

CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA: POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES¹

Tarcila Freitas Coelho

Resumo: Criatividade e inovação andam juntas e trazem grandes benefícios para a gestão pública, dada a atual conjuntura estatal, onde há grande demanda de serviços públicos e escassez de recursos. O presente artigo tem como objetivo refletir sobre a importância da criatividade e inovação no serviço público. A realização de um trabalho de pesquisa exige do pesquisador a busca por materiais e autores que abordem o assunto e possam esclarecer-lhe quanto ao mesmo. Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica descritiva, a fim de responder à seguinte questão: qual a importância da criatividade e inovação na gestão pública? A abordagem teórica sobre o tema levou a concluir que a criatividade e a inovação na gestão pública apresentam-se como ferramentas de grande relevância, uma vez que contribuem para a melhoria de todos os aspectos que envolvem as organizações públicas, seja no âmbito da gestão de pessoas, ou ainda nos aspectos operacionais e legais.

Palavras-chave: Criatividade. Inovação. Gestão Pública.

1 INTRODUÇÃO

As pessoas são consideradas como o capital intelectual da empresa. Esse capital intelectual tem como objeto essencial o conhecimento. Há muito tempo que o capital humano vem sendo considerado como o grande diferencial competitivo das organizações e deve incluir também a criatividade e inovação organizacionais.

Apesar de muitas vezes serem usados como sinônimos, podemos observar que o termo inovação tem sido mais utilizado em nível de organização, e criatividade, para indivíduos e grupos de indivíduos.

No que tange ao trabalho [labor], podemos dizer que a criatividade ganha valor quando gera inovação. A criatividade pode ser considerada o alicerce para a construção da inovação.

¹ Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.



A análise da literatura nacional e internacional permite concluir que a criatividade organizacional caracteriza-se como um processo complexo e relaciona-se com resultados positivos, isto é, que agreguem valor para as organizações. Entretanto, cabe salientar que tais objetivos almejados podem não ser concretizados devido a diferentes fatores que se inter-relacionam para se criar e para se transformar a criatividade em algo palpável, mensurável ou perceptível para terceiros como valoroso. (BRUNO-FARIAS, VEIGA e MACÊDO, 2013, p.20).

West e Farr (1990 apud ALENCAR, 1995, p. 103) definem inovação como “Introdução intencional, dentro de um grupo ou organização, de ideias, processos, produtos ou procedimentos novos para a unidade, relevante de adoção e que visa gerar benefícios físicos para o indivíduo, grupo, organização ou sociedade maior.”.

Uma organização pública é formada por diversas razões e interesses, tendo em vista que é administrada para atender as necessidades da população. Ela permite aos seus dirigentes desenvolver projetos, realizar atividades, superar obstáculos, controlar seu ambiente, por meio da especialização de tarefas, da coordenação de esforços, da unidade de direção e do uso inteligente dos recursos, sobretudo, o do capital humano.

Técnicas de pensamento criativo podem ser aplicadas em qualquer área ou empresa: planejamento estratégico, estratégia de negócios corporativos, desenvolvimento de produto, melhoria de serviços, estratégia funcional, finanças, recursos humanos, marketing, gestão de informações e dados, design de produtos, design de software e gestão da qualidade. Normalmente, as técnicas de criatividade são aplicadas em conjunto com outras técnicas de inovação. (MATTOS e GUIMARÃES, 2005, p.208).

De acordo com Predebon (2003, p. 229), dentro das organizações “cada setor de atividade necessita de um nível maior ou menor de inovação”. No serviço público, por exemplo, a inovação é essencial para manter o bom funcionamento do Estado, diante da necessidade de adaptação quanto às mudanças que ocorrem ao seu redor. Para manter-se atualizado e atuante, é preciso promover um ambiente propício a inovação e a criatividade.

Nesses termos entende-se que a criatividade e a inovação andam juntas e trazem grandes benefícios para a gestão pública, dada a atual conjuntura estatal, onde há grande demanda de serviços públicos e escassez de recursos.

Assim, justifica-se a escolha do tema em razão da importância da criatividade e da inovação no setor público, para a melhoria da qualidade nos serviços



prestados, bem como para fomentar aspectos motivadores para os servidores que se relacionam com a gestão de pessoas dentro das organizações públicas.

Com base na justificativa exposta, o presente artigo visa responder à seguinte questão: qual a importância da criatividade e inovação na gestão pública?

Para que se possa conduzir o presente, optou-se pela pesquisa pura, qualitativa, teórica, do tipo descritiva e o método utilizado será a pesquisa bibliográfica, visando ampliar o conhecimento quanto ao tema proposto.

Por pesquisa pode-se citar um procedimento ordenado e bem definido, por meio do qual o pesquisador reúne informações para que possa compreender melhor um tema ou assegurar-se de que suas ideias procedem. (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Na perspectiva de Gil (2007), pode-se citar o processo de pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como intuito principal identificar respostas precisas para os problemas que o pesquisador propõe para sua atividade.

Andrade (1993, p. 98) descreve que durante a realização de pesquisa descritiva “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”.

Pode-se, então, afirmar que a pesquisa visa encontrar e agrupar as informações existentes que respondam aos questionamentos do pesquisador, esclarecendo o tema e permitindo que o leitor compreenda o assunto sob o prisma do pesquisador e dos autores utilizados.

Dado o problema da pesquisa, realizou-se uma pesquisa bibliográfica descritiva, com o objetivo geral de refletir sobre a importância da criatividade e inovação no serviço público. Como objetivos específicos têm-se: a) compreender a diferença entre Criatividade e Inovação; e b) levar a reflexão sobre a necessidade [ou não] da Criatividade e Inovação para o serviço público.

2 CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA

Neste item, serão apresentados conceitos de Criatividade e Inovação. Será realizada uma breve contextualização da Gestão Pública no Brasil e posteriormente,



serão apontados alguns aspectos quanto às possibilidades e as limitações da Criatividade e da Inovação na Gestão Pública.

2.1 CONCEITUANDO CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

Partindo da premissa de que as ideias criativas emergem de indivíduos ou grupos, as pessoas são os elementos centrais para que a criatividade exista. Mas o que é criatividade?

Não existe uma definição distinta para a criatividade. Segundo Predebon (2003, p. 30) “uma só definição teria de abranger muitas facetas do tema [...] cada pessoa pode formular sua própria definição, a partir de exemplos discutidos”. Podemos então perceber que, a definição para o tema criatividade é subjetiva.

Predebon (2003, p. 34) diz que “o exercício do potencial de criatividade liga-se à psicologia do indivíduo, como o comportamento se liga à personalidade”. Existem diversas técnicas que podem auxiliar o indivíduo no desenvolvimento de sua criatividade, trabalhando suas emoções e modificando o seu comportamento frente aos desafios criativos.

Relacionar a geração de novas ideias com a criatividade é um processo direto e intuitivo para grande parte dos indivíduos. Ao contrário da intuição que é algo que não se aprende, já que é uma característica inata de determinados indivíduos, a criatividade pode ser aprendida, praticada e desenvolvida pelo uso de técnicas comprovadas. As habilidades criativas podem aumentar e estimular as habilidades de cada ser, permitindo novos padrões mentais para a interpretação de problemas, o que resulta frequentemente em um aumento do espectro de alternativas consideradas e em um impacto positivo na produtividade e na qualidade do trabalho.

De acordo com Predebon (2003, p. 78) “o exercício do potencial criativo tem muito a ver com a articulação entre as óticas pessoais e o contexto: tudo será mais fácil ao sobrevir uma conciliação entre o novo e o já existente”.

E quanto à inovação? O conceito de inovação é bem variado. Podemos considerar como inovação, a exploração de uma nova ideia que seja considerada viável, isto é, que possa ser posta em prática. “Inovação pode ser entendida como uma ideia,



uma prática ou um artefato material percebido como novo, relevante e único adotado em um determinado processo, área ou por toda a organização” Zaltman, Duncan e Holbek, (1973, apud MACHADO, 2007, p. 7). Para a organização, a inovação serve como um processo de aprendizagem.

No final do século XX a inovação tornou-se essencial para as indústrias. O mundo empresarial a vê como chave para gerar mais lucros e aumentar o seu domínio no mercado. Os governos automaticamente as buscam quando tentam colocar ordem na economia. No mundo inteiro, a retórica da inovação substituiu a linguagem da economia do bem-estar do pós-guerra.

Na década de 90, Gary Hamel, definiu inovação como sendo um processo estratégico de reinvenção contínua do próprio negócio e da criação de novos conceitos de negócios. Esta ideia sobre inovação pode ser considerado como um processo de aprendizagem contínua para a organização.

Existem diversas maneiras de inovação. Inovações de produto ou de processo são conhecidas como inovações tecnológicas. Outros tipos de inovações podem se relacionar a novos mercados, novos modelos de negócio, novos processos e métodos organizacionais, ou até mesmo a novas fontes de suprimentos.

Inovação é a exploração, com sucesso, de novas ideias e está intimamente ligada à criatividade.

A criatividade e a inovação são normalmente atividades complementares, uma vez que a criatividade gera a base da inovação, a qual em seu desenvolvimento, produz novas dificuldades que devem novamente ser resolvidas com a criatividade. Não é possível conceber inovação sem ideias criativas como ponto de partida. Dessa forma, a criatividade é construída como uma habilidade aprendida que permite definir novas relações entre conceitos e eventos que pareciam não conectados anteriormente e que resultam em uma nova entidade do conhecimento. (MATTOS e GUIMARÃES, 2005, p.204).

2.2 BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL

A gestão pública é a atividade administrativa, nos termos da legislação vigente e da moralidade, na qual se incumbe à gestão de bens, interesses e serviços públicos para o bem comum, compreendendo apenas os poderes de guarda, conservação



e aprimoramento, realizada pelos órgãos administrativos do Poder Executivo, Legislativo e Judiciário. (MEIRELLES 1998, p. 83-85).

Na visão de Headley (2013, p. 3) a gestão pública, tem proporção muito maior do que a gestão tradicional de negócios privados no mundo corporativo. Atualmente a gestão pública envolve um complexo aparato administrativo, com vistas a atender as necessidades sociais e o bem comum.

Dentro deste aspecto, a administração pública também não se restringe somente aos conceitos de eficiência e eficácia, mas também trata as questões que envolvem os princípios da legalidade, legitimidade e ainda incorporam outros valores que transcendem os padrões restritivos do ambiente dos negócios. (MATIAS-PEREIRA 2012 apud HEADLEY 2013, p. 5).

Para Chiavenato (2012, p. 108) a gestão pública é um importante segmento da ciência administrativa, constituindo-se de todo aparelhamento do Estado, funcionamento como instrumento de governo, para planejar, organizar, dirigir e controlar as ações da administração pública, cujo objetivo é a satisfação das necessidades coletivas básicas.

Historicamente, a gestão pública passou de patrimonialista à gerencial. De acordo com Headley (2013, p. 15), a gestão pública teve sua origem a partir da segunda metade do século XVIII, com as necessidades que emergiram a partir do desenvolvimento industrial, porém há registros históricos de gestão pública em 5.000 a.C. que tiveram como propósito a promoção do bem da coletividade.

Carvalho & Sampaio (2010, p. 1), propõem que a história da gestão pública no Brasil teve origem a partir de 1821, a partir da formação do Estado brasileiro. Nessa primeira fase, a gestão pública brasileira era confiada a um número restrito de pessoas sob o regime oligárquico, numa administração patrimonialista.

No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como extensão do poder soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. [...] Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a este tipo de administração. (apud MARQUES, 2008, p.34 apud CARVALHO & SAMPAIO 2010, p. 1).

Como forma de coibir os atos de corrupção existentes na gestão pública patrimonialista, criou-se a gestão burocrática baseada no modelo weberiano. Nesse



período, a gestão pública deixou à parte os direitos e necessidades da coletividade e voltando-se apenas a manter a justiça e a administração e garantir os contratos e a propriedade. (MARQUES, 2008, p.34 apud CARVALHO & SAMPAIO 2010, p. 2).

Entre 1930 a 1980, a gestão pública patrimonialista passou por transformações tornando-se desenvolvimentista, em virtude do processo de aceleração da indústria. Em 1937, foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, subordinado à Presidência da República, com o objetivo de organizar e racionalizar o serviço público no país. (CARVALHO & SAMPAIO 2010, p. 2).

Em 1988, com a promulgação da Constituição Federal, houveram mudanças significativas para a gestão pública.

Ao mesmo tempo em que reconhece o valor político do cidadão e de sua participação no controle dos serviços públicos, redistribui tarefas e recursos orçamentários para estados e municípios. Com a desconcentração e a descentralização, a decisão pública passa a situar-se mais próxima do local da ação, com impactos sobre a gestão pública. (SILVA, 2007; AMARAL, 2007, p.10 apud CARVALHO & SAMPAIO, 2010, p. 3).

Diante dos inúmeros problemas enfrentados pela gestão pública brasileira, em virtude das sucessivas crises econômicas pelas quais o país passou, as ineficiências dos serviços públicos ficaram aparentes. Assim sendo, houve a necessidade de reestruturar o Estado para consolidar a estabilidade e o crescimento econômico. Surge então, na década de 90, a gestão pública gerencial.

A administração pública gerencial imprime mudanças culturais, estruturais e de gestão. Exige um novo olhar para os interesses da sociedade. O interesse público é o interesse da coletividade, o cidadão é o cliente dos seus serviços e seu contribuinte de impostos. Por esse motivo, a avaliação dos resultados das ações do Estado é positiva se atender os anseios do cidadão. Esse modelo, atualmente, vem sendo consolidado, e mostra-se, cada vez mais, capaz de promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços oferecidos pelo setor público. (CARVALHO & SAMPAIO, 2010, p. 3).

Na contemporaneidade, a função da gestão pública é ampliar a transparência pública, administrar com base na descentralização dos processos decisórios a fim de buscar resultados mais efetivos para a sociedade de forma permanente, ou seja, promover a governança corporativa do setor público; assegurar maior nível de eficácia nas ações governamentais; fortalecer a administração democrática, ética, transparente participativa e inclusiva, sempre visando o bem da coletividade. (HEADLEY, 2013, p.

35).

É importante destacar que nesse novo cenário da administração pública, o gestor tem papel fundamental, porque cabe a ele a administração da coisa pública de forma eficiente e eficaz, com transparência, ética e planejamento. Para isso, a pessoa do gestor público deve possuir habilidades políticas, comportamentais, técnicas, pessoais e gerenciais, devendo atuar como gerenciador, líder, negociador, professor, articulador e conselheiro. (HEADLEY 2013, p. 36).

Assim, para aliar o objetivo da gestão pública contemporânea com as habilidades necessárias para o gestor público, torna-se essencial a aplicação de critérios de criatividade e inovação no setor.

2.3 CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA: POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES

Neste subitem abordam-se os aspectos teóricos que corroboram quanto à importância do tema em questão para as organizações públicas.

No processo administrativo, em que vários aspectos deverão ser considerados, sem dúvida existe a necessidade de um modelo a ser adotado pelos gestores públicos, visando o sucesso organizacional. Embora tal modelo seja influenciado por uma teoria ou outra, os gestores devem entender que qualquer evento ou processo poderá servir a um propósito múltiplo, e que diferentes pessoas estão sempre operando em um quadro de referências distinto, e estimular a criatividade dessas pessoas para gerar inovação para o Estado pode ser um processo muito benéfico não só para o Estado, como para a população, haja vista que os fins da gestão pública são resumidos em um único objetivo, que é o bem comum da coletividade administrada. De acordo com Santos (2006, p. 13), “A natureza da gestão pública é a de múnus público para quem a exerce, isto é, a de um encargo de defesa, conservação e aprimoramento dos bens, serviços e interesse da coletividade.”.

De acordo com Araújo, Rocha e Carvalhais (2015 apud Pires et al. 2017, p. 4), a inovação aplicada ao campo da gestão pública brasileira ainda encontra-se em fase

de estudos e aprimoramentos, seguindo modelos aplicados e desenvolvidos com maior frequência em países de primeiro mundo a fim de responder às demandas governamentais “capazes de integrar políticas de ciência e tecnologia com políticas econômicas, e pesquisa com produção, visando maior competitividade econômica internacional”.

No Brasil, a partir da segunda metade da década de 1990 com a Reforma do Aparelho do Estado e início da administração gerencial é que foram iniciadas discussões mais intensas sobre a inovação na administração pública com o intuito de tornar o aparelho do Estado mais eficiente frente à globalização cada vez mais intensa. No entanto, a implementação de práticas inovadoras por meio de uma nova gestão pública não logrou os êxitos esperados. Para Bresser Pereira (2007), o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, a quem foi atribuída a missão de implementar a reforma gerencial, não deu a devida atenção à reforma, deixando-a em segundo plano, sendo relativamente paralisada já a partir de 2003. (PIRES, et al., 2017, p. 4).

A descontinuidade do processo do reaparelhamento estatal brasileiro caracterizou-se como um fator limitador para a inovação que se pretendia implementar no então sistema burocrático que imperava e ainda impera na gestão pública do país, cujo ideal era reduzir despesas para atender às demandas do novo momento vivido pela sociedade. (BESSER-PEREIRA, 2007 apud PIRES et al., 2017, p. 5).

Cabe mencionar que a responsabilidade pela descontinuidade do processo de inovação no setor público não recai apenas ao sistema burocrático que impera na maioria dos órgãos estatais brasileiros, mas se dá também por outras razões, as quais citam-se: falta de incentivos para funcionários; resistência dos servidores públicos em razão à mudança imposta pela inovação, exigências de normas regulamentadoras; falta de recursos humanos preparados ou recursos financeiros para investimentos em tecnologia; necessidade de resultados de curto prazo, entre outros. (CASTRO, 2016, p. 9).

Na visão de Pires et al. (2017, p. 5), no atual contexto social e econômico no qual passa o país, torna-se essencial que as organizações públicas e também as privadas evoluam no sentido de atender as demandas crescentes em uma economia cada vez mais instável, através do romper de barreiras impostas pelo modelo burocrático, enraizado na cultura brasileira.

Nesse contexto, é que a inovação precisa ser considerada com maior relevância e tratada como diferencial competitivo na realização de serviços públicos e



na produção de bens para a sociedade, havendo a possibilidade de parcerias público-privadas, com participação ativa do cidadão como agente modificador da realidade. Além, da adoção de medidas de ações inovadoras voltadas para o planejamento urbano, inclusive para os aspectos econômicos e de distribuição de renda.

Acredita-se que a inovação no setor público deve ser considerada como um elemento estratégico, podendo ser aplicado nos mais diversos campos da administração pública, tanto internamente como externamente, com um fator indispensável para a sobrevivência do Estado. “Identificar as barreiras que impedem a inovação de evoluir na gestão pública é também contribuição significativa para a definição de estratégias de incentivo ao processo inovativo”. (PIRES et al., 2017, p. 5).

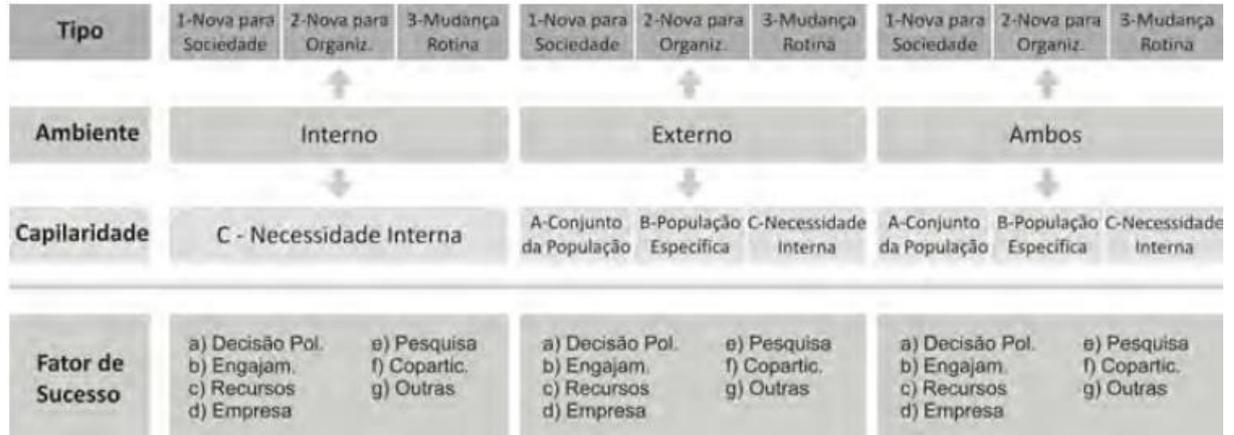
Muitas ações já foram implementadas no sentido de trazer a inovação para a gestão pública, principalmente no que diz respeito aos aspectos legais, iniciando-se pela edição da Lei de Responsabilidade Fiscal, que introduziu princípios modernos de gestão pública como a eficiência, a gerência dos recursos públicos, a transparência das informações e atos e a responsabilização dos agentes públicos, com relação às más condutas; o que favoreceu os instrumentos de controle interno e externo, elaboração de orçamentos participativos, aplicação de sistemas de informações nas atividades internas e externas, modernização nas formas de construção de obras públicas por uso da tecnologia, melhorias nos instrumentos de arrecadação com uso de sistemas de informações integradas aos mais diversos órgãos da administração estatal, parcerias público-privadas, entre outros.

As melhorias implementadas através de ideias inovadoras e criativas na gestão pública brasileira, apesar das barreiras e limitações impostas pela burocracia, denotam que o processo inovativo do setor público deve considerar as mais diversas ações e intervenções do Estado na sociedade, sendo importante salientar que nem todas as ações possuem as mesmas características e que a inovação no setor público não pode ser tratada como algo único, mas que se caracterizam em função do nível de impacto que trazem à sociedade. (OLIVEIRA, 2014, p. 20).

Para Halvorsen, Hauknes, Miles & Roste (2005 apud Oliveira 2014, p. 20) as inovações a serem implementadas no setor público devem considerar as seguintes abordagens: novas abordagens de serviços, processos internos de gestão, inovações

administrativas, organização de sistemas inovativos internos ao sistema público, conforme consta na figura 1, apresentada abaixo.

Figura 1 – Estrutura de distribuição e classificação de inovação no setor público



Fonte: Oliveira (2014, p. 20).

A proposta representada na figura acima tem como finalidade determinar uma matriz de inovações para o setor público.

Para isso, a estrutura apresentada visa a, em um primeiro momento, distribuir as ações inovativas dentro dos níveis da variável *ambiente*. Após essa primeira classificação, cada ação deve ser novamente classificada em dois subníveis, sendo o tipo de inovação e a *capilaridade* dessa inovação. Fica claro que após a distribuição as ações consideradas como inovativas, será viável aferir um padrão de comportamento inovativo no setor público, assim como possíveis alterações desse padrão de comportamento *vis-à-vis* mudanças organizacionais dentro do Estado. (OLIVEIRA, 2014, p. 20).

Por fim, para que a inovação seja viável, torna-se necessário considerar todos os aspectos relevantes para a sua implementação em todos os níveis apresentados.

3 CONCLUSÕES

A partir do que foi abordado na pesquisa bibliográfica, foi possível verificar que a gestão pública é a função exclusiva do Estado, cuja finalidade é proporcionar serviços públicos de qualidade à população, por meio de recursos públicos financiados através da arrecadação de tributos.

Atualmente, observa-se que o exercício da gestão pública pelo Estado tem se tornado cada dia mais difícil, em razão do aumento da demanda por serviços públicos



e escassez de recursos financeiros, originária do sistema de corrupção instalado, entre outros motivos, que exigem a inserção de um novo modelo de gestão, baseado na criatividade e na inovação, que trazem benefícios tanto para as organizações públicas, quanto para servidores e sociedade em geral.

A criatividade e a inovação na gestão pública apresentam-se como ferramentas de grande relevância, uma vez que contribuem para a melhoria de todos os aspectos que envolvem as organizações públicas, seja no âmbito da gestão de pessoas proporcionada pela motivação aos servidores, ou ainda nos aspectos operacionais e legais que desburocratizam as ações, tornando as respostas à sociedade mais ágeis e, conseqüentemente, melhores ações no que diz respeito à qualidade de obras de infraestrutura e para a qualidade de vida da população.

Os benefícios da criatividade e da inovação são notórios e muito já foi feito na gestão pública brasileira, adotando-se modelos inovadores de outros países, como por exemplo, os aspectos legais a partir da implantação da Lei de Responsabilidade Fiscal, que impôs responsabilização aos agentes públicos e maior rigor nas estruturas de controle interno e externo, entre outros.

De acordo com a pesquisa realizada, podemos então concluir que a criatividade e a inovação são sim de grande importância para a gestão pública, já que trazem diversas contribuições para a organização pública.

Contudo, acredita-se que há ainda oportunidades para avanços, sendo necessárias ações e intervenções inovadoras e criativas em aspectos globais da gestão pública, tais como: novas abordagens de serviços, processos internos de gestão e inovações administrativas, organização de sistemas inovativos internos ao sistema público com a utilização de sistemas de informação, por meio da modernização de equipamentos, com vistas a ampliar a transparência, facilitar o acesso à informação dos atos públicos e a interpretação do que é informado, além de proporcionar maior eficiência e eficácia ao setor.



REFERÊNCIAS

ALENCAR, Eunice S. **Criatividade**. – 3ª Ed. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1995.

ANDRADE, M. Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BRUNO-FARIA, Mª de Fátima, VARGAS, Eduardo Raupp de, MARTÍNEZ, Albertina Mitjans (Orgs.). **Criatividade e inovação nas organizações: desafios para a competitividade**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CARVALHO, Fernanda de Quadros. SAMPAIO, Dilécia Almeida. **A Administração Pública: uma análise de sua história, conceitos e importância**. Disponível em: <http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_40824/artigo_sobre_a_administracao_publica_uma_analise_de_sua_historia_conceitos_e_importancia>. Acesso em: 10 dez. 2017.

CASTRO, Roberto. **Desafios e oportunidades para o setor público geradas por inovações destrutivas no setor da saúde**. Disponível em: <<https://www.slideshare.net/iGovExplica/desafios-e-oportunidades-para-o-setor-pblico-geradas-por-inovaes-disruptivas-no-setor-da-sade-63643422>> Acesso em: 10 dez. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HEADLEY, Samara Silva. **Administração pública**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI Marina de A. **Metodologia do trabalho científico**. Procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MACHADO, Denise Del Prá Netto, **Organizações inovadoras: estudo dos fatores que formam um ambiente inovador**. Revista de Administração e Inovação. São Paulo, v. 4, n. 2, p. 05-28, 2007. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rai/article/viewFile/79078/83150>>. Acesso em 27 Jul. 2017.

MATTOS, João Roberto Loureiro de, GUIMARÃES, Leonan dos Santos. **Gestão da Tecnologia e Inovação: Uma abordagem Prática – 1ª Ed.** São Paulo: Saraiva, 2005.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 1998.

OLIVEIRA, Luiz Guilherme de. **Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal**. Brasília: ENAP, 2014.



PIRES, Maria Cristina Ferreira Silva. et al. **Inovação na gestão pública no Brasil: Análise dos limites e possibilidades.** Disponível em: <<http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/40610.pdf>> Acesso em: 10 dez. 2017.

PREDEBON, José. **Criatividade:** abrindo o lado inovador da mente. – 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ROCHA, Lygia Carvalho. **Série Gestão Estratégica - Criatividade e Inovação - Como Adaptar-se às Mudanças.** Rio de Janeiro: LTC, 2009.