mudança. Um outro dado dos resultados da análise que pode reforçar este número é a significância da relação variável dependente com o papel de codesenvolvedor da inovação (p-valor 0,040), pois, na maioria dos casos, a inovação aparece como sendo desenvolvida em conjunto entre instituição e parceiros envolvidos. Poucos casos relatam o desenvolvimento de uma inovação totalmente entregue nas mãos de um parceiro, o que pode justificar o fato de que o papel de desenvolvedor, unicamente, não se mostrou significativo, sendo excluído do modelo.

Isto justifica o pressuposto de que quando a inovação é realizada de forma conjunta, existe maior possibilidade de alcance dos resultados esperados (Klerkx & Nettle, 2013). Embora das três variáveis de melhoria apenas a de melhoria na qualidade e entrega dos serviços tenha apresentado resultados significativos na presença da coprodução, não descarta-se a possibilidade de a inovação gerar outras melhorias, visto que os resultados aqui apresentados referem-se apenas ao conjunto de dados ora analisados.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos sobre inovação e coprodução têm sido desenvolvidos no sentido de levantar questões a respeito da importância de uma maior participação dos stakeholders de uma organização no desenvolvimento de melhorias na prestação de serviços tanto no setor público quanto na iniciativa privada.

Muito embora os esforços para o atingimento do objetivo deste trabalho tenham alcançado resultado positivo e significativo no que diz respeito à influência percebida da coprodução na melhoria da qualidade e entrega dos serviços como resultado da inovação, vale destacar algumas limitações.

Primeiramente, no que diz respeito à base de informações utilizada para a coleta de dados: Temos uma base de informações totalmente secundária, embora entenda-se que são dados confiáveis pelo fato de que todos os relatos premiados passaram por uma rigorosa seleção e verificação em loco por uma equipe da Enap especialista na área. No entanto, compreende-se que um estudo qualitativo reforçaria os resultados apresentados. O estudo contempla somente as experiências que foram premiadas pelo Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, o que se justifica pelo fato de que as experiências premiadas já foram previamente

avaliadas em termos de inovação pela Enap, porém, recomenda-se a expansão do material de coleta de dados a partir da consideração das experiências não premiadas, contudo, somente com a associação a outros métodos de coleta como entrevista e aplicação de questionário visto que estas experiências não passaram pelo processo avaliativo da Enap previamente.

Como agenda de pesquisa sugere-se os seguintes estudos futuros, a fim de promover o desenvolvimento teórico e prático no campo dos estudos sobre inovação e coprodução no setor de serviços públicos: a) Outras análises poderiam ser realizadas levando em consideração aspectos antecedentes da inovação como as competências necessárias para o desenvolvimento da mudança, bem como as competências mobilizadas no processo para que a inovação ocorra; b) As variáveis de coprodução poderiam ser testadas com outros fatores, como a disponibilidade de recursos e os facilitadores, a fim de entender se a intensidade da prática de coprodução pode variar ou não na presença desses elementos; c) Estudos futuros poderiam ser realizados juntando-se ao escopo de informações as experiências que não foram premiadas; d) Outros estudos poderiam ainda realizar a mesma pesquisa, porém, em comparação com os dados de outros concursos similares ao Concurso Inovação na Gestão Pública. De maneira geral, a agenda de pesquisa em inovação e coprodução deve estar orientada para a expansão, avaliação e aprimoramento dos resultados obtidos no campo sobre o tema, a fim de que sejam superadas as limitações e os estudos tornem-se cada vez mais consistentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, T. N., & Moreira-Jr. (2009). Aperfeiçoamento gerencial e inovação tecnológica. *Sociologias*, 198-230.
- Anggadwita, G., & Dhewanto, Wawan. (2013). Service Innovation in Public Sector : A case study on PT. Kereta Api Indonesia. *Journal of Social and Development Sciences*, 4(7), 308-315.
- Avlonitis, G. J., Papastathopoulou, P. G., & Gonaris, S. P. (2001). An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: success and failure scenarios. *Journal of Product Innovation Management*, 18(5), 324-342.
- Bardin, Laurence (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Portugal.
- Bitner, M. J., & Brown, S. W. (2008). The service imperative. *Business Horizons*, 51(1), 39-46.
- Casali, G. F. R., Silva, O. M. Da., & Carvalho, F. M. A. (2010). Sistema regional de inovação: Estudos das regiões brasileiras. *Revista de Economia Contemporânea*, 14(3), 150-166.
- Chen, Ja S., Tsou, H. T., & Ching, R. K. H. (2011). Co-production and its effects on service innovation. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1331-1346.
- Djellal, F. (1999). Innovation indicators. *Science and Public Policy*, 26(4), 218-232.
- Djellal, F., & Gallouj, F. (2005). Mapping innovation dynamics in hospitals. *Research Policy*, 34(6), 817-835.
- Djellal, F., Gallouj, F., & Miles, I. (2013). Two decades of research on innovation in services: Which place for public services? *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 98-117.
- ESESP. Prêmio Inovação na Gestão Pública do Espírito Santo. Escola de serviço público do espírito santo (ESESP). Recuperado de <http://www.inoves.es.gov.br/Premio/Inicio.aspx>.
- Farah, M. F. (2000). Parcerias, novos arranjos institucionais e políticas públicas no nível local de governo. *Revista de Administração Pública*, 35(1), 119-144.
- _____. (2006). Temas emergentes em gestão e políticas públicas: Tendências gerais. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 11(48), 43-65.
- _____. (2015). Continuidade e disseminação de inovações na gestão pública subnacional no Brasil. 2007. Recuperado de http://www.enap.gov.br/downloads/clad_marta.pdf
- _____. (2008). Disseminação de inovação e políticas públicas e espaço local. *Organizações & Sociedade*, 15(45), 107-126.

- Feller, J., Finnegan, P.; & Nilsson, O. (2011). Open innovation and public administration: Transformational typologies and business model impacts. *European Journal of Information Systems*, 20(3), 358-374.
- Gabel-Shemueli, R., & Capell, B. (2013). Public sector values: Between the real and the ideal. *Cross Cultural Management*, 20(4), 586-606.
- Gadrey, J. (2000). The characterization of goods and services: An alternative approach. *Review of Income and Wealth*, 46(3), 369-387.
- Gadrey, J., Gallouj, & F., Weinstein, O. (1995). New modes of innovation: How services benefit industries. *Journal of Service Management*, 6(3), 4-16.
- Gallouj, F. (2002). Innovation in services and the attendant old and new myths. *Journal of Socio-Economics*, 31, 137-154.
- Gallouj, F., & Savona, M. (2009). Innovation in services#: a review of the debate and a research agenda, 19, 149-172.
- Gallouj, F., & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research Policy*, 26, 537-556.
- Gallouj, F., & Zanfei, A. (2013). Innovation in public services: Filling a gap in the literature. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 89-97.
- Governo Do Estado De São Paulo. Prêmio Mário Covas. Governo do Estado de São Paulo. Recuperado de <http://www.premiomariocovas.sp.gov.br/2013/premio.asp>.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organizational Science*, 7(4), 375-387.
- Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public money and management*, 27-35.
- Inazawa, F. k. (2009). O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 14(3), 206-220.
- Instituto Innovare. Prêmio Innovare. Instituto Innovare. Recuperado de <http://www.premioinnovare.com.br/institucional/o-premio/>
- Johannessen, J. A., Olsen, B., & Olaisen, J. (1999). Aspects of innovation theory based on knowledge-management. *International Journal of Information Management*, 19(2), 121-139.
- Kinder, T. (2002). local public administrations. *Science and Public Policy*, 29(3), 221-233.
- Klerkx, L., & Nettle, R. (2013). Achievements and challenges of innovation co-production support initiatives in the Australian and Dutch dairy sectors: A comparative study. *Food Policy*, 40, 74-89.
- Koch, P., & Hauknes, J. (2005). Innovation in the Public Sector. *Innovation in the Public Sector*. Recuperado de <http://thelearningnetwork.net/Downloads/Library/>
- Kuusisto, J., & Viljama, A. (2008). Knowledge-intensive business services and co-production of knowledge: The role of public sector. *Frontiers of e-business research*, p. 282-298.
- Lam, W. F., & Wang, X. (2013). Of a co#production approach to performance measurement: How do officials and citizens understand government performance. *Public Administration and Development*, 47, 32-47.
- Leadbeater, C., Bartlett, Jamie; Gallagher, Niamh. *Making It Personal*. London: Demos, 2008.
- Loeffler, E., Power, G., Bovaird, T., & Hine-Hughes, F. (2013). *Co-Producion*. Scotland: Governance Internacional, 2013.
- Moraes, J. G. de. (2003). *Ações Premiadas no 9º Concurso de Inovação na Gestão Pública Federal*. Brasília: ENAP.
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector*. Strategy unit, Cabinet Office.
- Nelson, R. R., & Yates, D. (2003). *Innovation and Implementation in Public Organizations*. New York: Lexington Books.
- Newcomer, K. E. (2010). Public service education: Adding value in the public interest. *Journal of Public Affairs Education*, 16(2), 207-229.
- Ostrom, E. (1986). Crossing the great divide: Synergy, and development. *World Development*, 24(6), 1073-1087.

- Ottmann, G., Laragy, C., Allen, J., & Feldman, P. (2011). Coproduction in practice: Participatory action research to develop a model of community aged care. *Systemic Practice and Action Research*, 24(5), 413–427.
- Paiva, A. B. De., & Araújo, F. A. G. (2004). Ações premiadas no 8º Concurso de Inovação na Gestão Pública Federal - Prêmio Hélio Beltrão. Brasília: ENAP.
- Pestoff, V. (2012). Co-production and third sector social services in europe: Some concepts and evidence. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), 1102–1118.
- Petrucci, V. L., & Rua, M. das G. (1998). Ações premiadas no 1º Concurso de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública Federal. Brasília: ENAP.
- Pires, J. C. De S., & Macêdo, K. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de administração pública*, 40(1), 81-104.
- Shim, J. T., Shin, T., Chen, Houn-Gee., Jiang, J. J., & Klein, G. (2010). Coproduction in successful software development projects. *Information and Software Technology*, 52(10), 1062-1068.
- Sørensen, F., Mattsson, J., & Sundbo, J. (2010). Experimental methods in innovation research. *Research Policy*, 39(3), 313–322.
- Thomas, J. C. (1999). Bringing the public into public administration: The struggle continues. *Public Administration Review*, 59, 83-88.
- Tushman, M., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439–465.
- Vargas, E. R. De., & Zawislak, P. A. (2006). Inovação em serviços no paradigma da economia do aprendizado: a pertinência de uma dimensão espacial na abordagem dos sistemas de inovação. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(1), 139-159.
- Vargas, E. R. De., Bohrer, C. T., Ferreira, L. B., & Moreira, M. F. (2013). A pesquisa sobre inovação em serviços no Brasil: Estágio atual, desafios e perspectivas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 2, 3–21.
- Verschuere, B., Brandsen, T., & Pestoff, V. (2012). Co-production: The state of the art in research and the future agenda. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), 1083–1101.
- Yen, H. R., Wang, W., Wei, Chih-Ping., Hsu, S. H., & Chiu, Hung-Chang. (2012). Service innovation readiness: Dimensions and performance outcome. *Decision Support Systems*, 53(4), 813–824.

CC BY-NC-ND