

Aprendizagem interorganizacional e inovação no setor público: uma revisão sistemática de literatura

Interorganizational learning and innovation in the public sector: a systematic literature review

Aprendizaje interorganizacional e innovación en el sector público: una revisión sistemática de la literatura

Grupo temático 11 - Relações socioestatais e construções democráticas da ação pública: experiências e desafios de pesquisadores e práticos no campo

Elvelyn Delgado Abelha, Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa - IDP

Alana Cristina dos Santos Moraes Nunes, Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa - IDP

RESUMO

A inovação no setor público é essencial para enfrentar desafios sociais complexos e criar valor público, exigindo que o Estado interaja com agentes externos em ecossistemas de colaboração. Nesse cenário, a Aprendizagem Interorganizacional (AIO) surge como um processo fundamental para a troca de conhecimentos e capacidades entre diferentes organizações. Este estudo analisou o panorama da produção científica sobre a relação entre aprendizagem interorganizacional e inovação no setor público entre 2020 e 2025. Foi realizada uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL) baseada no protocolo PRISMA 2020, com buscas na base Scopus. O corpus final de 11 artigos foi analisado por meio da técnica de Análise de Conteúdo de Bardin. Os achados revelam uma predominância de estudos qualitativos, com destaque para pesquisas na Europa. Identificou-se que a AIO funciona como um antecedente da inovação, impulsionada por parcerias público-privadas, tecnologias móveis e arenas colaborativas. As principais barreiras são a rigidez burocrática e a resistência em compartilhar informações. A integração de conhecimentos via AIO fortalece a inovação em serviços e a geração de valor público, embora o campo ainda careça de abordagens mais completas e integradas.

Palavras-chave: Aprendizagem Interorganizacional. Inovação. Revisão Sistemática de Literatura. Setor público. Colaboração.

ABSTRACT

Innovation in the public sector is essential to address complex social challenges and create public value, requiring the State to interact with external actors within collaborative ecosystems. In this context, Interorganizational Learning (IOL) emerges as a fundamental process for the exchange of knowledge and capabilities among different organizations. This study analyzed the landscape of scientific production on the relationship between interorganizational learning and innovation in the public sector between 2020 and 2025. A Systematic Literature Review (SLR) was conducted based on the PRISMA 2020 protocol, with searches carried out in the Scopus database. The final corpus of 11 articles was analyzed using Bardin's Content Analysis technique. The findings reveal a predominance of qualitative studies, with particular emphasis on research conducted in Europe. Interorganizational learning was identified as an antecedent of innovation, driven by public-private partnerships, mobile technologies, and collaborative arenas. The main barriers include bureaucratic rigidity and resistance to information sharing. The integration of knowledge through interorganizational learning strengthens service innovation and the generation of public value, although the field still lacks more comprehensive and integrated approaches.

Keywords: Interorganizational Learning. Innovation. Systematic Literature Review. Public sector. Collaboration.

RESUMEN

La innovación en el sector público es esencial para afrontar desafíos sociales complejos y generar valor público, lo que exige que el Estado interactúe con actores externos en ecosistemas de colaboración. En este contexto, el Aprendizaje Interorganizacional (AIO) surge como un proceso fundamental para el intercambio de conocimientos y capacidades entre diferentes organizaciones. Este estudio analizó el panorama de la producción científica sobre la relación entre el aprendizaje interorganizacional y la innovación en el sector público entre 2020 y 2025. Se realizó una Revisión Sistemática de la Literatura (RSL) basada en el protocolo PRISMA 2020, con búsquedas en

la base de datos Scopus. El corpus final de 11 artículos fue analizado mediante la técnica de Análisis de Contenido de Bardin. Los hallazgos revelan un predominio de estudios cualitativos, con especial énfasis en investigaciones realizadas en Europa. Se identificó que el aprendizaje interorganizacional funciona como un antecedente de la innovación, impulsado por asociaciones público-privadas, tecnologías móviles y espacios colaborativos. Las principales barreras son la rigidez burocrática y la resistencia a compartir información. La integración del conocimiento mediante el aprendizaje interorganizacional fortalece la innovación en servicios y la generación de valor público, aunque el campo aún carece de enfoques más completos e integrados.

Palabras clave: Aprendizaje Interorganizacional. Innovación. Revisión Sistemática de la Literatura. Sector público. Colaboración.

1. Introdução

A inovação no setor público atua no aprimoramento da Administração Pública ao contribuir para a oferta de serviços públicos de alto desempenho e para a melhoria de distintas realidades sociais (Carneiro et al., 2023). Ela é reconhecida como elemento essencial para o progresso econômico, a formulação de respostas a desafios sociais urgentes e a ampliação do bem-estar dos cidadãos (Cavalcante, 2023). A relevância do tema é intensificada pela complexidade da conjuntura social contemporânea, na qual a inovação se apresenta como um instrumento para enfrentar desafios associados à competitividade, ao desenvolvimento econômico e à criação de valor público (Carneiro et al., 2023).

Frente à complexidade desses desafios, o Estado revela limitações para alcançar soluções profícuas de maneira unilateral e isolada, o que reforça a necessidade de maior interação com outras organizações e agentes externos nos processos de inovação (Baretta et al., 2022). É a partir dessa dinâmica interativa que se consolida a noção de ecossistema de inovação no setor público, entendido como um sistema que mobiliza um conjunto de dimensões e atores para a criação colaborativa de inovações capazes de gerar valor público para a sociedade (Carneiro et al., 2023).

O conceito de colaboração possui fortes laços com a inovação no contexto da governança pública, uma vez que a produção de soluções inovadoras passa a depender da interação entre múltiplos atores e da articulação de interesses distintos (Genç-Tetik, 2022). Nessa lógica, torna-se necessário um arranjo no qual organizações públicas envolvem atores não estatais em processos coletivos deliberativos formais, orientados pelo consenso (Baretta et al., 2022). Esse modelo é operacionalizado por meio de redes colaborativas e da coprodução de serviços públicos (Baretta et al., 2022).

Segundo Genç-Tetik (2022), essa inovação está ligada à aprendizagem interorganizacional, tendo em vista que ambos os conceitos são considerados inter-relacionados e sequenciais “uma vez que as inovações são disseminadas por meio da aprendizagem e a aprendizagem, em grande parte, gera inovação” (Genç-Tetik, 2022, p. 675). A aprendizagem entre organizações, nesse cenário, estrutura-se por meio da colaboração, da difusão e da transferência de conhecimento, exigindo também capacidades organizacionais que sustentem esses processos (Genç-Tetik, 2022). Nesse arranjo colaborativo, parceiros diversos podem aportar conhecimentos inovadores e complementares ao espaço interorganizacional (Barrutia & Echebarria, 2023), sendo o conhecimento diversificado dos diferentes atores fundamental para enfrentar problemas públicos de forma inovadora e assegurar a geração de valor público (Mei & Yang, 2025).

Apesar das notáveis melhorias observadas nas áreas de aprendizagem interorganizacional e inovação no setor público desde a década de 1990, bem como das importantes reformas implementadas, a produção acadêmica sobre esses temas permanece limitada e fragmentada (Genç-Tetik, 2022). Segundo o autor, identificar a inovação no setor público a partir de suas características distintivas é fundamental para compreender por que esse fenômeno demanda maior aprofundamento investigativo, sobretudo no que se refere à sua relação com o conceito de aprendizagem (Genç-Tetik, 2022).

Nesse contexto, a aprendizagem interorganizacional tem sido reconhecida como um tema emergente nos estudos sobre aprendizagem no setor público, refletindo a crescente relevância das interações entre organizações para a geração e disseminação de conhecimento (Anand & Brix, 2022). Ainda assim, persiste uma lacuna quanto à compreensão de como organizações públicas colaboram com outras organizações públicas e/ou setoriais enquanto organizações que aprendem, especialmente sob uma perspectiva interorganizacional (Anand & Brix, 2022).

Diante dessa lacuna, emerge a seguinte pergunta de pesquisa: qual o panorama da produção científica de 2020 a 2025 sobre a relação entre aprendizagem interorganizacional e inovação no setor público? Com base nessa indagação, o objetivo desta pesquisa consiste em analisar o panorama da produção científica de 2020 a 2025 sobre

a relação entre aprendizagem interorganizacional e inovação no setor público, caracterizando as publicações, os aspectos metodológicos e as especificidades da relação entre as variáveis.

Para isso, foi realizada uma revisão sistemática de literatura orientada pelas diretrizes do protocolo PRISMA 2020. O delineamento do estudo buscou assegurar transparência e reprodutibilidade na análise da produção científica recente, compreendida entre os anos de 2020 e 2025, a partir de buscas exaustivas na base de dados *Scopus*. O processo de seleção dos estudos foi gerenciado com o suporte da ferramenta Rayyan, partindo de um universo inicial de 375 registros identificados até a consolidação de um *corpus* final de 11 artigos selecionados criteriosamente por sua aderência ao tema da aprendizagem interorganizacional e inovação no setor público. A análise dos dados fundamentou-se na Análise de Conteúdo Categorial Temática, conforme a perspectiva de Bardin (2016), permitindo a identificação de padrões, tendências e lacunas nas evidências científicas contemporâneas.

2. Referencial teórico

O interesse por compreender como impulsionar a inovação no setor público tem crescido, ampliando o debate teórico sobre o tema (Torfing, 2018). Ainda assim, persiste a ausência de uma definição universalmente aceita de inovação na administração pública, em razão da falta de consenso conceitual e da diversidade de abordagens adotadas nos estudos existentes (Chen et al., 2019; Moussa et al., 2018). Diante dessa pluralidade, a inovação no setor público é geralmente definida de forma ampla, envolvendo a geração e a implementação de novas ideias e práticas, associadas a mudanças significativas que vão além de melhorias incrementais (Chen et al., 2019; De Vries et al., 2016; Hartley & Rashman, 2018; Torfing, 2018).

Essa diversidade conceitual reflete-se também na identificação dos tipos de inovação no setor público. Chen et al. (2019) identificaram seis tipos de inovação, relacionados à missão, à gestão, aos serviços, às políticas públicas, às parcerias e à participação cidadã. Já De Vries et al. (2016) e Bekkers e Tummers (2018) afirmam que a inovação pode ocorrer em processos administrativos, processos tecnológicos, produto ou serviço, governança e conceitual. Entre esses tipos, a inovação em governança destaca-se por sua associação à colaboração com atores externos, como parceiros privados, voltada ao enfrentamento de desafios sociais, embora tenha recebido atenção mais recente nos estudos sobre inovação no setor público (De Vries et al., 2016).

A centralidade da inovação no setor público decorre de sua contribuição para a melhoria do serviço público, ao possibilitar que as organizações governamentais ampliem sua eficácia, eficiência e legitimidade diante de demandas sociais crescentes (De Vries et al., 2016; Hartley & Rashman, 2018). A pressão por inovação está associada, sobretudo, à necessidade de responder às expectativas dos cidadãos em um contexto de escassez de recursos públicos e de problemas complexos e difíceis de controlar, que desafiam práticas tradicionais da administração pública (Torfing, 2018). Nesse cenário, a inovação é considerada necessária para enfrentar grandes desafios sociais, os quais exigem mudanças substanciais nas formas de atuação governamental e frequentemente demandam a colaboração com diferentes partes interessadas (Bekkers & Tummers, 2018).

Ao possibilitar respostas mais adequadas a esses desafios, a inovação passa a ser associada à geração de valor público, entendido como aquilo que é valorizado pelo público ou considerado bom para a sociedade, avaliado a partir de múltiplos critérios normativos (Crosby et al., 2016). A governança do valor público evidencia que a inovação permite aos agentes públicos romper barreiras burocráticas e atuar além das fronteiras setoriais e jurisdicionais, ampliando a capacidade do setor público de alcançar objetivos públicos (Crosby et al., 2016). Nessa perspectiva, o valor público corresponde a resultados desejáveis relacionados à qualidade de vida individual e coletiva dos cidadãos, moldados pelas políticas públicas, pela governança e pelo consenso normativo da sociedade (Chen et al., 2019).

A necessidade de lidar com problemas complexos reforça a articulação entre inovação e aprendizagem como mecanismos complementares de solução de problemas no setor público (Chen et al., 2019). Nessa perspectiva, aprendizagem e inovação são compreendidas como conceitos indissociáveis, uma vez que ambos sustentam processos organizacionais voltados à resolução de problemas (Isidro & Guimarães, 2010). A inovação é entendida como um componente da relação entre conhecimento e aprendizagem nas organizações, sendo resultado de processos de aprendizagem que geram e aplicam novos conhecimentos em rotinas, processos e procedimentos (Isidro & Guimarães, 2010). Apesar de haver consenso de que conhecimento e aprendizagem são condições indispensáveis para a inovação, a forma como esses conceitos se articulam permanece como uma lacuna nos estudos organizacionais (Isidro & Guimarães, 2010).

No setor público, a inovação tem sido cada vez mais compreendida como um processo aberto e colaborativo, envolvendo a interação entre múltiplas partes interessadas e diferentes organizações (Bekkers & Tummers, 2018; Chen et al., 2019). Essa orientação demanda formas de liderança que transcendam o foco intraorganizacional e

incorporem abordagens interorganizacionais e intersetoriais, nas quais a coprodução e a cocriação favoreçam processos de aprendizagem e o desenvolvimento de soluções inovadoras (Crosby et al., 2016). As inovações, nesse contexto, podem ocorrer tanto no interior das organizações quanto entre organizações distintas inseridas em ecossistemas multipartidários, reforçando a centralidade da aprendizagem em ambientes interorganizacionais (Chen et al., 2019).

A aprendizagem interorganizacional no setor público é considerada como o compartilhamento de conhecimentos, experiências e práticas entre organizações distintas, tornando-se especialmente relevante quando os desafios enfrentados ultrapassam capacidades individuais e fronteiras organizacionais (Chen et al., 2019; Hartley & Rashman, 2018). Esse tipo de aprendizagem é socialmente construído e ocorre por meio de interações formais e informais em redes organizacionais, nas quais o conhecimento circula de forma dinâmica, contextual e relacional (Hartley & Rashman, 2018; Isidro & Guimarães, 2010). Está também associada à disposição das organizações em compartilhar recursos vitais, como ideias, conhecimento e pessoas, reconhecendo que a inovação não ocorre de maneira isolada (Bekkers & Tummers, 2018). Evidências indicam que o fortalecimento da aprendizagem interorganizacional precede o desenvolvimento de capacidades de inovação mais robustas, contribuindo para a melhoria dos serviços públicos e para o aprimoramento da capacidade de resolução de problemas das organizações governamentais (Hartley & Rashman, 2018; Nogueira & Odelius, 2015).

Fundamental para a inovação, a aprendizagem envolve a aquisição e o uso de conhecimentos tácitos e explícitos, sendo a capacidade absorptiva uma competência organizacional relacionada à aquisição, tradução e aplicação desse conhecimento em novos contextos (Hartley & Rashman, 2018). A aprendizagem interorganizacional corresponde ao compartilhamento desses processos para além dos limites organizacionais, sendo influenciada pela acumulação de conhecimento tácito e explícito e pelo uso de interações ampliadas e personalizadas, que antecedem o desenvolvimento de capacidades de inovação mais robustas (Hartley & Rashman, 2018). Apesar de sua relevância, os estudos sobre aprendizagem interorganizacional e inovação ao longo do tempo ainda são escassos (Hartley & Rashman, 2018), embora evidências indiquem uma relação positiva entre aprendizagem, capacidade de inovação e melhoria dos serviços públicos (Nogueira & Odelius, 2015).

Abordagens como a inovação colaborativa e a inovação aberta enfatizam que a aprendizagem ocorre por meio de interações contínuas entre atores diversos, envolvendo a troca de conhecimentos, competências e ideias em contextos de redes, parcerias e governança colaborativa (Bekkers & Tummers, 2018; Torfing, 2018). Essas estratégias colaborativas favorecem processos de aprendizagem mútua, ampliam a compreensão dos problemas públicos e contribuem para o desenvolvimento de soluções inovadoras orientadas à criação de valor público (Chen et al., 2019; Torfing, 2018). Nesse sentido, a inovação colaborativa é compreendida como um processo sustentado pela aprendizagem coletiva, estabelecendo um elo direto entre colaboração, aprendizagem interorganizacional e inovação no setor público (Crosby et al., 2016).

Pesquisas empíricas indicam que a colaboração multissetorial exerce impacto positivo sobre a inovação no setor público (Torfing, 2018). Resultados quantitativos e qualitativos demonstram que a colaboração entre atores públicos e privados estimula a inovação, na medida em que a diversidade de experiências, perspectivas e ideias favorece a resolução criativa de problemas e a produção de soluções inovadoras (Torfing, 2018). Hartley e Rashman (2018), ao analisarem um programa de inovação em contexto de reforma na administração pública, evidenciaram o valor e a necessidade da aprendizagem interorganizacional para sustentar a difusão de boas práticas e estimular a inovação.

Evidências adicionais mostram que projetos de inovação pública dependem cada vez mais de relações intra e interorganizacionais, sendo a participação em redes e alianças um antecedente ambiental relevante da inovação (De Vries et al., 2016; Torfing, 2018). A troca de experiências e conhecimentos em redes interorganizacionais tende a alterar práticas estabelecidas, desencadeando simultaneamente processos de aprendizagem transformadores e a construção coletiva de soluções inovadoras (Torfing, 2018). Estudos indicam ainda que organizações com maior capacidade absorptiva e base prévia de conhecimento demonstram maior facilidade para adquirir, interpretar e utilizar aprendizagens oriundas de outras organizações, ampliando sua capacidade inovadora ao longo do tempo (Hartley & Rashman, 2018). Esses achados reforçam que a relação entre aprendizagem interorganizacional e inovação é mediada por redes, capacidade absorptiva e processos colaborativos, constituindo um elemento central para a geração de valor público no setor público contemporâneo (Hartley & Rashman, 2018; Torfing, 2018).

Ainda que a inovação e a aprendizagem interorganizacional tenham benefícios, a literatura aponta a existência de barreiras e desafios. Entre eles a cultura de aversão ao risco na administração pública, que tende a restringir a experimentação e a aprendizagem necessárias à inovação, em contraste com culturas organizacionais

orientadas à aprendizagem, mais favoráveis a processos inovadores (De Vries et al., 2016). Outros desafios recorrentes incluem liderança, orçamentos de curto prazo, fragilidades no planejamento, sistemas inadequados de recompensas e incentivos à inovação, competências insuficientes em gestão de riscos e de mudanças, além de arranjos organizacionais restritivos, mesmo em contextos de disponibilidade tecnológica (Moussa et al., 2018). Nesse cenário, um desafio central para gestores e profissionais do setor público consiste em desenvolver sistemas, processos e ambientes organizacionais capazes de promover e sustentar a inovação e a criatividade (Moussa et al., 2018).

3. Método

O presente estudo caracteriza-se como uma Revisão Sistemática de Literatura - RSL, uma pesquisa de natureza descritiva, com abordagem qualitativa, orientada pelas diretrizes do PRISMA - *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (2020). O método foi empregado com o objetivo de assegurar rigor, transparência e reprodutibilidade ao processo de identificação, seleção, análise e síntese da literatura científica sobre aprendizagem interorganizacional e inovação no setor público (Page et al., 2022).

Trata-se de uma pesquisa descritiva, pois busca mapear, organizar e descrever as principais características da produção científica existente sobre o tema investigado (Gil, 2022). Quanto à abordagem, é qualitativa uma vez que se preocupa com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, focando na compreensão e na explicação da dinâmica das relações sociais e dos fenômenos estudados a partir da análise aprofundada de materiais textuais (Gil, 2022), desenvolvido por meio de uma revisão sistemática de literatura, adequada para sintetizar conhecimentos dispersos e identificar padrões, tendências e lacunas em um campo de investigação ainda em consolidação como o da AIO.

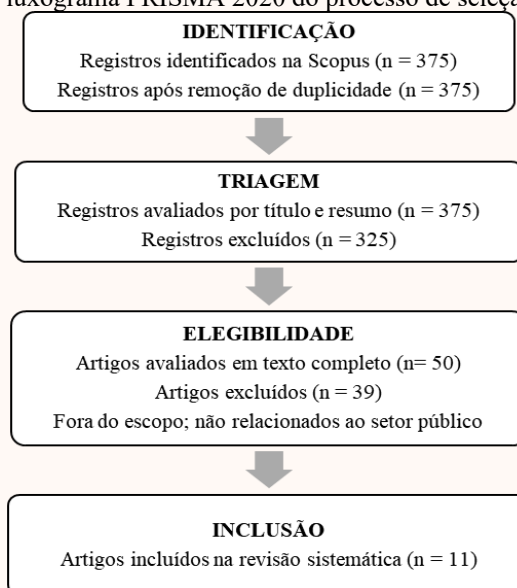
A condução da revisão sistemática seguiu o protocolo PRISMA 2020, contemplando as etapas de identificação, triagem, avaliação de elegibilidade e inclusão final dos estudos. O “PRISMA 2020 foi projetado principalmente para revisões sistemáticas de estudos que avaliam os efeitos de intervenções de saúde [...] no entanto, os itens da lista de verificação são aplicáveis a revisões sistemáticas de outros tipos de pesquisa” (Page et al., 2022, p. 3). O protocolo orientou a definição da estratégia de busca, os critérios de inclusão e exclusão, bem como a documentação transparente das decisões tomadas ao longo do processo de seleção dos artigos.

A busca bibliográfica foi realizada na base de dados *Scopus*, escolhida em razão de sua ampla cobertura multidisciplinar e relevância internacional nas áreas de administração de títulos revisados por pares. O recorte temporal adotado compreendeu o período de 2020 a 2025, com o objetivo de captar a produção científica mais recente e contemporânea relacionada ao tema. A estratégia de busca utilizou a seguinte *string*, aplicada aos campos título, resumo e palavras-chave na base *Scopus* no dia 8 de dezembro de 2025: (“*interorganizational learning*” OR “*inter-organizational learning*” OR “*knowledge transfer*” OR “*knowledge sharing*” OR “*collaborative learning*” OR “*absorptive capacity*”) AND (“*innovation*” OR “*innovativeness*” OR “*public innovation*”) AND (“*public sector*” OR “*government*” OR “*public administration*” OR “*public management*”).

Foram definidos como critérios de inclusão: artigos científicos publicados em periódicos acadêmicos; estudos publicados entre 2020 e 2025; pesquisas que abordassem a relação entre aprendizagem interorganizacional, ou conceitos correlatos, e inovação no setor público; estudos empíricos, teórico-empíricos ou teóricos alinhados aos objetivos da revisão. Já os critérios de exclusão foram: artigos duplicados; estudos fora do escopo temático da pesquisa; publicações não relacionadas ao setor público; trabalhos que, após leitura de título, resumo ou texto completo, não apresentaram aderência aos objetivos do estudo.

O processo de seleção dos artigos ocorreu em múltiplas etapas, com o apoio da versão gratuita da ferramenta *Rayyan*, utilizada para a organização, triagem e gerenciamento dos registros recuperados. Na fase de identificação, foram extraídos 375 registros na base *Scopus*, não sendo identificados artigos duplicados. Na etapa de triagem, os títulos e resumos dos 375 registros foram analisados, resultando na exclusão de 325 estudos por não atenderem aos critérios de inclusão. Na fase de elegibilidade, 50 artigos foram submetidos à leitura completa do texto, dos quais 39 foram excluídos por inadequação ao escopo da pesquisa. Ao final do processo de validação, 11 artigos compuseram o *corpus* final da revisão sistemática. O afunilamento rigoroso de 375 registros iniciais para 11 estudos finais justifica-se pela aplicação estrita dos critérios de inclusão, garantindo que apenas pesquisas com aderência direta à relação entre AIO e setor público compusessem a análise. O processo de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos estudos foi sintetizado por meio do fluxograma PRISMA 2020 na Figura 1.

Figura 1 - Fluxograma PRISMA 2020 do processo de seleção dos estudos



A coleta dos dados foi realizada por meio de um instrumento estruturado de extração, desenvolvido especificamente para esta pesquisa utilizando o Excel, contemplando variáveis relacionadas às características bibliométricas, metodológicas e analíticas dos estudos incluídos. O instrumento de coleta de dados encontra-se apresentado no Apêndice A. As informações extraídas incluíram: autor, ano de publicação, título, periódico, país, palavras-chave, contexto do estudo, tipo de estudo (empírico ou teórico), desenho de pesquisa, abordagem de pesquisa, amostra/unidade de análise, definições de aprendizagem interorganizacional, mecanismos AIO identificados, justificativa da relação entre AIO e inovação, relação entre as variáveis, tipos de inovação, resultados da inovação, barreiras e lacunas apontadas pelos autores.

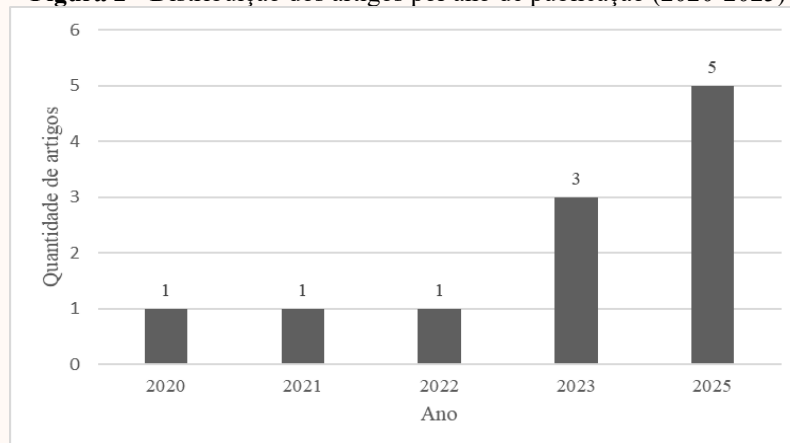
A análise dos dados foi realizada em duas etapas complementares. Inicialmente, aplicou-se estatística descritiva de frequência, com o objetivo de quantificar a recorrência das principais variáveis extraídas, tais como ano de publicação, tipo de estudo, abordagem metodológica, país de realização das pesquisas e tipos de inovação analisados. Na sequência, adotou-se a Análise de Conteúdo, conforme o método proposto por Bardin (2016), apropriada para a interpretação sistemática de dados qualitativos provenientes de textos científicos, permitindo que tanto os achados empíricos quanto às proposições conceituais dos estudos teóricos fossem integrados em categorias temáticas transversais, que permitem a inferência de conhecimentos por meio de indicadores objetivos, estruturando o processo em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (Bardin, 2016).

4. Análise e discussão dos resultados

Esta seção apresenta os resultados consolidados da revisão sistemática de literatura, obtidos a partir da análise dos 11 artigos incluídos no *corpus* final da pesquisa. Os resultados foram organizados com base nas variáveis constantes no instrumento de extração de dados, combinando estatística descritiva de frequência e análise qualitativa interpretativa, conforme descrito na metodologia. O conjunto dos 11 artigos selecionados e analisados abrange diferentes países, temas e arranjos interorganizacionais no setor público, refletindo o interesse acadêmico em compreender como a interação entre organizações pode favorecer processos inovadores (Trein et al., 2025).

A análise da distribuição temporal dos estudos, representada na Figura 2, permite identificar a evolução recente da produção científica sobre aprendizagem interorganizacional e inovação no setor público de 2020 a 2025.

Figura 2 - Distribuição dos artigos por ano de publicação (2020-2025)



Observa-se que a maior concentração das publicações ocorre nos anos mais recentes do recorte temporal analisado, indicando que a articulação entre aprendizagem interorganizacional e inovação no setor público configura-se como um campo emergente de investigação. Esse crescimento sugere maior interesse acadêmico em compreender como arranjos colaborativos e processos de aprendizagem entre organizações públicas contribuem para a inovação e a geração de valor público.

A Tabela 1 mostra a distribuição dos estudos por autor, país, abordagem metodológica e classificação. A análise da variável “país ou contexto do estudo” permite identificar a distribuição territorial da produção científica incluída na revisão, conforme a Tabela 1. Os resultados indicam que estudos foram realizados em países europeus (França, Hungria, Países Baixos, Noruega, Espanha, Reino Unido, Portugal, Itália e Suíça), asiáticos (China e Paquistão) e da Oceania (Austrália).

Tabela 1 - Distribuição por autor, país, abordagem metodológica e classificação dos estudos

Autor	País	Abordagem Metodológica	Tipo de Estudo
Ferraz (2025)	Portugal	Mista (Quali-Quant)	Teórico-Empírico
Gesierich, Nordli e Arundel (2025)	Europa (Múltiplos)	Mista (Quali-Quant)	Teórico-Empírico
Mei e Yang (2025)	China	Mista (Quali-Quant)	Teórico-Empírico
Trein, Presset e Vagionaki (2025)	Suíça	Qualitativa	Teórico-Empírico
Vivona, Demircioglu e Cinar (2025)	Não se aplica	Qualitativa	Teórico
Barrutia e Echebarria (2023)	Espanha	Quantitativa	Teórico-Empírico
Gupta e Thomas (2023)	Não se aplica	Qualitativa	Teórico
Sial <i>et al.</i> (2023)	Paquistão	Qualitativa	Teórico-Empírico
Lee <i>et al.</i> (2022)	Austrália	Qualitativa	Teórico-Empírico
Trivellat, Martini e Cavenago (2021)	Itália	Qualitativa	Teórico-Empírico
Rakšnys, Valickas e Vanagas (2020)	Não se aplica	Qualitativa	Teórico

Não foram identificados estudos empíricos conduzidos em países da América Latina, o que sugere ser um campo ainda pouco pesquisado na região ou sem indexação na base *Scopus*. Essa concentração geográfica evidencia que o debate sobre aprendizagem interorganizacional e inovação no setor público tem avançado principalmente em contextos administrativos com maior tradição em governança colaborativa, inovação pública e

atuação em redes interorganizacionais, apontando uma lacuna relevante para investigações futuras em contextos latino-americanos.

No que se refere à abordagem metodológica, os estudos foram classificados em qualitativos, quantitativos e de métodos mistos, conforme indicado na planilha de extração. Verifica-se a predominância de estudos de abordagem qualitativa, totalizando 7 artigos, seguidos por 3 estudos de natureza mista e 1 estudo quantitativo. O resultado reforça o caráter exploratório e interpretativo do campo, no qual a compreensão dos processos de aprendizagem interorganizacional e inovação demanda análises contextuais aprofundadas. Quanto aos tipos de estudo, 8 deles são teórico-empíricos e 3 puramente teóricos, isso ajuda a evidenciar que a produção científica recente sobre aprendizagem interorganizacional e inovação no setor público tem buscado articular fundamentos conceituais com evidências empíricas, ao passo que a presença ainda limitada de estudos exclusivamente teóricos sugere oportunidades para o aprofundamento e o refinamento conceitual do campo.

Além disso, esta revisão também identificou, na análise dos desenhos de pesquisa, a predominância de estudos de caso, incluindo estudos de caso único e multicaso, totalizando 3 artigos. Também foram identificados 2 *surveys* e 7 estudos que utilizaram análises configuracionais, revisões bibliográficas ou abordagens combinadas. As unidades de análise mais recorrentes incluem organizações públicas, governos locais, redes interorganizacionais, parcerias público-privadas e gestores públicos. Esses achados reforçam a centralidade dos arranjos colaborativos e das relações interorganizacionais como locus privilegiado para a aprendizagem e a inovação no setor público.

A análise das palavras-chave dos estudos selecionados evidencia a predominância de termos associados à colaboração interorganizacional, cocriação, parcerias, redes, compartilhamento de conhecimento, governança em rede e coprodução, indicando abordagens relacionais e interativas no tratamento da inovação no setor público. Observa-se também a recorrência de palavras-chave vinculadas à inovação aberta, inovação colaborativa e inovação social, o que reforça a centralidade atribuída às interações entre múltiplos atores e à circulação de conhecimento para além das fronteiras organizacionais.

Em contraste, o termo aprendizagem interorganizacional não aparece de forma recorrente nas palavras-chave, ainda que os estudos analisem processos que envolvam o compartilhamento de conhecimentos, experiências e práticas entre organizações distintas, ultrapassando capacidades individuais e fronteiras organizacionais, conforme as definições de Hartley e Rashman (2018) e Chen et al. (2019). Tal evidência pode indicar que a teoria da aprendizagem interorganizacional ainda é pouco explorada como enquadramento analítico explícito, levando a literatura recente a privilegiar o uso de teorias semelhantes, porém distintas - como colaboração interorganizacional, governança em rede, inovação aberta e inovação colaborativa - para explicar fenômenos associados à aprendizagem entre organizações no contexto da inovação no setor público.

A definição mais explícita da aprendizagem interorganizacional entre os estudos analisados é apresentada por Trivellato et al. (2021), ao recorrerem a teorias da aprendizagem que compreendem a mudança organizacional como resultado de processos de interação e colaboração entre organizações. Nessa perspectiva, os pesquisadores destacam que a troca construtiva entre diferentes tipos de atores contribui para a redefinição de problemas e desafios, favorecendo uma compreensão mais aprofundada de sua complexidade e o desenvolvimento de novas estratégias para enfrentá-los (Trivellato et al., 2021). Eles analisaram a aprendizagem interorganizacional no contexto da implementação da Zona de Pedágio Urbano na cidade de Milão, na Itália, examinando o papel da inovação colaborativa interorganizacional na articulação entre diferentes atores públicos envolvidos na formulação e operacionalização dessa política pública.

Em relação aos mecanismos de aprendizagem interorganizacional no setor público, redes baseadas em confiança, liderança e compartilhamento de conhecimento são apontadas como meios para viabilizar a troca e a recombinação de recursos necessários à inovação (Rakšnyš et al., 2020). Parcerias multisetoriais entre agências governamentais, iniciativa privada, universidades e organizações da sociedade civil são descritas como estruturantes em contextos de inovação colaborativa (Trivellato et al., 2021). Há formatos específicos de colaboração público-privada, que também são analisados como espaços de aprendizagem mútua voltados à recombinação de conhecimentos explícitos e tácitos e ao desenvolvimento de soluções inovadoras (Mei & Yang, 2025). Esses mecanismos podem ser operacionalizados por práticas de participação empoderada de atores diversos e construção de propriedade conjunta (Trivellato et al., 2021). Pode ocorrer ainda por meio de *brainstorming*, grupos de discussão e *workshops* de geração de ideias (Gesierich et al., 2025).

Trivellato et al. (2021) justificam a relação entre aprendizagem interorganizacional e inovação ao demonstrar que o compartilhamento de conhecimento e o engajamento em processos de aprendizagem entre organizações são fundamentais para o desenvolvimento da inovação no setor público, na medida em que fortalecem capacidades

coletivas tanto no nível organizacional quanto no nível sistêmico. Os autores argumentam que essas capacidades são relevantes pois organizações públicas enfrentam desafios ambientais significativos, sendo a aprendizagem interorganizacional um elemento para o sucesso organizacional e para a implementação de inovações sustentáveis. Além disso, afirmam que a inovação no setor público ocorre predominantemente por meio da replicação e adaptação de soluções existentes a novos contextos, e não pela criação de inovações totalmente inéditas, o que reforça a centralidade da aprendizagem interorganizacional para a difusão, o aprimoramento e a consolidação de práticas inovadoras (Trivellato et al., 2021).

Essa perspectiva se articula com a compreensão de que a inovação desempenha um papel central no setor público ao ampliar a eficácia, a eficiência e a legitimidade das ações governamentais (De Vries et al., 2016; Hartley & Rashman, 2018). Ao mesmo tempo, a ênfase na aprendizagem interorganizacional como suporte à inovação converge com a ideia de que a pressão por inovar decorre da necessidade de atender às expectativas dos cidadãos em contextos de escassez de recursos e de desafios que tensionam práticas tradicionais da administração pública (Torfing, 2018). Nesse sentido, a aprendizagem interorganizacional se consolida como um mecanismo que sustenta processos inovadores orientados à transformação das formas de atuação governamental e à intensificação da colaboração entre diferentes partes interessadas (Bekkers & Tummers, 2018).

Mei e Yang (2025) estabelecem a relação entre aprendizagem interorganizacional e inovação ao evidenciar que a interação contínua entre parceiros para a troca de informações e recursos aumenta a probabilidade de geração de inovações voltadas ao atendimento criativo de necessidades sociais urgentes e por consequência ajudam a alcançar valor público. A ausência de determinadas dimensões do conhecimento compromete os processos de aprendizagem, resultando em aprendizagem incompleta ou infrutífera e, conseqüentemente, em insucessos na inovação (Barrutia & Echebarria, 2023). Segundo esses autores, tais processos colaborativos tendem a gerar soluções mais inovadoras do que aquelas que cada ator seria capaz de desenvolver de forma isolada (Barrutia & Echebarria, 2023).

Conforme Gupta e Thomas (2023), a aprendizagem interorganizacional atua como antecedente direto dos processos inovadores. Assim, eles afirmam que a inovação constitui uma consequência importante do compartilhamento de conhecimento, uma vez que a troca, aplicação e implantação do conhecimento - incluindo a transformação do conhecimento tácito em produtos, serviços e processos - viabilizam a implementação de novas ideias e o aprimoramento do desempenho inovador nas organizações públicas (Gupta & Thomas, 2023). A relação dada pelos artigos desta revisão sistemática vai ao encontro do estudo de Hartley e Rashman (2018), que, ao analisarem um programa de inovação em contexto de reforma na administração pública, evidenciaram o valor e a necessidade da aprendizagem interorganizacional para sustentar a difusão de boas práticas e estimular a inovação. Da mesma forma, Torfing (2018) analisou que a colaboração multissetorial exerce impacto positivo sobre a inovação no setor público, sendo que a colaboração entre atores diferentes fomenta a inovação, pela diversidade de experiências, perspectivas e ideias.

A análise dos estudos selecionados mostra que os tipos de inovação observados concentram-se em serviços, processos e governança. Parte significativa dos artigos identifica inovações voltadas à melhoria ou redesenho de serviços públicos, com foco na ampliação da qualidade, do acesso e da responsividade às necessidades sociais. No estudo de Mei e Yang (2025), por exemplo, foram analisadas as parcerias de inovação entre governo e entes privados na China para melhoria no serviço de atendimento ao cidadão em canais telefônicos. Trein et al. (2025) investigaram o desenvolvimento do sistema nacional de Registros Eletrônicos de Saúde no governo suíço, no âmbito da digitalização do setor público, que envolveu esforço conjunto entre diferentes organizações.

Também há registro de inovações em processos, relacionadas à introdução de novos fluxos de trabalho, métodos de coordenação interorganizacional e práticas de gestão do conhecimento que sustentam a aprendizagem e a implementação de soluções inovadoras. Sial et al. (2023) mostram o papel da tecnologia móvel no compartilhamento de conhecimento por meio da socialização organizacional interna e externa para a inovação aberta no Paquistão. Já Ferraz (2025) realizou uma pesquisa sobre reformas do modelo português de formação em liderança, a fim de adaptá-lo aos desafios contemporâneos por meio de estratégias colaborativas. Na área de inovação em governança, Lee et al. (2022) mostraram o arranjo entre indústria, governo, academia e comunidade para aumentar a cobertura vegetal nas cidades australianas de Sydney e Melbourne com colaboração para a inovação mais ágil.

As pesquisas empíricas nos artigos selecionados mostram os resultados da aprendizagem organizacional na inovação no setor público. Trivellato et al. (2021) evidenciaram que a colaboração estreita entre três organizações públicas distintas foi decisiva para o avanço do projeto na Zona de Pedágio Urbano implementada na cidade italiana de Milão. Eles demonstraram que o envolvimento de múltiplos atores em um ambiente colaborativo

multinível aprimora a capacidade do sistema público de compreender os problemas a serem enfrentados, criar e implementar soluções adequadas e fomentar a apropriação coletiva da inovação. Além disso, o estudo indica que os processos de aprendizagem desencadeados possibilitaram o desenvolvimento e a reconfiguração do conhecimento para novos usos e que “os resultados confirmam que o compartilhamento de conhecimento e o engajamento na aprendizagem interorganizacional são fundamentais para o desenvolvimento da inovação” (Trivellato et al., 2021, p. 58).

No caso de Mei e Yang (2025), uma parceria público-privada de inovação no governo chinês permitiu o uso de inteligência artificial e big data para atendimento ao cidadão. “Graças à inovação colaborativa com empresas privadas, a linha direta 12345 em muitas cidades consegue identificar com precisão as necessidades dos cidadãos (...) permitindo ao governo local adaptar-se rapidamente às realidades em mudança (...)” (Mei & Yang, 2025, p. 511). Já a pesquisa de Gesierich et al. (2025), enfatizou a interação entre setor público e organizações não-governamentais (ONG), revelando o papel relevante delas ao introduzirem inovações em serviços públicos e atuarem em co-criação. Conforme os autores, ONGs recorrem ao conhecimento que possuem sobre as necessidades dos utilizadores para contribuir diretamente em atividades como geração de ideias, concepção, teste e avaliação” (Gesierich et al., 2025).

De forma geral, os resultados empíricos dos artigos coletados para esta revisão sistemática indicam que a aprendizagem interorganizacional, operacionalizada por meio de interações colaborativas entre múltiplos atores, produz impactos relevantes sobre a capacidade inovadora do setor público. As evidências mostram que a colaboração entre governos, organizações privadas, sociedade civil e demais parceiros favorece a compreensão mais aprofundada dos problemas públicos, amplia a capacidade de criação e implementação de soluções e fortalece a apropriação coletiva da inovação. Os achados destacam resultados como o desenvolvimento de capacidades coletivas e dinâmicas, a difusão e adaptação de boas práticas, o fortalecimento da coordenação e da governança interorganizacional e a promoção de processos contínuos de inovação colaborativa.

As pesquisas empíricas analisadas convergem com as abordagens que compreendem a inovação no setor público como um fenômeno relacional, fundamentado em processos contínuos de interação e aprendizagem entre múltiplos atores. Perspectivas como a inovação colaborativa e a inovação aberta enfatizam que a aprendizagem emerge da troca de conhecimentos, competências e ideias em redes, parcerias e arranjos de governança colaborativa, nos quais nenhum ator detém isoladamente os recursos necessários à inovação (Bekkers & Tummers, 2018; Torfing, 2018). Nessa lógica, a aprendizagem mútua favorece a ampliação da compreensão dos problemas públicos e sustenta o desenvolvimento de soluções inovadoras orientadas à criação de valor público (Chen et al., 2019; Torfing, 2018). Assim, os achados empíricos reforçam a compreensão de que a inovação colaborativa constitui um processo sustentado pela aprendizagem coletiva, estabelecendo um elo estruturante entre colaboração interorganizacional, aprendizagem interorganizacional e inovação no setor público (Crosby et al., 2016).

Ainda que a interação entre organizações tenha vantagens, há também desafios e barreiras a serem enfrentados. Mei e Yang (2025) evidenciam que nem todas as inovações colaborativas resultam em efeitos positivos, podendo gerar externalidades negativas e resultados imprevistos. A inclusão excessiva de participantes e a rigidez dos mecanismos contratuais podem gerar sobrecarga decisória, perda de capacidade de julgamento e sufocamento da inovação, sobretudo quando o governo exerce controle excessivo sobre os parceiros privados (Mei & Yang, 2025). As hierarquias políticas também limitam a aprendizagem e a inovação no setor público (Rakšnys et al., 2020; Trein et al., 2025).

Outro ponto destacado nos artigos é a falta ou restrição de recursos sejam materiais ou humanos (Barrutia & Echebarria, 2023; Mei & Yang, 2025). Conflitos entre culturas organizacionais também podem dificultar a interação interorganizacional (Rakšnys et al., 2020). Além disso, quando há incerteza quanto ao comportamento dos parceiros, sobretudo em relação ao uso futuro das informações compartilhadas, tende a surgir relutância na troca de conhecimento, comprometendo os processos de aprendizagem interorganizacional (Barrutia & Echebarria, 2023). Vivona et al. (2025) indicam que divergências entre objetivos, estruturas e normas operacionais geram distância institucional e cognitiva entre os setores, dificultando a comunicação, a transferência de conhecimento e a aplicação de inovações em contextos de inovação aberta.

Para pesquisas futuras, os artigos sugerem alguns temas e aprofundamentos. Trein et al. (2025) indicam testar e refinar o modelo dos laços de aprendizagem paralelos em distintos domínios de política e diferentes contextos de governança, especialmente em condições de elevada incerteza ou crise. Gesierich et al. (2025) apontam para os fatores que influenciam o envolvimento das ONGs na co-criação com governos e o papel dessas organizações na inovação em serviços públicos. Outro foco está na análise das estratégias de seleção de parceiros e nos possíveis fatores mediadores ou moderadores da parceria (Barrutia & Echebarria, 2023). Trabalhos futuros também podem

ter foco no envolvimento e na cocriação em parceria com a comunidade (Lee et al., 2022). Do ponto de vista teórico, Gupta e Thomas (2023) afirmam que pesquisadores e profissionais do setor público não desenvolveram um modelo integrativo envolvendo os antecedentes e as consequências do compartilhamento de conhecimento a partir de uma perspectiva holística.

Considerações finais

A presente Revisão Sistemática de Literatura teve como objetivo mapear o panorama da produção científica sobre a relação entre Aprendizagem Interorganizacional (AIO) e inovação no setor público entre 2020 e 2025. A análise do *corpus* de 11 artigos permitiu concluir que a AIO não é apenas um processo acessório, mas um antecedente crítico para a inovação pública. O estudo evidenciou que a capacidade do Estado de gerar valor público e inovações em serviços depende diretamente da criação de mecanismos eficazes de troca de conhecimento com agentes externos, como parcerias público-privadas, colaborações com ONGs e interação com o cidadão.

Metodologicamente, a pesquisa revelou uma predominância de abordagens qualitativas e estudos de caso, sugerindo que o campo está em uma fase de consolidação teórica e exploração de mecanismos práticos. Os resultados destacam que, embora existam impulsionadores tecnológicos importantes (como tecnologias móveis), barreiras estruturais relativas à rigidez burocrática e à resistência cultural na partilha de informações ainda limitam o pleno potencial da aprendizagem entre organizações no setor público.

Além disso, os resultados da revisão demonstram que a aprendizagem interorganizacional atua como um mecanismo estruturante da inovação pública, ao possibilitar a recombinação de conhecimentos tácitos e explícitos entre organizações com competências distintas. As evidências empíricas analisadas indicam que ambientes colaborativos favorecem não apenas a transferência de boas práticas, mas também processos de aprendizagem coletiva capazes de ampliar a capacidade estatal de compreender problemas públicos complexos, adaptar soluções existentes e desenvolver respostas inovadoras. Dessa forma, a inovação no setor público mostra-se menos associada à criação isolada de soluções inéditas e mais vinculada à capacidade de aprender, adaptar e difundir conhecimentos entre múltiplos atores institucionais.

Observou-se ainda que a efetividade da aprendizagem interorganizacional depende da qualidade dos arranjos colaborativos estabelecidos, incluindo fatores como confiança, governança compartilhada, liderança colaborativa e capacidade absorptiva. Os estudos analisados evidenciam que a simples existência de parcerias não garante inovação, sendo necessário que tais interações sejam sustentadas por processos contínuos de aprendizagem, comunicação e alinhamento institucional. Nesse sentido, a AIO emerge não apenas como suporte operacional à inovação, mas como um elemento estratégico da gestão pública contemporânea, capaz de fortalecer redes de governança, aprimorar a coordenação interorganizacional e potencializar a geração de valor público.

No que se refere às limitações desta pesquisa, destaca-se, inicialmente, a utilização de apenas uma base de dados para a seleção dos estudos, o que pode ter restringido o alcance do *corpus* analisado e limitado a identificação de outras produções relevantes sobre o tema. Além disso, as evidências encontradas apresentam forte concentração geográfica em contextos europeus e asiáticos, revelando uma possível lacuna de pesquisas em países em desenvolvimento. Observa-se ainda a escassez de abordagens analíticas mais abrangentes e integradas, capazes de relacionar de forma holística os antecedentes da aprendizagem interorganizacional aos seus resultados finais em termos de inovação no setor público.

Para investigações futuras, recomenda-se: (i) aprofundamento teórico da aprendizagem interorganizacional como lente analítica central, pois, embora os estudos analisem processos de compartilhamento de conhecimento, colaboração e governança em rede, a AIO ainda aparece de forma implícita ou fragmentada; (ii) estudos longitudinais para compreender como os processos de aprendizagem se desenvolvem ao longo do tempo e como influenciam a sustentabilidade das inovações públicas; e (iii) exploração de variáveis mediadoras e moderadoras na relação entre aprendizagem interorganizacional e inovação no setor público, tais como confiança interorganizacional, capacidade absorptiva, liderança colaborativa, maturidade digital, arranjos de governança e tipos de parceria.

Agradecimentos

As autoras agradecem ao Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP) pelo incentivo e apoio institucional à realização e à apresentação deste trabalho no Encontro Brasileiro de Administração Pública (EBAP), bem como à professora Doutora Lana Montezano pelas contribuições e orientação ao desenvolvimento deste estudo.

Referências

- Anand, A., & Brix, J. (2022). The learning organization and organizational learning in the public sector: A review and research agenda. *The Learning Organization*, 29(2), 129-156. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2021-0061>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trans.). Edições 70.
- Baretta, J. V., Hoffmann, M. G., & Tezza, R. (2022). Inovação e governança no setor público: Identificação e análises de escalas. *Pretexto*, 23(3), 103-116. <https://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/9187>
- Barrutia, J. M., & Echebarria, C. (2023). Scrutinizing governments' collaborative learning: Partner selection strategies and knowledge dimensions' development. *Public Management Review*, 135-162. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2231962>
- Bekkers, V., & Tummers, L. (2018). Innovation in the public sector: Towards an open and collaborative approach. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 1-5. <https://doi.org/10.1177/0020852318761797>
- Carneiro, D. K. de O., Isidro Filho, A., & Criado, J. I. (2023). Public sector innovation ecosystems: A proposition for theoretical-conceptual integration. *International Journal of Public Administration*. <https://doi.org/10.1080/01900692.2023.2213853>
- Cavalcante, P. L. C. (2024). Innovation performance and its determinants: What does it take to succeed? *Innovation & Management Review*, 21(1), 60-76. <https://doi.org/10.1108/INMR-11-2021-0206>
- Chen, J., Walker, R. M., & Sawhney, M. (2019). Public service innovation: A typology. *Public Management Review*, 22(11), 1674-1695. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1645874>
- Crosby, B. C., Hart, P., & Torfing, J. (2016). Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review*, 19(5), 655-669. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192165>



- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146-166. <https://doi.org/10.1111/padm.12209>
- Ferraz, D. (2025). From theory to practice: Enhancing public administration leaders' capacities through collaborative training programs. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (75E), 5-16. <https://doi.org/10.24193/tras.75E.1>
- Genç-Tetik, E. (2022). Linking public sector innovation with learning in the inter-organisational context. *Hacettepe University Journal of Economics and Administrative Sciences*, 40(3), 675-691. <https://doi.org/10.17065/huniibf.986072>
- Gesierich, S., Nordli, A. J., & Arundel, A. (2024). NGO engagement in the creation of public service innovations: A configurational, explorative approach. *Public Money & Management*, 44(5), 424-434. <https://doi.org/10.1080/09540962.2024.2410806>
- Gil, A. C. (2022). *Como elaborar projetos de pesquisa* (7ª ed.). Atlas.
- Gupta, V., & Thomas, A. (2023). Predictors of knowledge sharing in public sector organisations: A proposed model. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 201-217. <https://doi.org/10.1504/IJPSPM.2023.129693>
- Hartley, J., & Rashman, L. (2018). Innovation and inter-organizational learning in the context of public service reform. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 1-18. <https://doi.org/10.1177/0020852318762309>
- Isidro Filho, A., & Guimarães, T. A. (2010). Conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações: Uma proposta de articulação conceitual. *Revista de Administração e Inovação*, 7(2), 127-149. <https://revistas.usp.br/rai/article/view/79173>
- Lee, K. E., Sargent, L. D., Williams, K. J. H., Hall, G., & Williams, N. S. G. (2022). A collaborative learning model for a flourishing green roofs, walls and facades sector: Exploring two major Australian cities. *Cities*, 131, Article 103884. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2022.103884>
- Mei, H., & Yang, X. (2025). Unpacking the mechanisms linking public-private innovation partnership and public value creation: A configurational approach. *International Review of Administrative Sciences*, 91(4), 506-524. <https://doi.org/10.1177/00208523251374442>



ARTIGO

- Moussa, M., McMurray, A., & Muenjohn, N. (2018). A conceptual framework of the factors influencing innovation in public sector organizations. *The Journal of Developing Areas*, 52(3), 231-240.
<https://doi.org/10.1353/jda.2018.0048>
- Nogueira, R. A., & Odelius, C. C. (2015). Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(1), 83-102. <https://doi.org/10.1590/1679-395112602>
- Page, M. J., et al. (2022). A declaração PRISMA 2020: Diretriz atualizada para relatar revisões sistemáticas (T. F. Galvão & G. M. B. Tiguman, Trans.). *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 31(2), e2022107.
<https://www.prisma-statement.org/>
- Rakšnys, A. V., Valickas, A., & Vanagas, R. (2020). Challenges of creation and implementation of collaborative innovations in public sector organisations. *Public Policy and Administration*, 19(1), 9-21.
<http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppaa.19.1.25989>
- Sial, M. A., Paul, Z. I., Rafiq, Z., & Abid, G. (2023). Does mobile technology shape employee socialization and enable tacit knowledge sharing in public sector organizations? *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(3), Article 100089. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100089>
- Torfin, J. (2018). Collaborative innovation in the public sector: The argument. *Public Management Review*, 20(1), 1-11. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1430248>
- Trein, P., Presset, B., & Vagionaki, T. (2025). Parallel learning loops in collaborative innovation: Insights from digital government. *Government Information Quarterly*, 42(4), Article 102080.
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102080>
- Trivellato, B., Martini, M., & Cavenago, D. (2021). How do organizational capabilities sustain continuous innovation in a public setting? *American Review of Public Administration*, 51(1), 57-71.
<https://doi.org/10.1177/0275074020939263>
- Vivona, R., Demircioglu, M. A., & Cinar, E. (2025). Reverse knowledge spillover theory of public sector entrepreneurship. *The Journal of Technology Transfer*. <https://doi.org/10.1007/s10961-025-10220-y>