

IMPACTO DA INOVAÇÃO ABERTA SOBRE O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NA GESTÃO PÚBLICA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

**IMPACT OF OPEN INNOVATION ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN
PUBLIC MANAGEMENT: A SYSTEMATIC REVIEW**

Ciências Sociais Aplicadas • 14/07/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/783618501](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/783618501)

Karla Mendonça de Araújo

RESUMO

Analisar como as práticas de inovação aberta impactam o desempenho organizacional na gestão pública, destacando avanços teóricos, evidências empíricas e lacunas para pesquisas futuras. Foi conduzida uma revisão sistemática da literatura com base no protocolo PRISMA, considerando artigos publicados entre 2011 e 2025 nas bases Web of Science e SciELO. As buscas combinaram termos relacionados a inovação aberta, setor público, eficiência e desempenho organizacional. Após etapas de triagem, elegibilidade e inclusão, 22 artigos atenderam integralmente aos critérios estabelecidos. A literatura indica que a inovação aberta contribui para ganhos de eficiência administrativa, transparência, engajamento cidadão, melhoria na qualidade dos serviços e uso mais estratégico de recursos. Apesar das potencialidades da inovação aberta identificou-se que persistem barreiras relevantes, como resistência cultural, estruturas hierárquicas rígidas, lacunas de capacidade institucional e limitações de infraestrutura tecnológica e digital. Observa-se ainda a insuficiência de estudos quantitativos robustos que relacionem diretamente práticas colaborativas, transformação digital e cocriação de valor com indicadores de desempenho organizacional, especialmente em países em desenvolvimento. A inovação aberta apresenta potencial transformador para a gestão pública quando apoiada por políticas integradas, lideranças comprometidas, ecossistemas colaborativos e infraestrutura digital adequada. A principal contribuição deste artigo consiste na sistematização crítica da literatura recente, ao integrar evidências empíricas dispersas e demonstrar que os impactos da inovação aberta sobre o desempenho organizacional dependem da articulação entre abertura organizacional, capacidade institucional, cultura de inovação e transformação digital. Do ponto de vista teórico, o estudo aproxima os conceitos de inovação aberta,

ecossistemas de inovação pública e valor público. Metodologicamente, evidencia a predominância de abordagens qualitativas e a carência de modelos quantitativos robustos que relacionem práticas colaborativas a indicadores objetivos de desempenho. Na dimensão prática, os achados indicam que iniciativas isoladas tendem a produzir efeitos limitados, enquanto estratégias integradas ampliam a eficiência administrativa, o engajamento cidadão e a geração de valor público. Como perspectivas futuras, destaca-se a necessidade de pesquisas longitudinais e quantitativas, especialmente em países em desenvolvimento, que mensurem os efeitos da inovação aberta sobre eficiência, transparência e impacto social, bem como investiguem o papel de tecnologias emergentes e da governança colaborativa na consolidação de ecossistemas de inovação pública.

Palavras-chave: valor público; cultura de inovação; aprendizagem organizacional; participação cidadã e governo aberto.

ABSTRACT

This study analyzes how open innovation practices impact organizational performance in public management, highlighting theoretical advancements, empirical evidence, and gaps for future research. A systematic literature review was conducted based on the PRISMA protocol, covering articles published between 2011 and 2025 in the Web of Science and SciELO databases. Searches combined terms related to open innovation, the public sector, efficiency, and organizational performance. Following screening, eligibility, and inclusion stages, 22 articles fully met the established criteria. The literature indicates that open innovation contributes to gains in administrative efficiency, transparency, citizen engagement, service quality improvement, and more strategic resource use. Despite the potential of open innovation, significant barriers persist, such as

cultural resistance, rigid hierarchical structures, institutional capacity gaps, and limitations in technological and digital infrastructure. There is also a lack of robust quantitative studies directly linking collaborative practices, digital transformation, and value co-creation with organizational performance indicators, particularly in developing countries. Open innovation offers transformative potential for public management when supported by integrated policies, committed leadership, collaborative ecosystems, and adequate digital infrastructure. The article's main contribution lies in the critical systematization of recent literature, integrating scattered empirical evidence and demonstrating that the impact of open innovation on organizational performance depends on the interplay between organizational openness, institutional capacity, innovation culture, and digital transformation. Theoretically, the study bridges the concepts of open innovation, public innovation ecosystems, and public value. Methodologically, it highlights the predominance of qualitative approaches and the scarcity of robust quantitative models linking collaborative practices to objective performance indicators. From a practical standpoint, the findings indicate that isolated initiatives tend to yield limited results, whereas integrated strategies enhance administrative efficiency, citizen engagement, and the generation of public value. Future perspectives highlight the need for longitudinal and quantitative research—particularly in developing countries—that measures the effects of open innovation on efficiency, transparency, and social impact, and investigates the role of emerging technologies and collaborative governance in consolidating public innovation ecosystems.

Keywords: public value; innovation culture; organizational learning; citizen participation; open government.

INTRODUÇÃO

O conceito de inovação aberta, introduzido por Chesbrough (2003) no contexto empresarial, vem sendo progressivamente incorporado ao setor público como uma abordagem estratégica para enfrentar desafios complexos de governança, desempenho e criação de valor público. Pesquisas recentes mostram que a abertura das fronteiras organizacionais, por meio da colaboração com cidadãos, universidades, empresas, startups e organizações da sociedade civil, permite ampliar a base de conhecimento disponível, qualificar a formulação de políticas e melhorar a eficiência e a legitimidade das ações governamentais (Carneiro, Isidro & Criado, 2023; Figenschou et al., 2024).

Evidências empíricas indicam que práticas de inovação aberta associadas a ecossistemas colaborativos, cultura organizacional inovadora e estratégias digitais têm potencial para aprimorar a qualidade dos serviços públicos, fortalecer a transparência e impulsionar o desempenho organizacional. Contudo, estudos recentes demonstram que esse movimento é limitado por barreiras culturais e institucionais (Burcharth et al., 2024), assimetrias de capacidades entre governos locais (Pérez-López et al., 2024), fragilidades na cultura de inovação e na liderança pública (Sousa et al., 2024) e baixos níveis de maturidade digital integrados à cocriação (Guenduez et al., 2025).

Estudos recentes reforçam esses achados ao demonstrar, com base em surveys, estudos de caso múltiplos e análises comparativas, que organizações públicas com maior abertura para cooperação intersetorial, uso de plataformas digitais e cultura de inovação apresentam melhor desempenho em indicadores como eficiência operacional, capacidade de resposta, aprendizagem institucional e engajamento cidadão (Rodrigues & Martins, 2024; Guenduez et al.,

2025). Por outro lado, a permanência de estruturas hierárquicas rígidas, resistência interna e infraestrutura tecnológica insuficiente limita a consolidação da inovação aberta como prática organizacional sistemática, sobretudo em contextos de baixa capacidade institucional (Burcharth et al., 2024; Pérez-López, Cobo-Benita & Fernández-Gutiérrez, 2024).

Em um cenário global de demandas sociais complexas e restrições orçamentárias, a inovação aberta pode ser utilizada como estratégia relevante, especialmente em países em desenvolvimento, para integrar agentes externos e formular políticas públicas eficazes (Alberti & Bertucci, 2006; Demircioglu & Audretsch, 2017; Lopes & Carvalho, 2018). Além de otimizar processos e reduzir custos, mitiga riscos e compartilha responsabilidades, apesar de desafios como burocracia, resistência cultural e limitações tecnológicas (Salge & Vera, 2012).

Embora amplamente estudada no setor privado, a adaptação da inovação aberta ao setor público e seus efeitos sobre o desempenho organizacional permanecem pouco explorados (Chesbrough, 2003; Huizingh, 2011). Aspectos como transformação digital, tecnologias emergentes e plataformas colaborativas exigem aprofundamento teórico e empírico, sobretudo em contextos governamentais marcados por restrições institucionais e culturais. Estudos mais recentes corroboram essa lacuna: Figenschou et al. (2024) identificam que a maturidade das práticas de inovação aberta em organizações públicas ainda é baixa e que a abertura das fronteiras organizacionais varia amplamente, revelando que o fenômeno se encontra em estágios iniciais.

De forma semelhante, Burcharth et al. (2024) demonstram que, apesar do potencial e de algumas experiências bem-sucedidas, a implementação da inovação aberta no setor público ainda enfrenta tensões estruturais e a necessidade de cooperação intersetorial mais robusta. Complementarmente, Pérez-López, Cobo-Benita e Fernández-Gutiérrez (2024) evidenciam que barreiras culturais e tecnológicas comprometem a adoção de práticas colaborativas, enquanto Sousa, Rodrigues e Martins (2024) ressaltam que a cultura de inovação e a liderança transformacional são determinantes para o desempenho inovador.

Além disso, Guenduez et al. (2025) ampliam o debate ao integrar a inovação aberta à transformação digital, demonstrando que governos que adotam estratégias digitais orientadas à cocriação e ao aprendizado apresentam melhores resultados organizacionais. Nesse contexto, a transformação digital atua como condição habilitadora da inovação aberta, ao viabilizar novas formas de interação entre governo e sociedade, ampliar o compartilhamento de dados, reduzir barreiras organizacionais e fortalecer redes colaborativas. Mais do que a simples digitalização de serviços, trata-se de uma mudança estrutural nos modelos de gestão pública, na qual plataformas digitais, interoperabilidade e capacidades analíticas sustentam processos contínuos de colaboração e criação de valor. Tais evidências reforçam a importância de avançar na construção de modelos teóricos integrativos que articulem inovação aberta, cultura organizacional, transformação digital e valor público no âmbito da gestão pública (Carneiro, Isidro & Criado, 2023).

Apesar de a literatura recente ter avançado na identificação de fatores críticos e oportunidades, ainda há necessidade de aprofundar, teórica e empiricamente, as inter-relações da inovação

aberta no contexto da administração pública. Diante disso, este artigo, por meio de uma revisão sistemática da literatura baseada no método PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), busca aprimorar o estado da arte sobre o tema, oferecendo contribuições teóricas e práticas para a adoção de práticas inovadoras na gestão pública (Carneiro, Isidro & Criado, 2023; Figenschou et al., 2024; Guenduez et al., 2025).

INOVAÇÃO ABERTA NA GESTÃO PÚBLICA

Embora Chesbrough (2003) tenha sistematizado o conceito de inovação aberta, suas bases teóricas já vinham sendo construídas por estudos anteriores. Von Hippel (1988) demonstrava o papel central dos usuários como fontes de inovação; Cohen e Levinthal (1990) introduziram o conceito de capacidade absorptiva, evidenciando a importância da assimilação do conhecimento externo; enquanto Lundvall (1992) e Freeman (1987) destacaram a natureza sistêmica da inovação, fundamentada em redes interinstitucionais. Chesbrough consolida essas contribuições ao propor um modelo organizacional que integra fluxos internos e externos de conhecimento, posteriormente adaptado ao contexto público como processo de cocriação orientado à geração de valor público.

Para Chesbrough (2003) a inovação aberta consiste em um paradigma baseado na integração de fluxos internos e externos de conhecimento, rompendo com a lógica tradicional de inovação fechada centrada exclusivamente em recursos organizacionais próprios. Neste artigo, esse conceito é adotado sob uma perspectiva orientada ao setor público, compreendendo a inovação aberta como um processo institucional de cocriação, no qual governos mobilizam

capacidades de cidadãos, universidades, empresas e sociedade civil para desenvolver soluções públicas, aprimorar serviços e gerar valor público. Nessa abordagem, a colaboração intersetorial, mediada por arranjos de governança e plataformas digitais, substitui a lógica de apropriação privada típica do setor empresarial, enfatizando eficiência administrativa, aprendizagem organizacional e impacto social como principais resultados esperados (Lopes & Carvalho, 2018).

No âmbito da gestão pública, a inovação aberta tem se destacado como uma resposta a desafios contemporâneos, como a escassez de recursos, o crescimento das demandas por serviços e a necessidade de maior transparência nas ações governamentais. Sua aplicação possibilita a cocriação de soluções ao envolver diversos atores, como cidadãos, empresas e organizações acadêmicas, no desenvolvimento de políticas públicas e serviços (Osborne, 2011; Bekkers, Edelenbos & Steijn, 2011). A colaboração entre governo, setor privado e academia contribui para a redução de custos, acelera a implementação de inovações e melhora a qualidade dos serviços oferecidos (Silva et al., 2022). Além disso, plataformas digitais e ferramentas tecnológicas têm sido fundamentais para ampliar a participação cidadã e otimizar processos administrativos (Freitas & Dacorso, 2014).

Um exemplo relevante no contexto brasileiro é o Plano de Ação Nacional em Governo Aberto, iniciativa vinculada à Parceria para Governo Aberto (Open Government Partnership – OGP) e coordenada pela Controladoria-Geral da União (CGU). Desde 2011, o Brasil elabora planos plurianuais que visam promover transparência, participação social e integridade na administração pública, alinhando-se aos princípios da inovação aberta e da governança colaborativa.

A inovação aberta fundamenta-se na permeabilidade das fronteiras organizacionais, na integração de conhecimentos internos e externos, na cocriação de soluções, na colaboração interorganizacional e na geração de valor compartilhado. No setor público, esses princípios se traduzem em participação cidadã, governança colaborativa, uso de plataformas digitais e aprendizagem organizacional, orientados à criação de valor público. Essa adaptação do modelo clássico de Chesbrough ao contexto governamental é evidenciada no caso brasileiro da Open Government Partnership, analisado por Freitas e Dacorso (2014), que demonstram como transparência, engajamento social e cooperação intersetorial operam como mecanismos centrais da inovação aberta na gestão pública.

As edições anteriores do plano, como analisado por Freitas e Dacorso (2014), já haviam contribuído para o fortalecimento do engajamento cidadão e para a otimização da formulação de políticas públicas, demonstrando o potencial dessa iniciativa para fomentar a inovação institucional.

Atualmente, o país encontra-se na execução do 6º Plano de Ação Nacional (2024–2027), resultado de um processo de cocriação entre governo e sociedade civil, conduzido pelo Comitê Interministerial de Governo Aberto (CIGA) e pelo Grupo de Trabalho da Sociedade Civil em Governo Aberto (GT-Sociedade Civil). Essa nova edição reafirma o compromisso brasileiro com práticas de abertura e uso estratégico de tecnologias emergentes, integrando-as à transformação digital da gestão pública. Tais iniciativas têm potencial para modernizar processos, aprimorar a prestação de serviços, aumentar a eficiência administrativa e fortalecer a confiança social nas instituições

(Bekkers, Edelenbos & Steijn, 2011; CGU, 2024; Open Government Partnership, 2024).

Apesar das vantagens associadas à inovação aberta — como o estímulo à colaboração, à transparência e à geração de valor público — sua implementação ainda enfrenta barreiras significativas. Estudos recentes apontam que a resistência organizacional, as limitações culturais e a falta de infraestrutura tecnológica adequada continuam sendo obstáculos recorrentes para a consolidação de práticas abertas nas instituições públicas.

Figenschou et al. (2024) destacam que o baixo nível de maturidade das organizações e a rigidez das fronteiras institucionais dificultam a adoção efetiva de processos colaborativos de inovação. De modo semelhante, Pérez-López, Cobo-Benita e Fernández-Gutiérrez (2024) identificam entraves estruturais e institucionais que comprometem a capacidade de governos locais em inovar, reforçando que fatores culturais e tecnológicos limitam a abertura organizacional. Além disso, Sousa, Rodrigues e Martins (2024) ressaltam que a cultura organizacional tradicional e a ausência de infraestrutura tecnológica robusta restringem a promoção de uma cultura de inovação sustentável no setor público.

Além disso, desafios relacionados à proteção da propriedade intelectual e à gestão dos riscos inerentes à colaboração interorganizacional permanecem recorrentes na adoção da inovação aberta (Chesbrough & Crowther, 2006). Nesse contexto, Vanhaverbeke (2014) destaca que políticas públicas bem estruturadas são fundamentais para mitigar tais riscos e criar condições institucionais favoráveis à abertura organizacional. Contudo, a existência de marcos normativos e incentivos não é

suficiente por si só. A efetividade da inovação aberta depende também da capacidade interna das organizações públicas de absorver e transformar conhecimento externo em melhorias concretas.

Nesse sentido, a capacidade de absorção — definida por Cohen e Levinthal (1990) como a habilidade de identificar, assimilar e aplicar conhecimentos externos — emerge como elemento central para a internalização das inovações e para o aprimoramento contínuo do desempenho organizacional (West & Gallagher, 2006). Quando combinada a políticas adequadas e arranjos colaborativos, essa capacidade potencializa os efeitos da inovação aberta, refletindo-se em resultados como redução de custos operacionais, melhoria da qualidade dos serviços públicos e maior satisfação dos cidadãos (Lopes & Carvalho, 2018).

No setor público, o desempenho organizacional é compreendido como a capacidade do governo de converter recursos em resultados socialmente relevantes, envolvendo eficiência administrativa, qualidade dos serviços e geração de valor público (Hartley et al., 2016). Diferentemente do setor privado, essa noção é multidimensional e varia conforme a perspectiva adotada: internamente, relaciona-se à capacidade institucional, gestão de processos e aprendizado organizacional; externamente, é percebida pela sociedade por meio de melhorias concretas nos serviços e do aumento da confiança nas instituições (Freitas & Dacorso, 2014; Lopes & Carvalho, 2018). Essas dimensões nem sempre convergem, pois ganhos internos de eficiência podem não se traduzir imediatamente em benefícios percebidos pelos cidadãos. Um exemplo é a segurança pública em Goiás, onde avanços operacionais e tecnológicos precisam refletir-se em redução da

criminalidade e maior sensação de segurança para que o desempenho seja efetivamente reconhecido como valor público. Essa distinção reforça a importância de integrar métricas internas de gestão a resultados sociais, especialmente em análises sobre inovação aberta.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos adotados nesta revisão seguiram as diretrizes do PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), reconhecido internacionalmente por assegurar transparência, replicabilidade e rigor científico na condução de revisões sistemáticas (Page et al., 2021; Moher et al., 2009). O processo envolveu etapas estruturadas de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão, conforme o protocolo atualizado. Foram definidos critérios de inclusão e exclusão com base em estudos empíricos ou teóricos que abordassem o impacto da inovação aberta no desempenho organizacional na gestão pública, considerando aspectos como eficiência, colaboração e criação de valor público.

Excluíram-se trabalhos não relacionados ao tema, estudos puramente conceituais sem aplicação ao setor público e pesquisas focadas exclusivamente em ambientes privados. A seleção baseou-se na leitura de títulos e resumos na Web of Science e em todos os índices da Scielo, priorizando artigos que tratassem diretamente da inovação aberta, gestão pública e desempenho organizacional. As buscas foram realizadas nas bases Web of Science e SciELO — ambas amplamente utilizadas em revisões sistemáticas — abrangendo o período de 2011 a 2025 e considerando publicações em português e inglês. O processo de busca e refinamento ocorreu

entre março de 2024 e novembro de 2025, seguindo as recomendações de rigor metodológico propostas por Mendes-da-Silva (2019), Snyder (2019) e pelas atualizações conceituais da PRISMA 2020 (Page et al., 2021).

Para maximizar o alcance das pesquisas, foram utilizadas diversas buscas por palavras-chave, agrupadas em consultas específicas,

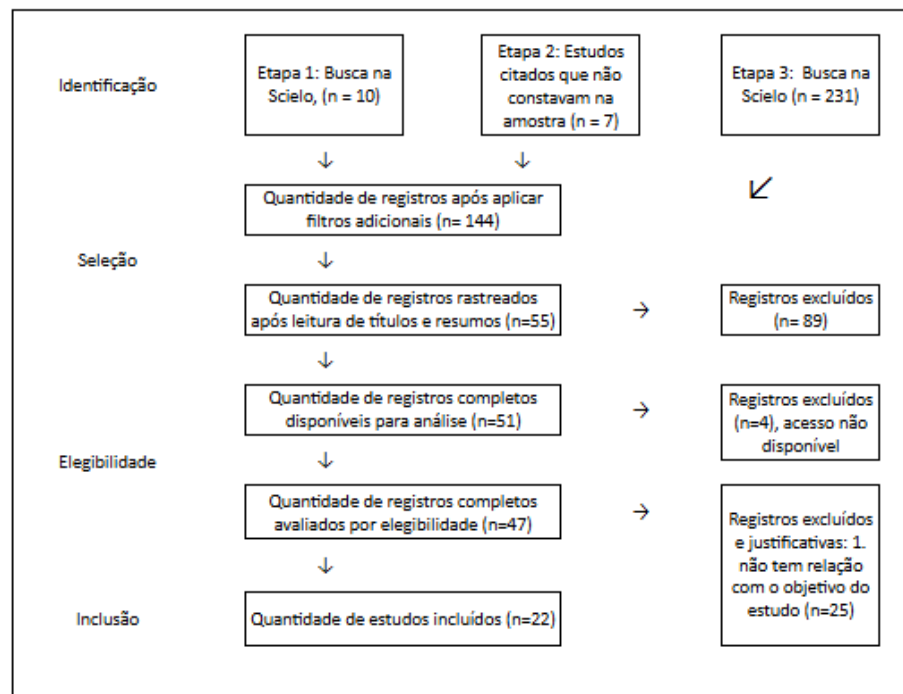
Tabela 1. Número de referências por base de dados, *query* e formato de busca.

Forma	Query de busca	Web of Science	Scielo
Todos os índices	"Inovação aberta" e "Governo"		2
Todos os índices	"Inovação aberta" e "Setor Público" ou "Pública"		7
Todos os índices	"Inovação aberta" e "Eficiência"		1
Título ou Resumo	"Inovação aberta" e "Governo"	90	
Título ou Resumo	"Inovação aberta" e "Setor Público" ou "Pública"	132	
Título ou Resumo	"Inovação aberta" e "Eficiência"	9	
Total		241	

Fonte: Elaborada pela autora com base nos resultados encontrados na Web of Science e na Scielo

Até novembro de 2025, foram identificadas 241 referências relacionadas à "inovação aberta na gestão pública e desempenho organizacional" conforme as queris apresentadas na tabela anterior. Na base SciELO, as buscas analisaram todos os índices dos artigos, pois o retorno dos resultados foi pequeno (apenas 7 artigos). Enquanto na Web of Science as buscas foram refinadas para os títulos e resumos dos artigos da área de administração pública, garantindo maior precisão. Adicionalmente, sete artigos foram incluídos manualmente, a partir de citações relevantes encontradas em outros estudos. O processo de seleção envolveu exclusão de artigos duplicados, análise de títulos, resumos, palavras-chave e revistas, culminando na inclusão final de vinte e dois artigos para a revisão.

Figura 1. Fluxo do processo de seleção, baseado no modelo de Moher et al. (2009).



Os artigos selecionados foram integralmente lidos, as principais informações foram organizadas em planilhas do Excel, incluindo métodos de coleta de dados, características das amostras, técnicas analíticas empregadas e contextos geográficos.

Para a análise dos artigos, adotaram-se as diretrizes metodológicas de Fávero et al. (2009) e Hair et al. (2005), contemplando critérios de seleção, avaliação da qualidade dos estudos e verificação da consistência das evidências. Esse procedimento permitiu organizar sistematicamente o corpus analisado e sustentar as conclusões em bases metodológicas consistentes. Os resultados indicam evidências empíricas relevantes sobre o impacto da inovação aberta na gestão pública, mas também revelam limitações recorrentes na literatura, especialmente quanto à mensuração dos efeitos organizacionais e à articulação entre indicadores de eficiência e práticas inovadoras, apontando lacunas teóricas e metodológicas para pesquisas futuras.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os 22 artigos selecionados nesta revisão sistemática oferecem contribuições relevantes sobre a inovação aberta e seu impacto no desempenho organizacional na gestão pública. Publicados entre 2011 e 2025, esses estudos estão distribuídos em 12 periódicos científicos distintos, como se vê no Quadro 1:

Quadro 1. Referências utilizadas na revisão bibliográfica.

Ano de Publicação	Título do Artigo	Contribuição teórica	Autores
2011	Uma Análise Contextual do Funcionamento Efetivo e Participação Popular em uma Unidade De Conservação: O Caso Da Área De Proteção Ambiental De Petrópolis (Rio De Janeiro: Brasil)	Governança colaborativa e a participação popular como elementos essenciais para a efetividade administrativa em áreas de proteção ambiental, destacando a importância do engajamento social e da transparência nas políticas públicas ambientais.	Marco Pinheiro Gonçalves, Fátima Teresa Braga Branquinho, Israel Felzenszwalb
2013	Implementing Open Innovation in the Public Sector: The Case of Challenge.gov	Impulsionadores e barreiras para a adoção da inovação aberta no setor público, com ênfase no programa Challenge.gov, e destaca como iniciativas de colaboração podem acelerar soluções	Ines Mergel

		para problemas públicos complexos.	
2014	Inovação aberta na gestão pública: análise do plano de ação brasileiro para a Open Government Partnership	Impacto do plano de ação brasileiro na Open Government Partnership, avaliando a incorporação de práticas de inovação aberta como meio de fortalecer a transparência e a participação social na administração pública.	Rony Klay Viana de Freitas e Antonio Luiz Rocha Dacorso
2016	Developing and Testing an Integrative Framework for Open Government Adoption in Local Governments	Proposta de um arcabouço para a adoção de governos abertos em administrações locais, abordando fatores estruturais e contextuais que influenciam sua implementação.	Stephan G. Grimmelikhuijsen e Mary K. Feeney
2016	Towards an empirical research agenda for public value theory	Estabelecimento de uma agenda empírica para investigar como as práticas administrativas podem criar valor público, enfatizando a relevância da inovação gerencial e da colaboração interinstitucional.	Jean Hartley, John Alford, Eva Knies & Scott Douglas
2018	Práticas de gestão da informação e	Investigação de como práticas de gestão da	Ana Clara Cândido e

	inovação aberta em um pólo tecnológico brasileiro	informação podem fomentar a inovação aberta em ecossistemas tecnológicos, ressaltando a importância da integração entre diferentes atores institucionais.	Mariene Alves do Valel
2018	Open innovation in the public sector: drivers and barriers for the adoption of Challenge.gov	Análise dos fatores que promovem ou dificultam a implementação da inovação aberta no setor público, com base no estudo do programa Challenge.gov.	Ines Mergel
2018	Open innovation and business model: Embrapa forestry case study	Como a inovação aberta pode transformar modelos de negócios em organizações públicas, com foco nas operações da Embrapa.	Filipe C. Vieira, Hamilcar V. Do Vale e Márcia R. May
2019	Low Efficiency In The Use Of Research And Development Resources In Brazilian Public Research Organizations: Causal Chains Analysis	Identificação das cadeias causais que levam à baixa eficiência no uso de recursos de P&D em organizações públicas brasileiras, propondo intervenções baseadas em práticas de inovação aberta.	Fernanda Stringassi de Oliveira e Maria Beatriz Machado Bonacelli

2019	The Ups and Downs of Open Innovation efficiency: the Case of Procter & Gamble	Desafios e benefícios da implementação da inovação aberta em organizações privadas, destacando lições que podem ser aplicadas ao setor público.	Chunjia Han , Stephen Thomas , Mu Yang , Yongmei Cui
2021	Determinants of Open Innovation Adoption in Public Organizations: A Systematic Review	Revisão sistemática dos determinantes para a adoção da inovação aberta em organizações públicas, apontando para a necessidade de frameworks adaptados aos contextos institucionais.	Ben De Coninck, Mila Gascó-Hernández, Stijn Viaene and Jan Leysen
2022	Open or shut case? Exploring the role of openness in public sector innovation	Relação entre transparência, abertura e inovação no setor público, destacando a importância de uma cultura organizacional econômica.	Shaleen Khanal
2022	Inovação Aberta no Brasil: Estudo Bibliográfico e discussão conceitual	Revisão bibliográfica sobre a evolução da inovação aberta no Brasil, com uma análise conceitual dos fatores que influenciam sua adoção no setor público.	Emanuela Ribeiro Lins, Andreza de Amorim Lima Ferreira, Bárbara do Nascimento Alves, José Lindenberg Julião Xavier Filho e Nelson da Cruz

			Monteiro Fernandes
2023	Inovação no setor público: revisão sistemática de literatura	Identificação de tendências e lacunas na literatura sobre inovação no setor público, propondo futuras perspectivas para pesquisas sobre práticas colaborativas e eficiência administrativa.	Carlos Davi Genauch e Robson de Faria Silva
2023	Do government subsidies promote enterprise innovation? Evidence from Chinese listed companies	Como subsídios governamentais podem promover a inovação em empresas, fornecendo insights que podem ser adaptados para estratégias de apoio à inovação no setor público	KaiChao Shaoa, Xiaohua Wangb
2023	Open innovation in the public sector: A literature review on actors and boundaries	Revisão detalhada sobre os aspectos e limites da inovação aberta no setor público, destacando a necessidade de colaboração intersetorial para maximizar os benefícios dessa abordagem	Therese Figenschou , Jason Li-Ying a, Anne Tanner e Marcel Bogers
2023	Public Sector Innovation Ecosystems: A Proposition for Theoretical-	Introduz o conceito de ecossistemas de inovação pública, integrando perspectivas de	Carneiro, D. K. de O.; Isidro, A.; Criado, J. I.

	Conceptual Integration	governança, colaboração intersetorial e criação de valor público. Propõe um modelo teórico integrativo para compreender como governos articulam atores e redes de inovação.	
2024	Open innovation in the public sector: A literature review on actors and boundaries	Propõe um modelo teórico-processual para analisar a inovação aberta no setor público com base no conceito de fronteiras organizacionais, identificando atores, barreiras, níveis de maturidade e estratégias de abertura. Amplia a teoria da inovação aberta para o contexto público.	Figenschou, T.; Li-Ying, J.; Tanner, A.; Bogers, M.
2024	Inovação aberta no setor público: obstáculos e oportunidades	Analisa barreiras e oportunidades para a adoção da inovação aberta no setor público brasileiro, com foco em desafios culturais, estruturais e tecnológicos. Contribui ao identificar condições institucionais e recomendações práticas para fortalecer	Burcharth, A.; Søndergaard, H. A.; Becker, P. L.; Araújo Guerra, P. R. G.

		ecossistemas de inovação governamental.	
2024	Exploring Barriers to Innovation in Public Administration: An Empirical Study of the Local Layer of Government	Realiza uma análise empírica sobre barreiras à inovação em governos locais, identificando fatores culturais, estruturais e tecnológicos que restringem a adoção de práticas abertas. Avança a literatura ao validar empiricamente determinantes institucionais e ambientais.	Pérez-López, C.; Cobo-Benita, J.; Fernández-Gutiérrez, M.
2024	Innovation Culture in the Public Sector: Determinants and Barriers for Promoting Organizational Innovation	Examina, por meio de survey quantitativo, os determinantes culturais e organizacionais da inovação em órgãos públicos. Demonstra empiricamente como a cultura de inovação e o clima organizacional influenciam a adoção de práticas colaborativas e abertas.	Sousa, M.; Rodrigues, M.; Martins, J.
2025	Digital Innovation Strategies in the Public Sector	Classifica quatro tipos de estratégias digitais de inovação em governos (eficiência, aprendizado, co-	Guenduez, A. A.; Demircioglu, M. A.; Mueller, E. M.; Cinar, E.

		criação e transformação). Contribui teoricamente ao integrar inovação aberta e transformação digital em um modelo analítico aplicado a diferentes administrações públicas.	
--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora com base nos conteúdos dos artigos selecionados para a revisão bibliográfica.

Os artigos elencados destacam a inovação aberta como uma estratégia para melhorar o desempenho organizacional na gestão pública, promovendo eficiência, redução de custos e maior engajamento social. Iniciativas colaborativas, como o Challenge.gov, analisadas por Mergel (2018), e a gestão da informação em polos tecnológicos, explorada por Cândido e Vale (2018), evidenciam o potencial da inovação aberta para integrar múltiplos atores e otimizar recursos. Figenschou et al. (2023) ressaltam a necessidade de políticas públicas integradas, enquanto De Coninck et al. (2021) destacam a importância de lideranças comprometidas e estruturas flexíveis para o sucesso dessas práticas.

Embora traga benefícios como maior eficiência administrativa e transparência (Oliveira & Bonacelli, 2019), a inovação aberta enfrenta barreiras significativas, como resistência cultural e insuficiência de infraestrutura tecnológica (Khanal, 2022). Tecnologias emergentes e parcerias público-privadas se mostram facilitadores para a transformação digital no setor público (Vieira et al., 2018; Han et al.,

2019). No Brasil, Lins et al. (2022) apontam limitações na capacitação técnica, enquanto Freitas e Dacorso (2014) demonstram o impacto positivo do Plano de Governo Aberto na promoção do engajamento social e na eficiência administrativa.

Os resultados indicam a necessidade de adaptar modelos, como o de Chesbrough (2003), às particularidades do setor público, considerando os desafios institucionais e contextuais (Grimmelikhuijsen & Feeney, 2016; Bonacelli & Stringassi, 2019). A integração de práticas colaborativas e tecnologias digitais na gestão pública fortalece a confiança social e moderniza as operações governamentais, como enfatizam Freitas e Dacorso (2014), Mergel (2013) e Figenschou et al. (2023). No entanto, permanecem lacunas, especialmente na mensuração de impactos de longo prazo, apontadas por Shao e Wang (2023) e Khanal (2022), que destacam a relevância de ambientes organizacionais favoráveis para a experimentação e adaptação contínuas.

Estudos como o de Gonçalves, Branquinho e Felzenszwalb (2011) analisam a efetividade administrativa e a participação popular em unidades de conservação no Brasil, enquanto Hartley et al. (2016) propõem uma agenda empírica para avaliar como inovações gerenciais podem gerar valor público. Por fim Genauch e Silva (2023), em sua revisão sistemática, identificam lacunas e sugerem novas direções para adaptar práticas de inovação aberta aos contextos governamentais, reforçando a necessidade de pesquisas futuras sobre integração tecnológica e adaptação cultural.

Os artigos analisados revelam uma evolução significativa na compreensão da inovação aberta no setor público, mas também evidenciam lacunas teóricas e metodológicas. A maioria dos

trabalhos adotou métodos qualitativos — como estudos de caso, análises documentais e entrevistas exploratórias — para compreender o contexto e os fatores que condicionam a adoção da inovação aberta em instituições públicas (Mergel, 2013; Freitas & Dacorso, 2014; Vieira, Vale & May, 2018). Tais abordagens exploratórias permitiram identificar elementos críticos, como governança colaborativa, participação cidadã, transparência e uso de plataformas digitais como mecanismos de criação de valor público. Outros estudos adotaram análises empíricas confirmatórias, utilizando modelos quantitativos e estatísticos para validar hipóteses sobre os determinantes da inovação aberta e seu impacto no desempenho organizacional (De Coninck et al., 2021; Pérez-López, Cobo-Benita & Fernández-Gutiérrez, 2024).

O estudo de Carneiro, Isidro e Criado (2023) adota um método teórico-conceitual, com base em uma revisão integrativa de literatura sobre inovação no setor público, ecossistemas de inovação e governança pública. O objetivo foi construir um modelo teórico que integre os elementos estruturais e relacionais dos ecossistemas de inovação pública, explorando a articulação entre diferentes atores — Estado, sociedade civil, universidades e setor privado.

Os autores não realizaram coleta empírica, mas estruturaram o modelo a partir da síntese de evidências teóricas consolidadas. O principal resultado é a proposição de um arcabouço analítico multidimensional, que conecta governança, colaboração intersetorial, geração de valor público e capacidade adaptativa das organizações públicas. O modelo sugere que a inovação aberta depende de redes interorganizacionais sustentadas por confiança, compartilhamento de conhecimento e arranjos de governança colaborativa, oferecendo diretrizes para estudos empíricos futuros.

Figenschou, Li-Ying, Tanner e Bogers (2024) realizaram uma revisão sistemática de literatura (SLR) baseada em protocolos PRISMA, cobrindo artigos publicados entre 2010 e 2023 nas bases *Scopus* e *Web of Science*. O método envolveu análise bibliométrica e categorização temática em torno do conceito de fronteiras organizacionais — eficiência, competência, identidade e poder — aplicado à inovação aberta no setor público.

Os resultados revelam que a maturidade da inovação aberta em instituições públicas ainda é baixa, predominando iniciativas centradas em participação cidadã e cocriação limitada, com pouca interação entre governos, universidades e empresas. Identificou-se também que o uso de intermediários de inovação (como hubs e laboratórios de governo) pode ampliar o grau de abertura e de sucesso das práticas colaborativas. O artigo contribui teoricamente ao propor um modelo de processo que relaciona barreiras, atores e dimensões de abertura, oferecendo uma base para futuras análises empíricas e comparativas.

Burcharth et al. (2024) realizaram uma pesquisa exploratória e descritiva baseada em estudos de caso múltiplos e análise documental de experiências de inovação aberta em instituições públicas brasileiras. O objetivo foi identificar fatores que restringem ou facilitam a adoção dessa abordagem. Os resultados mostram que barreiras culturais e estruturais — como aversão ao risco, falta de incentivos internos e ausência de infraestrutura tecnológica — ainda limitam o avanço da inovação aberta na gestão pública. No entanto, o estudo aponta oportunidades relevantes, como o fortalecimento de parcerias público-privadas, o uso de plataformas digitais de participação e o desenvolvimento de uma cultura organizacional colaborativa. O artigo conclui que a consolidação de ecossistemas

de inovação pública requer mudanças institucionais, formação de lideranças inovadoras e mecanismos de incentivo à experimentação.

Pérez-López, Cobo-Benita e Fernández-Gutiérrez (2024) adotaram uma abordagem quantitativa com aplicação de survey em governos locais espanhóis, analisando 278 administrações municipais. Os autores utilizaram modelos de regressão múltipla e análise fatorial confirmatória para identificar as principais barreiras à inovação pública. Os resultados indicam que as barreiras mais significativas estão relacionadas à resistência organizacional, limitações culturais e falta de infraestrutura tecnológica, que comprometem a adoção de práticas colaborativas e digitais. Fatores políticos e orçamentários também se mostraram determinantes, limitando a continuidade das iniciativas inovadoras. O estudo fornece evidência empírica robusta de que o desempenho inovador no setor público depende fortemente da capacidade institucional e da abertura organizacional, corroborando achados qualitativos de pesquisas anteriores.

Sousa, Rodrigues e Martins (2024) aplicaram um método quantitativo de survey com análise estatística multivariada, utilizando modelagem de equações estruturais (SEM) para investigar a relação entre cultura organizacional, liderança inovadora e propensão à inovação em instituições públicas portuguesas. Os resultados confirmam que a cultura de inovação é um fator central para a adoção de práticas de inovação aberta. Barreiras como hierarquias rígidas, comunicação deficiente e escassez de recursos tecnológicos reduzem significativamente o potencial inovador das organizações públicas. Por outro lado, o apoio da alta gestão e o comprometimento dos servidores aumentam a capacidade de aprendizado organizacional e colaboração intersetorial. O estudo

contribui ao oferecer evidências quantitativas inéditas sobre o impacto da cultura organizacional na inovação pública, articulando aspectos humanos e tecnológicos.

Guenduez et al. (2025) utilizaram uma metodologia qualitativa comparativa baseada em entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo com gestores públicos de diferentes países europeus. O estudo propõe uma tipologia de quatro estratégias digitais de inovação: eficiência, aprendizado, cocriação e transformação. Os resultados revelam que a maioria das organizações públicas adota estratégias voltadas para eficiência operacional e digitalização de serviços, enquanto apenas uma minoria investe em inovação transformacional, com foco em cocriação e redes intersetoriais. O artigo destaca que o sucesso das iniciativas digitais depende de lideranças inovadoras, maturidade tecnológica e infraestrutura interoperável, sugerindo que a integração entre inovação aberta e transformação digital é o caminho para a modernização efetiva da administração pública.

Em termos metodológicos, observa-se uma crescente diversificação: alguns trabalhos combinaram análises exploratórias e confirmatórias para integrar evidências qualitativas e quantitativas. Por exemplo, Grimmeliikhuijsen e Feeney (2016) desenvolveram e testaram um arcabouço integrativo para adoção do governo aberto em administrações locais, enquanto Carneiro, Isidro e Criado (2023) propuseram um modelo teórico-conceitual para ecossistemas de inovação pública. Figenschou et al. (2024) avançam ao empregar uma revisão sistemática da literatura sobre os atores e fronteiras da inovação aberta, destacando as barreiras institucionais e culturais que ainda restringem sua difusão. Sousa, Rodrigues e Martins (2024), por sua vez, utilizaram survey e modelagem de equações estruturais

para examinar fatores culturais e tecnológicos que afetam a cultura de inovação no setor público. De forma convergente, Guenduez et al. (2025) adotaram análises comparativas para mapear estratégias digitais de inovação em governos, enquanto Burcharth et al. (2024) exploraram casos múltiplos para compreender obstáculos e oportunidades na adoção da inovação aberta em diferentes contextos públicos.

Esses resultados demonstram que, embora a literatura recente tenha avançado na identificação de fatores críticos e boas práticas relacionadas à inovação aberta no setor público, ainda há uma lacuna quanto à integração entre evidências empíricas e formulações teóricas consistentes. Persistem barreiras de natureza organizacional, cultural e tecnológica que dificultam a consolidação de modelos robustos de inovação (Pérez-López, Cobo-Benita & Fernández-Gutiérrez, 2024; Sousa, Rodrigues & Martins, 2024).

Nesse contexto, esta revisão adota uma perspectiva integradora ao combinar estudos de caráter exploratório — que revelam o contexto e os condicionantes qualitativos da inovação aberta — com pesquisas confirmatórias, que oferecem validações empíricas e mensurações quantitativas de seu impacto sobre o desempenho organizacional. Essa articulação entre abordagens qualitativas e quantitativas possibilita uma compreensão mais abrangente do fenômeno, permitindo evidenciar tanto as dimensões estruturais e culturais que condicionam a inovação quanto os seus efeitos práticos sobre a eficiência, a transparência e a geração de valor público na gestão pública.

A inovação aberta, quando aplicada ao setor público, surge como um paradigma estratégico capaz de transformar a administração

pública, promovendo maior eficiência organizacional e atendendo às demandas contemporâneas de transparência, engajamento cidadão e redução de custos operacionais. Diferentemente de sua aplicação no setor privado, que frequentemente prioriza competitividade e retorno financeiro imediato, no setor público essa abordagem foca em objetivos como eficiência administrativa, inclusão social e alinhamento das políticas públicas às necessidades dos cidadãos (Freitas e Dacorso, 2014; Figenschou et al., 2023).

Estudos revisados apontam que a colaboração entre múltiplos atores — incluindo governos, universidades e empresas — desempenha um papel crucial na implementação de práticas inovadoras no setor público. Essa integração facilita o compartilhamento de recursos e conhecimentos, otimizando processos internos e promovendo soluções eficazes para desafios complexos, como os relacionados à gestão de recursos ambientais e à promoção da transparência governamental (Mergel, 2013; Genauch e Silva, 2023). Um exemplo significativo é o Plano de Ação para o Governo Aberto no Brasil, que demonstrou como plataformas digitais e a cocriação de soluções podem melhorar a qualidade das políticas públicas e ampliar a confiança social nas instituições (Freitas e Dacorso, 2014). Um exemplo significativo mais recente é o 6º Plano de Ação Nacional em Governo Aberto do Brasil (2024–2027), que evidencia como plataformas digitais, consultas públicas amplas e mecanismos de cocriação entre governo e sociedade civil podem melhorar a formulação de políticas públicas e ampliar a confiança nas instituições. O plano foi construído por meio de oficinas de cocriação com mais de 2.000 participações, reforçando o alinhamento entre inovação aberta, governança colaborativa e transformação digital (CGU, 2024; OGP, 2024).

Entretanto, a adoção plena da inovação aberta no setor público enfrenta desafios significativos, principalmente relacionados a barreiras estruturais e culturais. Aspectos como burocracia, resistência cultural e falta de infraestrutura tecnológica dificultam a implementação de iniciativas colaborativas e tecnológicas (Grimmelikhuijsen e Feeney, 2016; Bonacelli e Stringassi, 2019). A literatura sugere que políticas públicas bem estruturadas podem criar ambientes favoráveis à inovação e superar limitações impostas por contextos organizacionais rígidos (Mergel, 2013; Figenschou et al., 2023).

Outro elemento importante é a contribuição das tecnologias digitais para a modernização da administração pública. Ferramentas como plataformas de dados abertos, sistemas de inteligência artificial e aplicativos de engajamento cidadão têm o potencial de transformar a prestação de serviços, promovendo maior agilidade e eficiência nos processos administrativos (Vieira, Vale e May, 2018; Figenschou et al., 2023). Contudo, sua implementação demanda não apenas investimentos financeiros, mas também capacitação técnica dos gestores públicos e revisão de modelos operacionais tradicionais (Bonacelli e Stringassi, 2019; Silva e Genauch, 2023).

Em países em desenvolvimento, como o Brasil, a inovação aberta desempenha um papel ainda mais estratégico. A escassez de recursos financeiros e as crescentes demandas por serviços públicos de qualidade evidenciam a necessidade de práticas que promovam eficiência e equidade. Nesse contexto, a colaboração intersetorial e o uso estratégico de tecnologias emergentes são elementos centrais para o avanço da gestão pública (Freitas e Dacorso, 2014; Cândido e Vale, 2018).

Estudos recentes ampliam essa discussão ao evidenciar que os ecossistemas de inovação pública dependem de arranjos institucionais dinâmicos, nos quais a confiança, a governança colaborativa e o compartilhamento de dados se tornam ativos estratégicos (Carneiro, Isidro & Criado, 2023). A integração entre diferentes níveis de governo e setores da sociedade é vista como fator determinante para o amadurecimento da inovação aberta, permitindo que ideias fluam entre fronteiras organizacionais e que novas soluções sejam cocriadas em rede (Burcharth et al., 2024). Tais achados reforçam que o avanço da inovação pública requer tanto incentivos institucionais quanto infraestrutura tecnológica interoperável, que sustentem práticas colaborativas de longo prazo.

Além disso, pesquisas mais recentes têm explorado a intersecção entre inovação aberta e transformação digital, demonstrando que tecnologias emergentes podem acelerar a adoção de práticas inovadoras, mas também gerar novos desafios (Guenduez et al., 2025; Sousa, Rodrigues & Martins, 2024). Barreiras como resistência organizacional, limitações culturais e carência de infraestrutura tecnológica continuam a restringir a consolidação de uma cultura de inovação sustentável (Pérez-López, Cobo-Benita & Fernández-Gutiérrez, 2024). Esses estudos apontam que a maturidade digital das organizações públicas e o desenvolvimento de competências gerenciais voltadas à inovação são elementos-chave para garantir que a abertura não se limite a um discurso, mas se traduza em valor público tangível.

Há uma necessidade de aprofundamento da análise sobre os indicadores de desempenho organizacional relacionados à inovação aberta no setor público. Estudos futuros devem investigar como práticas colaborativas, transformação digital e cocriação de valor

influenciam diretamente a eficiência administrativa, a redução de custos e a satisfação dos cidadãos. A integração de abordagens teóricas distintas, como os conceitos de valor público e eficiência governamental, é essencial para compreender os desafios e as oportunidades associados à inovação aberta (Hartley et al., 2016; Figenschou et al., 2023).

A relação entre práticas colaborativas e indicadores de desempenho organizacional, como eficiência e transparência, ainda é pouco explorada, especialmente em países em desenvolvimento (Cândido; Vale, 2018; Silva; Genauch, 2023). Além disso, há escassez de estudos que abordem o papel da transformação digital e das plataformas colaborativas no fortalecimento da inovação aberta, destacando-se a necessidade de pesquisas que articulem esses fatores às práticas públicas (Figenschou et al., 2023).

Esses achados reforçam a importância de integrar perspectivas disciplinares e desenvolver abordagens que articulem valor público, eficiência organizacional e inovação tecnológica, consolidando a inovação aberta como pilar central da modernização da gestão pública, alinhada às demandas por transparência, participação social e eficiência administrativa (Hartley et al., 2016; Figenschou et al., 2023).

Figenschou et al. (2023) recomendam investigar fatores que influenciem os limites institucionais e a interação entre atores envolvidos, com análises comparativas entre países. Os autores sugerem a adaptação sistemática da inovação aberta a diferentes contextos culturais e institucionais. Já Freitas e Dacorso (2014) ressaltam a relevância de estudos longitudinais para compreender

os impactos de iniciativas de inovação aberta ao longo do tempo, considerando mudanças contextuais e avanços tecnológicos.

A integração de métodos quantitativos e qualitativos também é destacada. Mergel (2013) sugere o uso de métodos mistos, como modelagem de equações estruturais combinada com estudos de caso, para capturar os efeitos mensuráveis e qualitativos da inovação aberta. Silva e Genauch (2023) recomendam a ampliação das métricas de desempenho, incluindo indicadores de engajamento cidadão, impacto social e transparência governamental, para uma avaliação mais completa e significativa.

No campo da tecnologia, Vieira, Vale e May (2018) sugerem explorar o impacto de tecnologias emergentes, como inteligência artificial e big data, no suporte à inovação aberta, especialmente em facilitar interações entre atores e otimizar processos colaborativos. Hartley et al. (2016) apontam a necessidade de uma agenda de pesquisa que examine como a inovação aberta contribui para a criação de valor público, considerando benefícios diretos e indiretos, e equilibrando eficiência com inclusão social.

Freitas e Dacorso (2014) destacam como iniciativas de inovação aberta podem impactar a eficiência administrativa, sugerindo a análise de benefícios diretos, como redução de custos, e indiretos, como maior engajamento e transparência enquanto Hartley et al. (2016) propõem conectar a inovação aberta ao aumento do valor público e estratégias de modernização administrativa. Já Mergel (2013) sugere explorar a sustentabilidade de práticas colaborativas a longo prazo. Por fim, Silva e Genauch (2023) enfatizam a necessidade de ampliar métricas de avaliação para incluir agilidade na tomada de decisão e uso eficaz de recursos públicos.

Quadro 2. Quadro resumo das publicações.

Autores / Ano	Objetivo do Estudo	Método e Amostra	Principais Resultados / Contribuições	Lacunas e Recomendações Futuras
Marco Pinheiro Gonçalves, Fátima Teresa Braga Branquinho, Israel Felzenszwalb / 2011	Analisar a efetividade administrativa e a participação popular em uma unidade de conservação ambiental.	Estudo de caso qualitativo na APA de Petrópolis, com análise documental e institucional.	Demonstra que a governança colaborativa e a participação social são determinantes para a efetividade da gestão pública ambiental.	Limitação ao contexto ambiental; recomenda estudos comparativos em outras políticas públicas.
Ines Mergel / 2013	Analisar a implementação da inovação aberta no setor público por meio do programa Challenge.gov.	Estudo de caso qualitativo baseado em documentos e dados institucionais do governo dos EUA.	Evidencia que plataformas digitais ampliam a colaboração externa e aceleram soluções públicas.	Necessidade de avaliar impactos de longo prazo e replicabilidade em outros países.
Rony Klay Viana de Freitas e Antonio Luiz Rocha Dacorso / 2014	Analisar o plano de ação brasileiro da Open Government Partnership sob a ótica	Estudo documental e análise qualitativa do plano de ação da OGP no Brasil.	Identifica avanços em transparência e participação, mas baixa institucionalização da	Recomenda aprofundar mecanismos de coordenação e avaliação de resultados.

	da inovação aberta.		inovação aberta.	
Stephan G. Grimmlikhuizen e Mary K. Feeney / 2016	Desenvolver e testar um framework integrativo para adoção do governo aberto em governos locais.	Estudo quantitativo com survey aplicado a governos locais norte-americanos.	Confirma que fatores institucionais e contextuais influenciam a adoção do governo aberto.	Sugere replicações em outros contextos nacionais.
Jean Hartley, John Alford, Eva Knies & Scott Douglas / 2016	Propor uma agenda empírica para a teoria do valor público.	Ensaio teórico fundamentado em literatura de administração pública.	Consolida o conceito de valor público como eixo analítico para inovação e governança colaborativa.	Destaca a necessidade de operacionalização empírica do conceito.
Ana Clara Cândido e Mariene Alves do Vale / 2018	Investigar práticas de gestão da informação e sua relação com a inovação aberta.	Estudo de caso qualitativo em polo tecnológico brasileiro.	Evidencia que integração informacional favorece ecossistemas colaborativos de inovação.	Recomenda ampliar estudos para outros tipos de organizações públicas.

Ines Mergel / 2018	Analisar fatores que impulsionam e limitam a inovação aberta no setor público.	Estudo qualitativo comparativo baseado em iniciativas governamentais digitais.	Identifica liderança, cultura organizacional e plataformas digitais como fatores críticos.	Sugere estudos quantitativos para mensurar impactos.
Filipe C. Vieira, Hamilcar V. Do Vale e Márcia R. May / 2018	Analisar a relação entre inovação aberta e modelo de negócios na Embrapa Florestas.	Estudo de caso qualitativo em organização pública de pesquisa.	Demonstra que a inovação aberta pode reconfigurar modelos de negócios públicos.	Limitação a um único caso; recomenda estudos comparativos.
Fernanda Stringassi de Oliveira e Maria Beatriz Machado Bonacelli / 2019	Analisar causas da baixa eficiência no uso de recursos de P&D em organizações públicas brasileiras.	Estudo analítico com abordagem de cadeias causais.	Identifica falhas institucionais e gerenciais que comprometem a eficiência inovativa.	Recomenda reformas institucionais e integração com práticas de inovação aberta.
Chunjia Han, Stephen Thomas Mu Yang, Yongmei Cui / 2019	Analisar eficiência da inovação aberta em organizações privadas.	Estudo empírico quantitativo em empresa multinacional.	Evidencia que a inovação aberta possui efeitos não lineares sobre eficiência.	Sugere análises comparativas com organizações públicas.

Ben De Coninck, Mila Gascó-Hernández, Stijn Viaene and Jan Leysen / 2021	Identificar determinantes da adoção da inovação aberta no setor público.	Revisão sistemática da literatura.	Sistematiza fatores organizacionais, institucionais e tecnológicos.	Indica carência de estudos empíricos longitudinais.
Shaleen Khanal / 2022	Analisar o papel da abertura na inovação do setor público.	Estudo conceitual e analítico.	Demonstra que abertura depende de cultura organizacional e incentivos institucionais.	Recomenda estudos empíricos sobre desempenho organizacional.
Emanuela Ribeiro Lins, Andreza de Amorim Lima Ferreira, Bárbara do Nascimento Alves, José Lindenberg Julião Xavier Filho e Nelson da Cruz Monteiro Fernandes / 2022	Revisar conceitualmente a inovação aberta no Brasil.	Estudo bibliográfico e análise conceitual.	Consolida conceitos e evolução do campo no contexto brasileiro.	Sugere maior integração com estudos empíricos no setor público.
Carlos Davi Genauch e Robson de Faria Silva / 2023	Identificar tendências e lacunas na inovação no	Revisão sistemática da literatura.	Evidencia fragmentação teórica e metodológica do campo.	Recomenda pesquisas empíricas integrativas.

	setor público.			
KaiChao Shaoa, Xiaohua Wangb / 2023	Analisar o efeito de subsídios governamentais na inovação empresarial.	Estudo quantitativo com dados de empresas chinesas.	Demonstra impacto positivo dos subsídios na inovação.	Recomenda adaptação do modelo ao setor público.
Therese Figenschou , Jason Li-Ying a, Anne Tanner e Marcel Bogers / 2023	Revisar literatura sobre inovação aberta no setor público.	Revisão sistemática em WoS e Scopus.	Propõe modelo baseado em fronteiras organizacionais.	Sugere análises comparativas e culturais.
Carneiro, D. K. de O.; Isidro, A.; Criado, J. I. / 2023	Propor um modelo conceitual integrativo dos ecossistemas de inovação pública.	Revisão teórico-conceitual baseada em literatura de governança e inovação.	Propõe estrutura multidimensional que conecta governança, colaboração e valor público.	Necessidade de validação empírica e operacionalização do modelo em diferentes contextos governamentais.

Figenschou, T.; Li-Ying, J.; Tanner, A.; Bogers, M. / 2024	Revisar sistematicamente a literatura sobre inovação aberta e atores envolvidos no setor público.	Revisão sistemática PRISMA em Scopus e Web of Science.	Identifica maturidade limitada da inovação aberta; propõe modelo baseado em fronteiras organizacionais.	Sugerem análises comparativas entre países e adaptação cultural dos frameworks.
Burcharth, A.; Søndergaard, H. A.; Becker, P. L.; Araújo Guerra, P. R. G. / 2024	Identificar barreiras e oportunidades da inovação aberta em organizações públicas brasileiras.	Estudos de caso múltiplos e análise documental.	Evidencia barreiras culturais e estruturais; propõe estratégias de fortalecimento da cultura colaborativa.	Necessidade de mensuração longitudinal dos impactos institucionais da inovação aberta.
Pérez-López, C.; Cobo-Benita, J.; Fernández-Gutiérrez, M. / 2024	Examinar barreiras à inovação em governos locais.	Survey com 278 administrações municipais; regressão múltipla e análise fatorial confirmatória.	Confirma empiricamente as principais barreiras: resistência organizacional, cultura e infraestrutura.	Recomenda expansão da análise para níveis nacionais e comparação transnacional.
Sousa, M.; Rodrigues, M.; Martins, J. /2024	Investigar determinantes culturais e organizacionais da inovação no	Survey com modelagem de equações estruturais (SEM).	Demonstra que a cultura de inovação e a liderança inovadora influenciam	Sugere incorporar variáveis contextuais e análises de moderação

	setor público.		a adoção de práticas abertas.	(porte, tipo de instituição).
Guenduez, A. A.; Demircioglu, M. A.; Mueller, E. M.; Cinar, E. / 2025	Analisar estratégias digitais de inovação e sua integração com práticas abertas.	Entrevistas qualitativas comparativas com gestores públicos europeus.	Propõe tipologia de quatro estratégias digitais; relaciona inovação aberta e transformação digital.	Recomenda estudos quantitativos sobre maturidade digital e desempenho organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos conteúdos dos artigos selecionados para a revisão bibliográfica.

O quadro síntese apresentado foi estruturado de modo a alinhar-se diretamente ao objetivo deste artigo, que consiste em analisar como as práticas de inovação aberta impactam o desempenho organizacional na gestão pública, evidenciando avanços teóricos, evidências empíricas e lacunas para pesquisas futuras. Para tanto, o quadro organiza sistematicamente os estudos revisados segundo seus objetivos, métodos, principais resultados e recomendações, permitindo identificar, de forma comparativa, como a literatura tem abordado a inovação aberta no setor público sob diferentes perspectivas — conceituais, institucionais, culturais, digitais e de governança.

Essa sistematização evidencia tanto a consolidação teórica do campo, com propostas de modelos explicativos e tipologias analíticas, quanto os achados empíricos que demonstram efeitos da inovação aberta sobre desempenho, valor público, capacidade

organizacional e qualidade dos serviços. Ademais, o quadro explicita lacunas recorrentes, como a escassez de estudos longitudinais, comparativos e quantitativos em larga escala, reforçando a necessidade de agendas de pesquisa que avancem na mensuração do impacto organizacional da inovação aberta em distintos contextos governamentais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta revisão sistemática analisou 22 estudos publicados entre 2011 e 2025 sobre o impacto da inovação aberta na gestão pública, indicando que, apesar dos trâmites burocráticos inerentes ao setor, os ganhos de desempenho vão além de reduções pontuais de custos e tempo. As evidências apontam efeitos sistêmicos, expressos no fortalecimento da capacidade institucional, na ampliação da transparência, na aprendizagem organizacional e na geração de valor público, entendido como a produção de benefícios coletivos socialmente legitimados — como melhoria da qualidade dos serviços, responsividade governamental, inclusão, confiança nas instituições e bem-estar social — conforme argumentam Jean Hartley et al. (2016). Além disso, a inovação aberta reconfigura fronteiras organizacionais, amplia redes de atores e transforma fluxos de conhecimento, produzindo mudanças graduais, porém estruturais, no funcionamento do Estado (Therese Figenschou et al., 2023, 2024; Ines Mergel, 2013). Assim, o desempenho no setor público assume caráter multidimensional: internamente, manifesta-se em maior coordenação e capacidade inovadora; externamente, traduz-se em serviços mais responsivos e maior legitimidade institucional.

Nesse contexto, torna-se fundamental delimitar o conceito de inovação aberta adotado neste estudo, evitando sua banalização como mera participação social ou digitalização administrativa. A inovação aberta em governo é compreendida aqui como abertura institucional estruturada, que envolve cocriação, articulação intersetorial e internalização de conhecimentos externos com impacto organizacional. Contudo, conceitos como capacidade estatal e valor público são categorias analíticas que nem sempre são percebidas diretamente pelos cidadãos. A sociedade tende a reconhecer seus efeitos concretos — melhoria dos serviços, redução de problemas, maior transparência e confiança institucional. Assim, ganhos internos de coordenação, aprendizagem e eficiência só se consolidam como valor público quando se traduzem em resultados perceptíveis socialmente, evidenciando a necessidade de integrar métricas organizacionais e percepções externas na avaliação do desempenho público.

Os achados teóricos reforçam que práticas de inovação aberta dependem de capacidade institucional, liderança habilitadora (Bekkers; Edelenbos; Steijn, 2011), cultura organizacional orientada ao aprendizado (Sousa et al., 2024) e infraestrutura digital adequada (Guenduez et al., 2025). Elementos como capacidade absorptiva (Cohen; Levinthal, 1990), governança colaborativa (Torfing; Triantafillou, 2013) e ecossistemas de inovação pública (Carneiro; Isidro; Criado, 2023) emergem como condições necessárias para que governos consigam mobilizar conhecimentos externos e internalizá-los de forma efetiva. Além disso, problemas recorrentes — resistência cultural, baixa maturidade tecnológica, práticas de gestão da informação fragmentadas e dificuldades de avaliação de impacto — aparecem de forma consistente na literatura (Pérez-López et al.,

2024; Cândido; Vale, 2018; Bonacelli; Stringassi, 2019; Burcharth et al., 2024).

Apesar dos avanços, a revisão evidencia lacunas importantes. Os estudos ainda privilegiam análises conceituais ou estudos de caso isolados, com pouca integração entre métodos quantitativos e qualitativos. Ademais, a mensuração dos efeitos da inovação aberta permanece limitada, uma vez que indicadores como eficiência, engajamento, inovação digital e valor público são utilizados de maneira heterogênea e, muitas vezes, sem rigor metodológico. Também persiste escassez de pesquisas empíricas que avaliem longitudinalmente os resultados de plataformas digitais, laboratórios de inovação, arranjos interorganizacionais ou políticas nacionais de governo aberto — como o 6º Plano de Ação Brasileiro na OGP (2024–2027).

Esta revisão sintetiza avanços teóricos e práticos, oferecendo *insights* para gestores públicos e acadêmicos interessados em potencializar o impacto da inovação aberta. Ressalta-se a importância de novas estratégias para modernizar a gestão pública, abordando não apenas a eficiência, mas também equidade, sustentabilidade e governança participativa.

Com base nessas lacunas, esta revisão propõe uma agenda estruturada de pesquisa:

1. Aprimorar métricas e modelos de avaliação de impacto, integrando abordagens de valor público, indicadores de eficiência, métricas digitais e análises de redes interorganizacionais.

2. Investigar condições organizacionais e culturais que facilitam ou dificultam a abertura, incluindo confiança, transparência, estruturas de incentivo e gestão da mudança.
3. Examinar o papel das lideranças públicas e da capacidade absorptiva para mediar a internalização do conhecimento e sustentar práticas inovadoras.
4. Estudar ecossistemas de inovação pública e sua governança, incluindo parcerias com startups, universidades, sociedade civil e plataformas digitais de participação.
5. Expandir pesquisas em países em desenvolvimento, onde desigualdades estruturais, limitações técnicas e restrições fiscais moldam a adoção e os limites da inovação aberta.
6. Analisar como políticas de governo aberto (OGP) e estratégias de inovação digital influenciam a modernização administrativa e promovem accountability.
7. Aprimorar métricas e modelos de avaliação de impacto, integrando abordagens de valor público, indicadores de eficiência, métricas digitais, análise de redes interorganizacionais e sistemas de monitoramento contínuo que permitam mensurar, de forma rigorosa, os efeitos diretos e indiretos da inovação aberta no desempenho organizacional.
8. Realizar estudos de caso aprofundados e análises longitudinais de iniciativas reais de inovação aberta, como plataformas digitais, laboratórios de inovação, programas de governo aberto, parcerias com startups e ecossistemas intersetoriais. Tais estudos são fundamentais para

compreender a dinâmica temporal, as condições de implementação, os fatores de sucesso e os mecanismos causais que sustentam (ou limitam) a inovação no setor público.

Do ponto de vista prático, os resultados sugerem que gestores públicos devem fortalecer mecanismos de governança colaborativa, investir em infraestrutura digital, aprimorar sistemas de gestão da informação e adotar estratégias de liderança orientadas ao aprendizado e ao compartilhamento de conhecimento. A combinação de inovação aberta com tecnologias emergentes — como plataformas digitais, inteligência artificial e ambientes de cocriação — pode acelerar a capacidade de resposta estatal, mas exige estruturas éticas, regulatórias e avaliativas mais robustas.

Em síntese, esta revisão contribui ao consolidar avanços teóricos e empíricos, revelando que a inovação aberta constitui um caminho promissor para modernizar o Estado, desde que acompanhada de reformas institucionais, fortalecimento da cultura de inovação, capacitação de servidores e mecanismos confiáveis de avaliação de impacto. Ao destacar desafios e propor direções para pesquisas futuras, o estudo reforça que a agenda de inovação pública deve combinar eficiência com equidade, sustentabilidade e participação democrática — pilares essenciais para gerar valor público em contextos complexos e em transformação contínua.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTI, Adriana; BERTUCCI, Guido. **Innovations in governance and public administration: replicating what works.** *International Review of Administrative Sciences*, v. 72, n. 1, p. 1–19, 2006.

BEKKERS, Victor; EDELENBOS, Jurian; STEIJN, Bram (org.). **Innovation in the public sector: linking capacity and leadership.** Hampshire: Palgrave Macmillan, 2011.

BONACELLI, Maria Beatriz Machado; STRINGASSI, Fernanda de Oliveira. **Low efficiency in the use of research and development resources in Brazilian public research organizations: causal chains analysis.** *Revista Eletrônica de Administração*, v. 23, n. 4, p. 10–25, 2019.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **6º Plano de Ação Nacional em Governo Aberto do Brasil (2024–2027).** Brasília: CGU, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/governo-aberto/a-ogp/planos-de-acao/6deg-plano-de-acao-brasileiro>. Acesso em: 11 nov. 2025.

BURCHARTH, Ana; SØNDERGAARD, Helle Alsted; BECKER, Patrícia Lage; ARAÚJO GUERRA, Paulo Roberto Gitirana de. **Inovação aberta no setor público: obstáculos e oportunidades.** *Revista GV Executivo*, v. 23, n. 2, 2024.

CÂNDIDO, Ana Clara; VALE, Mariene Alves do. **Práticas de gestão da informação e inovação aberta em um polo tecnológico brasileiro.** *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 23, n. 2, p. 3–19, 2018.

CARNEIRO, D. K. de O.; ISIDRO, A.; CRIADO, J. I. **Public sector innovation ecosystems: a proposition for theoretical-conceptual integration.** *Public Organization Review*, v. 23, n. 4, p. 1–18, 2023.

CHESBROUGH, Henry; CROWTHER, Adrienne Kardon. **Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries.** *R&D Management*, v. 36, n. 3, p. 229–236, 2006.

CHESBROUGH, Henry. **Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology.** Boston: Harvard Business Press, 2003.

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. **Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation.** *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 1, p. 128–152, 1990.

DACORSO, Antonio Luiz Rocha; FREITAS, Rony Klay Viana de. **Inovação aberta na gestão pública: análise do plano de ação brasileiro para a Open Government Partnership.** *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 48, n. 6, p. 1453–1477, 2014.

FIGENSCHOU, Therese; LI-YING, Jason; TANNER, Anne; BOGERS, Marcel. **Open innovation in the public sector: a literature review on actors and boundaries.** *Technovation*, v. 123, p. 102658, 2023.

FIGENSCHOU, Therese; LI-YING, Jason; TANNER, Anne; BOGERS, Marcel. **Open innovation in the public sector: a literature review on actors and boundaries.** *Technovation*, v. 131, art. 102940, 2024.

FREITAS, Rony Klay Viana de; DACORSO, Antonio Luiz Rocha. **Inovação aberta na gestão pública: análise do plano de ação brasileiro para a Open Government Partnership.** *Revista de Administração Pública*, v. 48, n. 6, p. 1453–1477, 2014.

GENAUCH, Carlos Davi; SILVA, Robson de Faria. **Inovação no setor público: revisão sistemática de literatura.** *Brazilian Journal of Development*, v. 9, n. 1, p. 1–20, 2023.

GRIMMELIKHUIJSEN, Stephan G.; FEENEY, Mary K. **Developing and testing an integrative framework for open government adoption**

in local governments. *Public Administration Review*, v. 76, n. 4, p. 562–571, 2016.

GUENDUEZ, A. A.; DEMIRCIOGLU, M. A.; MUELLER, E. M.; CINAR, E. **Digital innovation strategies in the public sector.** *Government Information Quarterly*, v. 42, n. 1, 2025.

HARTLEY, Jean; ALFORD, John; KNIES, Eva; DOUGLAS, Scott. **Towards an empirical research agenda for public value theory.** *Public Management Review*, v. 18, n. 5, p. 670–685, 2016.

HUZINGH, Eelko K. R. **Open innovation: state of the art and future perspectives.** *Technovation*, v. 31, n. 1, p. 2–9, 2011.

KHANAL, Shaleen. **Open or shut case? Exploring the role of openness in public sector innovation.** *Asia Pacific Journal of Public Administration*, v. 44, n. 2, p. 1–21, 2022.

LOPES, Henrique; CARVALHO, Ana. **Digital platforms and innovation in the public sector: the case of the Portuguese government.** *Revista Brasileira de Gestão Pública*, v. 12, n. 3, p. 48–62, 2018.

MENDES-DA-SILVA, Wesley. **Pesquisa em Administração: guia prático para publicação de artigos científicos.** *Revista de Administração Contemporânea*, v. 23, n. 4, p. 1–21, 2019.

MERGEL, Ines. **Implementing open innovation in the public sector: the case of Challenge.gov.** *Public Administration Review*, v. 73, n. 6, p. 882–890, 2013.

MOHER, David et al. **Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement.** *PLoS Medicine*, v. 6, n. 7, e1000097, 2009.

OPEN GOVERNMENT PARTNERSHIP (OGP). **Brazil: 6th National Action Plan (2024–2027).** Washington, D.C.: Open Government Partnership, 2024. Disponível em: https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2024/01/Brazil_Action-Plan_2023-2027_December_PT.pdf. Acesso em: 11 nov. 2025.

OSBORNE, Stephen P. **Public governance and public service delivery: a research agenda for the future.** *Public Management Review*, v. 13, n. 3, p. 377–397, 2011.

PAGE, Matthew J. et al. **The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews.** *BMJ*, v. 372, n. 71, p. n71, 2021.

PÉREZ-LÓPEZ, C.; COBO-BENITA, J.; FERNÁNDEZ-GUTIÉRREZ, M. **Exploring barriers to innovation in public administration: an empirical study of the local layer of government.** *Public Organization Review*, v. 24, n. 2, p. 1–20, 2024.

SHAO, KaiChao; WANG, Xiaohua. **Do government subsidies promote enterprise innovation? Evidence from Chinese listed companies.** *Journal of Innovation & Knowledge*, v. 8, n. 1, p. 1–14, 2023.

SILVA, Robson de Faria; GENAUCH, Carlos Davi. **Inovação no setor público: revisão sistemática de literatura.** *Brazilian Journal of Development*, v. 9, n. 1, p. 1–20, 2023.

SNYDER, Hannah. **Literature review as a research methodology: an overview and guidelines.** *Journal of Business Research*, v. 104, p. 333–339, 2019.

SOUSA, M.; RODRIGUES, M.; MARTINS, J. **Innovation culture in the public sector: determinants and barriers for promoting organizational innovation.** *Innovation & Management Review*, v. 21, n. 3, p. 1–15, 2024.

TORFING, Jacob; TRIANTAIFILLOU, Peter. **Interactive policy making, metagovernance and democracy.** Colchester: ECPR Press, 2013.

VANHAVERBEKE, Wim. **Open innovation in SMEs: how can small companies and start-ups benefit from open innovation strategies?** New York: Cambridge University Press, 2014.

VIEIRA, Filipe C.; VALE, Hamilcar V. do; MAY, Márcia R. **Open innovation and business model: Embrapa forestry case study.** *Revista de Administração Mackenzie*, v. 19, n. 1, p. 50–70, 2018.

WEST, Joel; GALLAGHER, Scott. **Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software.** *R&D Management*, v. 36, n. 3, p. 319–331, 2006.