

Cultura Organizacional e Inovação no Setor Público: Medo de Errar, Responsabilização e Liberdade para inovar

Organizational Culture and Innovation in the Public Sector: Fear of Failure, Accountability, and Freedom to Innovate

Cultura Organizacional e Innovación en el Sector Público: Miedo a Errar, Responsabilización y Libertad para Innovar

Grupo temático 10 - Pensamento Social Brasileiro, Reforma Administrativa e Inovação

Jane Aurelina Temoteo de Queiroz Elias, Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)

Murilo Queiroz Melo Jacoby Fernandes, Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)

Clayton Antonio Santos da Silva, Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)

Lana Montezano, Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)

RESUMO

A cultura organizacional é decisiva para promover ou bloquear a inovação no setor público, sobretudo em contextos de aversão ao risco e forte controle institucional. Este artigo analisa variáveis que influenciam a percepção do medo de errar, da responsabilização e da liberdade para inovar no setor público brasileiro. Trata-se de pesquisa descritiva e explicativa, transversal, de abordagem quantitativa, realizada por *survey* com amostragem não probabilística por conveniência, aplicado a 420 respondentes de diferentes esferas governamentais, em posições de gestão e também operacionais, com itens mensurados em escala *Likert* de cinco pontos. Utilizou-se estatística descritiva e inferencial de testes não paramétricos e correlação de *rho Spearman*. Os resultados indicam níveis moderados de medo de errar, de responsabilização, e de liberdade para inovar, com destaque para a percepção de responsabilização mesmo em situações de boa-fé e para a pressão institucional para evitar erros. Observou-se correlação positiva significativa entre responsabilização percebida e medo de errar, e associações negativas entre liberdade para inovar e as demais dimensões. Identificou-se influência significativa de variáveis pessoais e profissionais na percepção do medo de errar, responsabilização e liberdade para inovar. O estudo contribui para repensar práticas adotadas nas organizações públicas que possam efetivamente proporcionar inovações, reforçando a necessidade de práticas que conciliem responsabilização, aprendizagem e inovação.

Palavras-chave: Administração pública; Inovação no setor público; Responsabilização percebida; Medo de errar; Liberdade para inovar.

ABSTRACT

Organizational culture plays a decisive role in either fostering or hindering innovation in the public sector, particularly in contexts characterized by risk aversion and strong institutional control. This article analyzes variables that influence perceptions of fear of failure, accountability, and freedom to innovate in the Brazilian public sector. It is a descriptive, cross-sectional, quantitative study conducted through a survey using non-probabilistic convenience sampling. The questionnaire was administered to 420 respondents from different levels of government, including both managerial and operational positions, with items measured on a five-point Likert scale. Descriptive and inferential statistics were applied, including non-parametric tests and Spearman's rho correlation. The results indicate moderate levels of fear of failure, perceived accountability, and freedom to innovate, highlighting perceptions of accountability even in good-faith situations and institutional pressure to avoid mistakes. A significant positive correlation was found between perceived accountability and fear of failure, as well as negative associations between freedom to innovate and the other dimensions. Personal and professional variables were found to significantly influence perceptions of fear of failure, accountability, and freedom to innovate. The study contributes to rethinking public sector practices to effectively foster innovation, emphasizing the need for approaches that reconcile accountability, learning, and innovation.

Keywords: Public administration; Public sector innovation; Perceived accountability; Fear of making mistakes; Freedom to innovate.

RESUMEN

La cultura organizacional desempeña un papel decisivo en promover o bloquear la innovación en el sector público, especialmente en contextos caracterizados por aversión al riesgo y fuerte control institucional. Este artículo analiza

variables que influyen en la percepción del miedo al error, la responsabilización y la libertad para innovar en el sector público brasileño. Se trata de una investigación descriptiva, transversal y cuantitativa, realizada mediante encuesta con muestreo no probabilístico por conveniencia. El cuestionario fue aplicado a 420 participantes de diferentes niveles de gobierno, en posiciones tanto de gestión como operativas, con ítems medidos en escala Likert de cinco puntos. Se emplearon estadísticas descriptivas e inferenciales, incluyendo pruebas no paramétricas y correlación rho de Spearman. Los resultados indican niveles moderados de miedo al error, responsabilización y libertad para innovar, destacándose la percepción de responsabilización incluso en situaciones de buena fe y la presión institucional para evitar errores. Se observó correlación positiva significativa entre responsabilización percibida y miedo al error, así como asociaciones negativas entre libertad para innovar y las demás dimensiones. Se identificó influencia significativa de variables personales y profesionales en dichas percepciones. El estudio contribuye a repensar prácticas en las organizaciones públicas que puedan efectivamente fomentar la innovación, reforzando la necesidad de conciliar responsabilización, aprendizaje e innovación.

Palabras clave: Administración pública; Innovación en el sector público; Responsabilización percibida; Miedo a equivocarse; Libertad para innovar.

1. Introdução

A inovação no setor público ganhou centralidade nas agendas governamentais pela complexidade dos problemas sociais e pela demanda por maior capacidade estatal de resposta, eficiência e geração de valor público (Carneiro, Isidro Filho, & Criado, 2023; Isik, 2025). Contudo, as organizações públicas possuem barreiras específicas quanto a limitações institucionais e de resistência à mudança para inovar (Souza et al., 2026). Acontrário do setor privado, organizações públicas operam sob regras formais e expectativas institucionais rígidas, com elevada aversão ao erro, reforçando conformidade e previsibilidade (Rocha, 2021; Silva Junior et al., 2024). Isso cria um dilema: espera-se inovação e risco calculado, mas o temor de consequências negativas estimula comportamentos defensivos e escolhas conservadoras (Oliveira & Abib, 2023; Trein & Vagionaki, 2024).

No Brasil, esse dilema é associado ao “apagão das canetas”, expressão metafórica que expressa uma retração decisória diante do receio de responsabilização e dos custos pessoais e institucionais vinculados à atuação dos órgãos de controle (Fundação Tide Setubal, 2024; Ribas & Marques, 2024). Mesmo sem a efetiva aplicação de sanção ao final, o próprio processo e os questionamentos decorrentes podem gerar ônus reputacionais, emocionais e financeiros, incentivando decisões “mais seguras” ou, em casos extremos, a não decisão (Lyra & Andrade, 2024). A baixa previsibilidade e a oscilação interpretativa dos critérios de responsabilização ampliam a insegurança jurídica e reduzem a disposição para experimentar (Elias, 2025; Ribas & Marques, 2024). Além de recursos e capacidades, destacam-se barreiras culturais, valores, normas e práticas que definem o que é aceitável ou punido, nas quais o medo de errar afeta iniciativa e criatividade pela antecipação de julgamentos e consequências profissionais (Sena, Thiago, & Vasconcelos, 2024; Soares et al., 2025; Diniz, Maia, & Tomei, 2017).

Na literatura nacional, estudos sobre ambiente de inovação no setor público e competências para inovar reforçam que a inovação depende de condições organizacionais e arranjos institucionais que sustentem experimentação e aprendizagem. Evidências empíricas em programas públicos e discussões multinível destacam o papel de estruturas, práticas de suporte e capacidades organizacionais na viabilização de iniciativas inovadoras, o que é convergente com a abordagem adotada neste estudo (Montezano et al., 2022; Montezano & Isidro da Silva Filho, 2021).

Criado et al. (2023), em revisão de literatura das últimas duas décadas sobre inovação no setor público, reforçam a necessidade de pesquisas sobre o ambiente institucional para promoção de inovações. Sena et al. (2024) apontam para carências de estudos sobre cultura para inovação no setor público. A literatura indica a necessidade de identificar barreiras que limitem o comportamento inovador no setor público (Silva Júnior et al., 2024), além de aspectos que influenciem a disposição do comportamento para inovar (Huang et al., 2024; Wandermurem et al., 2025). Mais especificamente, há recomendação para realizar estudos sobre a relação entre as inovações no setor público e o medo de errar (Santos et al., 2022) ou dos riscos para inovar (Oliveira & Abib, 2023).

Desta forma, este estudo dialoga com a agenda contemporânea da Administração Pública ao examinar como mecanismos culturais e institucionais moldam a inovação no cotidiano do trabalho estatal. Em ambientes de controle intenso e elevada aversão ao risco, a capacidade de experimentar e aprender tende a depender menos de apelos normativos e mais de condições organizacionais concretas, como suporte de liderança, previsibilidade decisória e proteção contra efeitos inibidores da responsabilização percebida. Ao mensurar medo de errar,

responsabilização percebida e liberdade para inovar em um *survey* nacional, o artigo contribui para compreender obstáculos e alavancas culturais que afetam a geração de valor público por meio de melhorias e soluções novas.

Diante desse cenário, este artigo analisa variáveis que influenciam a percepção do medo de errar, da responsabilização e da liberdade para inovar no setor público brasileiro, contribuindo para estratégias que conciliem integridade, gestão de riscos e inovação (Santos, 2022; Oliveira & Abib, 2023; Lyra & Andrade, 2024). O estudo contribui ao explicitar como incentivos de responsabilização e cultura de controle podem reforçar conformidade defensiva e reduzir espaço para inovação, com implicações para o desenho de reformas orientadas à capacidade estatal.

2. Referencial teórico

Em contextos orientados a melhoria, a *accountability* pode fortalecer decisões; porém, quando percebida como punitiva ou centrada na conformidade, estimula estratégias defensivas e reduz proatividade, compondo os efeitos disfuncionais descritos por Frink e Klimoski (2004). A literatura indica que inovar depende de autonomia, suporte da liderança, tolerância ao erro e segurança psicológica para propor e testar alternativas (Lidman, Gustavsson, & Fogelberg Eriksson, 2023; Moon & Lim, 2025; Sena et al., 2024), enquanto ambientes hierarquizados e resistentes à mudança restringem a experimentação (Liarde, Criado, & Alcaide-Muñoz, 2024; Silva Junior et al., 2024). No Brasil, isso se agrava quando a gestão de riscos é tratada como prevenção de falhas, deslocando o foco para autoproteção em vez de aprendizado e melhoria incremental (Oliveira & Abib, 2023; Isik, 2025).

Nesse contexto, a inovação pública responde a problemas complexos e amplia resultados socialmente relevantes; vai além de tecnologia, envolvendo redesenho de processos, novas provisões de serviços e mudanças organizacionais (Carneiro, Isidro Filho, & Criado, 2023; Rocha, 2021). O setor público enfrenta restrições como legalidade e *accountability*, aumentando tensões para experimentar e aprender (Rocha, 2021; Santos, 2022).

A inovação depende de condições institucionais e organizacionais para transformar ideias em entregas; ecossistemas de inovação pública enfatizam interdependência entre atores, regras e capacidades, com redes, colaboração e arranjos que favoreçam implementação e difusão (Carneiro et al., 2023), características integrantes da cultura organizacional. A cultura organizacional, portanto, define o espaço efetivo para inovar. Sena, Thiago e Vasconcelos (2024) associam cultura de inovação à liderança, comunicação, aprendizagem, compartilhamento de conhecimento e clima criativo; já traços burocráticos (hierarquia, formalismo e aversão a desvios) reduzem autonomia e inibem alternativas (Rocha, 2021; Silva Junior et al., 2024). Mudanças culturais exigem esforço deliberado: rotinas de aprendizagem, estímulo à experimentação e alinhamento entre liderança e governança (Soares et al., 2025).

O engajamento e o ambiente organizacional podem potencializar ou bloquear iniciativas (Lidman et al., 2023). A liderança influencia comportamento inovador ao fortalecer identificação organizacional e percepção de suporte, inclusive promovendo segurança psicológica e apoio à experimentação (Moon & Lim, 2025). Persistem barreiras como resistência à mudança, baixo apoio gerencial e falhas de coordenação (Liarde et al., 2024).

Nesse contexto, o medo de errar aumenta quando consequências percebidas de decisões inovadoras parecem desproporcionais sob incerteza e exposição à responsabilização. No Brasil, o “apagão das canetas” descreve retração decisória e preferência por soluções conservadoras diante do risco pessoal (Fundação Tide Setubal, 2024; Ribas & Marques, 2024). Custos de processos de controle, mesmo sem sanção final, podem ser percebidos como elevados (Fundação Tide Setubal, 2024). Ribas e Marques (2024) vinculam o fenômeno a controles que estimulam defensividade e formalismo; a insegurança jurídica sobre parâmetros de responsabilização eleva o custo subjetivo da experimentação e restringe a liberdade para inovar (Elias, 2025; Ribas & Marques, 2024).

A responsabilização é central na governança democrática, mas seus efeitos dependem de estrutura e percepção. A antecipação de avaliação influencia escolhas (Frink & Klimoski, 2004) e pode gerar um “lado sombrio” quando excessivamente orientada à conformidade, elevando o custo das falhas e incentivando estratégias defensivas (Frink & Klimoski, 2004). Aqui, o foco é a responsabilização percebida, expectativa subjetiva de justificar decisões e sofrer consequências, e não a existência formal de controles.

No setor público, a responsabilização é distribuída: alcança alta gestão, chefias intermediárias e, em contextos específicos, agentes técnicos/operacionais com autonomia decisória, variando conforme posição e exposição a avaliações (Bovens, 2007; Frink & Klimoski, 2004; Romzek & Dubnick, 1987). No Brasil, a relação com instâncias de controle pode ser percebida como assimétrica, incentivando autoproteção e aversão a decisões fora do padrão (Fundação Tide Setubal, 2024; Ribas & Marques, 2024).

Por outro lado, evidências sugerem que modelos cooperativos de diálogo entre controle e gestão podem ampliar a capacidade de inovação quando orientados ao aperfeiçoamento (Lyra & Andrade, 2024). A liberdade para inovar depende de autonomia, suporte e tolerância ao erro (Sena et al., 2024; Moon & Lim, 2025), mas a responsabilização percebida como punitiva tende a restringir autonomia e deslocar foco para justificativas formais (Frink & Klimoski, 2004; Fundação Tide Setubal, 2024). Necessário pontuar que a resposta não está na eliminação de controles, mas na gestão de riscos de forma informada e proporcional. Oliveira e Abib (2023) argumentam que o risco é inerente à decisão sob incerteza e à inovação; o problema emerge quando o risco é construído como intolerável e a responsabilização percebida torna a inércia a alternativa “mais segura”.

Laboratórios de inovação e arranjos de experimentação criam ambientes protegidos para testes, aprendizagem e refinamento. Silva Junior et al. (2024) mostram que esses laboratórios reduzem barreiras ao intraempreendedorismo ao legitimar experimentação e aprendizado, diminuindo o custo simbólico do erro, sobretudo com suporte de liderança e avaliação coerente com resultados e aprendizagem. Isso porque, a inovação no setor público depende de condições institucionais e organizacionais que modulam o comportamento inovador, considerando ainda que a liderança, aprendizagem e estruturas de experimentação podem ampliar autonomia e segurança psicológica, fortalecendo cultura de inovação (Lidman et al., 2023; Moon & Lim, 2025; Sena et al., 2024; Silva Junior et al., 2024).

3. Metodologia

Trata-se de pesquisa descritiva e explicativa e transversal, com abordagem quantitativa conduzida por *survey*. Utilizou-se questionário eletrônico autoadministrado (*Google Forms*), estruturado em quatro partes: uma da descrição do perfil funcional e institucional com perguntas de múltipla-escolha, e uma para cada uma das três dimensões principais (medo de errar, liberdade para inovar, e responsabilização percebida), as quais foram compostas por itens de percepção e mensuradas com escala Likert de cinco pontos (Nunca, De vez em quando, Às vezes, Frequentemente e Sempre). O instrumento foi precedido por texto introdutório integrante do TCLE, no qual se informou o caráter opcional, voluntário e anônimo da participação e a confidencialidade das respostas.

O primeiro bloco, denominado “medo de errar”, composto por 4 itens, avaliou em que medida o receio de falhar ou de sofrer consequências negativas inibe iniciativa e disposição para propor soluções novas. Escores mais altos indicam maior medo de errar. Considerando que o receio de falhar pode produzir autocensura, reduzir a disposição para assumir riscos e limitar comportamentos inovadores, mesmo quando há capacidade técnica (Montezano et al., 2022), os itens foram elaborados para captar crenças sobre fracasso, impactos emocionais associados ao erro e mecanismos de autoinibição criativa, articulando aspectos individuais e elementos da cultura organizacional.

O segundo bloco, denominado de “responsabilização percebida”, com 4 itens, mediu a percepção de cobrança, pressão e risco de punição associados a decisões e resultados, inclusive em situações em que decisões são tomadas de boa-fé. Escores mais altos indicam maior responsabilização percebida. A literatura sobre inovação no setor público sugere que ambientes caracterizados por punição excessiva e responsabilização desproporcional tendem a desencorajar comportamentos inovadores, ao induzir posturas conservadoras e aversão ao risco (Frink & Klimoski, 2004; Fundação Tide Setubal, 2024; Ribas & Marques, 2024). Os itens foram desenhados para captar tais percepções, incluindo ansiedade associada à responsabilização, descompasso entre cobrança por resultados e suporte institucional e pressão cultural para evitar erros.

O bloco denominado “liberdade para inovar”, contemplando 5 itens, avaliou o grau de autonomia percebida, apoio da liderança e abertura organizacional para sugerir ideias e testar soluções. Escores mais altos indicam maior liberdade para inovar. Estudos sobre inovação pública indicam que ambientes favoráveis dependem de apoio efetivo da liderança, tolerância ao risco, abertura à experimentação, reconhecimento simbólico da criatividade e estruturas institucionais que sustentem práticas inovadoras ao longo do tempo (Sena et al., 2024; Moon & Lim, 2025). Com base nesses pressupostos, os itens captaram percepções sobre liberdade para propor ideias, apoio de superiores hierárquicos e aceitação institucional da experimentação.

O último bloco reuniu variáveis de perfil e contexto, como participação em projetos inovadores, experiência prévia em liderança, existência de estrutura de inovação e a forma como o erro é tratado na organização, além de variáveis sociodemográficas e funcionais, como idade, escolaridade, tempo de serviço, nível de governo, posição ocupada e tipo de vínculo. Variáveis desse tipo são amplamente empregadas em pesquisas sobre cultura organizacional e inovação no setor público por permitirem considerar fatores individuais e contextuais que influenciam percepções e atitudes no trabalho (Montezano & Isidro, 2021).

A população-alvo abrangeu pessoas que atuam no setor público brasileiro, em órgãos e entidades das esferas federal, estadual ou distrital e municipal, em posições de gestão e em funções operacionais ou técnicas, permitindo comparações por nível hierárquico. Evidências da literatura indicam que respostas à responsabilização podem variar de acordo com características do “emissor de papel” (chefias e instâncias de controle), incluindo posição hierárquica, e que a responsabilização percebida tende a se modificar conforme o grau de autonomia decisória (Bovens, 2007; Frink & Klimoski, 2004; Romzek & Dubnick, 1987).

Foram incluídas na amostra pessoas que declararam atuar no setor público e aceitaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A amostragem foi não probabilística, por conveniência, em razão da participação voluntária e do recrutamento por redes profissionais e contatos institucionais, o que limita generalizações. O questionário foi divulgado em redes e canais digitais associados à gestão pública e à inovação, além de contatos institucionais dos pesquisadores. A coleta teve início em 4 de dezembro de 2025 e se encerrou em 12 de fevereiro de 2026, totalizando 422 respondentes. Deste total, após procedimentos de limpeza e a exclusão de registros sem resposta nos itens dos três blocos analíticos, a base final foi de 420 participantes. Nas análises por subgrupos, o n pode variar exclusivamente por ausência pontual em variáveis de perfil utilizadas nas comparações, mantendo-se $N = 420$ como referência para os escores compostos. Quando houver variação de n em tabelas específicas, essa informação será explicitada na nota da própria tabela.

Não foram coletadas informações identificáveis nem dados sensíveis. As respostas foram tratadas de forma confidencial e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, com armazenamento do banco de dados em ambiente restrito. Em conformidade com a Resolução CNS nº 510/2016, a pesquisa não foi submetida a Comitê de Ética em Pesquisa, por envolver participação voluntária, sem intervenção e sem riscos previsíveis às pessoas participantes.

Após a coleta, preservou-se uma base bruta no Excel e foi construída uma base analítica com a recodificação da escala categórica para numérica, de modo a permitir a criação das variáveis das dimensões contemplando a média dos itens que a compõe. Na amostra utilizada não havia casos omissos. A base foi exportada para o SPSS (versão 27) para consolidação dos dados e realização dos testes estatísticos. Por ser um instrumento que foi elaborado com base na literatura, inicialmente verificou-se a existência da consistência interna, as quais são apresentadas na Tabela 1, indicando um resultado muito bom ou excelente.

Tabela 1
Consistência interna dos blocos (alfa de Cronbach)

Dimensões	Número de itens	Alfa de Cronbach
Medo de errar	4	0,887
Responsabilização percebida	4	0,842
Liberdade para inovar	5	0,912

Em seguida foram realizadas as estatísticas descritivas de frequência e média, desvio padrão para consolidar a percepção dos participantes por itens e dimensões. Em seguida, foram realizados os testes de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*, com significâncias menores que 0,005, obteve-se uma distribuição com ausência de normalidade, implicando na necessidade de realizar testes não paramétricos de *Krulkall-Wallis* e *Mann-Whitney*, a depender da variável, para comparação de grupos. Considerando que as medidas são derivadas de itens em escala Likert (ordinais), utilizou-se a correlação de rho de Spearman (ρ), que avalia associações monotônicas sem exigir distribuição normal.

O perfil da amostra está sintetizado na Tabela 2 e indica respondentes com elevada experiência no setor público e predominância de inserção em níveis intermediários da organização. Esse recorte é relevante para interpretar os achados, pois concentra percepções de quem vivencia rotinas de decisão sob cobrança e controle e, portanto, tende a perceber com maior nitidez tensões entre responsabilização, risco e espaço para experimentar. O perfil é caracterizado principalmente com pessoas entre 36 e 55 anos, do sexo feminino, que possui algum tipo de pós-graduação. Do ponto de vista profissional, a maioria são servidores efetivos, que possui entre 10 e 20 anos de tempo de experiência no serviço público, vinculados à esfera federal e que atuam no 4º escalão de função de gestão. Tem-se ainda que a maioria nunca participou de projetos inovadores e que possui experiência em ocupar cargos de liderança ou direção no setor público, além das organizações não terem estrutura ou iniciativa voltada para inovação.



Tabela 2
Perfil dos respondentes

Variável	Categoria	n	% (sobre N=420)
Idade	Até 25 anos	6	1,43
	de 26 a 35 anos	37	8,81
	de 36 a 45 anos	136	32,38
	de 46 a 55 anos	123	29,29
	de 56 a 65 anos	96	22,86
	Acima de 66 anos	19	4,52
	Não informado	3	0,71
Sexo	Feminino	224	53,33
	Masculino	185	44,05
	Prefiro não informar	1	0,24
	Não informado	10	2,38
Escolaridade	Médio completo	19	4,52
	Superior incompleto	31	7,38
	Superior	90	21,43
	Especialização/MBA	155	36,90
	Mestrado/Doutorado	121	28,81
	Não informado	4	0,95
Tipo de vínculo (literal)	Efetivo	290	69,05
	Comissionado	94	22,38
	Empregado Público	2	0,48
	CLT	1	0,24
	Celetista	4	0,95
	Estatutário	1	0,24
	Temporário	2	0,48
	Terceirizado	1	0,24
	Cedido	3	0,71
	Aposentado(a)	0	0,00
	Estagiário	3	0,71
	Bolsista	1	0,24
	Outros	12	2,86
	Não informado	6	1,43
Tempo de serviço público	Menos de 1 ano	9	2,14
	De 1 a 3 anos	19	4,52
	De 3 a 5 anos	24	5,71
	De 5 a 10 anos	55	13,10
	De 10 a 20 anos	167	39,76
	De 20 a 30 anos	86	20,48
	Acima de 30 anos	57	13,57
	Não informado	3	0,71
Nível de governo do órgão	Federal	217	51,67
	Estadual/Distrital	124	29,52
	Municipal	74	17,62
	Não informado	5	1,19
Posição ocupada	Alta gestão (Prefeito, Ministro, Presidente de Empresa, Secretários estaduais e Municipais)	4	0,95
	2º escalão (Secretários Ministeriais, Diretores, Subsecretários Municipais e Estaduais)	23	5,48
	3º escalão (Assessores, Subsecretários ministeriais, Gerentes, Superintendentes)	81	19,29
	4º escalão (Chefes, Coordenadores, Supervisores)	159	37,86
	Demais agentes públicos (servidores e empregados públicos)	150	35,71
	Não informado	3	0,71
Participação em projetos inovadores no setor público	Nunca	151	36,0
	De vez em quando	95	22,6

Variável	Categoria	n	% (sobre N=420)
	Às vezes	94	22,4
	Frequentemente	58	13,8
	Sempre	22	5,2
Experiência em ocupação de cargos de liderança ou direção no setor público	Nunca	73	17,4
	De vez em quando	45	10,7
	Às vezes	90	21,4
	Frequentemente	138	32,9
	Sempre	74	17,6
Existência de estrutura ou iniciativa voltada à inovação na organização que atua	Nunca	207	49,3
	De vez em quando	64	15,2
	Às vezes	53	12,6
	Frequentemente	53	12,6
	Sempre	43	10,2

Nota. Percentuais calculados sobre N = 420. A categoria “Não informado” indica faltantes na variável

Esse recorte amostral é substantivo para a interpretação dos achados, porque concentra percepções de pessoas com experiência e inserção institucional, situadas majoritariamente em posições intermediárias, nas quais a responsabilização se materializa como exigência cotidiana de justificativa, controle e prestação de contas. Em termos analíticos, isso é compatível com a literatura que conceitua *accountability* como relação que envolve obrigação de explicar e possibilidade de consequências, frequentemente vivida com intensidade por quem coordena e executa decisões sob escrutínio, ainda que não pertença à alta direção (Bovens, 2007). No campo da inovação no setor público, revisões sistemáticas e agendas internacionais enfatizam que a capacidade de inovar depende de condições organizacionais que favoreçam experimentação, aprendizagem e suporte gerencial, as quais podem ser tensionadas quando o risco de sanção e o medo de errar se tornam dominantes (Vries, Bekkers, & Tummers, 2016; OECD, 2015). Nesse sentido, o perfil observado dialoga com diagnósticos empíricos recentes sobre o “apagão das canetas”, que descrevem como dinâmicas de controle e temor de responsabilização podem induzir posturas defensivas e retração decisória, sobretudo em áreas-fim e nos níveis intermediários da administração (Fundação Tide Setubal, 2024).

4. Resultados e Discussão

Inicialmente, na Tabela 3 são apresentadas as estatísticas descritivas referentes às médias, desvio padrão (DP), coeficiente de variação (CV) e as frequências das opções da escala de mensuração em relação aos itens vinculados ao medo de errar, responsabilização e liberdade para inovar, bem como das consolidações de cada dimensão.

Tabela 3
Distribuição das respostas por item e por dimensão (n=420)

Item	Enunciado (resumo)	Média	DP	CV (%)	Nunca	De vez em quando	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Q1	Evita propor soluções novas por receio de falhar	2,61	1,376	52,7	27,86	23,33	23,10	11,19	14,52
Q2	Medo de erros prejudicarem a imagem profissional	3,23	1,315	40,7	11,19	22,14	20,71	24,29	21,67
Q3	Ansiedade ao tomar decisões que envolvem riscos	3,21	1,238	38,5	8,57	24,76	21,19	27,86	17,62
Q4	Receio de errar impede inovar no trabalho	2,75	1,429	51,9	25,00	25,48	15,24	17,62	16,67
Consolidado medo de errar		2,95	1,159	39,3	Não se aplica				
Q5	Responsabilização mesmo quando bem intencionadas	3,54	1,297	36,6	9,29	15,48	15,48	31,67	28,10
Q6	Preocupação constante com punições	3,02	1,393	46,2	18,81	20,95	18,57	23,10	18,57

Item	Enunciado (resumo)	Média	DP	CV (%)	Nunca	De vez em quando	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Q7	Cobrança excessiva sem respaldo institucional	3,18	1,310	41,1	14,29	17,38	21,90	28,57	17,86
Q8	Pressão para evitar erros a qualquer custo	3,13	1,470	47,0	20,00	19,05	11,90	25,95	23,10
Consolidado responsabilização percebida		3,217	1,127	35,0	Não se aplica				
Q9	Liberdade para sugerir ideias novas	3,26	1,407	43,1	15,24	17,38	19,29	22,14	25,95
Q10	Apoio de superiores a iniciativas inovadoras	2,60	1,169	44,9	20,48	28,81	26,43	18,57	5,71
Q11	Abertura para testar soluções diferentes	2,60	1,209	46,5	20,71	29,76	27,38	13,10	9,05
Q12	Cultura organizacional valoriza criatividade	2,47	1,291	52,2	27,86	30,24	18,57	13,57	9,76
Q16	Em sua organização, o erro é tratado como oportunidade de aprendizado	2,14	1,147	53,5	39,0	24,3	23,8	9,0	3,8
Consolidado liberdade para inovar		2,62	1,073	41,0	Não se aplica				

Nota. Percentuais calculados sobre N = 420. Para os itens Q1 a Q12, não houve dados ausentes no N analítico.

A Tabela 3 indica que a responsabilização percebida apresenta o maior escore consolidado, seguida de medo de errar, enquanto a liberdade para inovar é a menor dimensão. No medo de errar, sobressaem itens associados a risco reputacional e ansiedade decisória, ao passo que a retração de iniciativa é mais moderada. Na responsabilização, destaca-se a percepção de ser responsabilizado mesmo em decisões de boa-fé e a cobrança sem respaldo institucional. Na liberdade para inovar, observa-se contraste entre algum espaço para sugerir ideias e baixa percepção de suporte de liderança, abertura para testar e valorização da criatividade, sugerindo ambiente em que sugerir é mais viável do que experimentar. A heterogeneidade dos coeficientes de variação reforça a pertinência das comparações por subgrupos e do plano não paramétrico, em função de indicar dispersão da percepção em relação à média.

Os resultados por item sugerem um ambiente em que a responsabilização percebida é a dimensão mais saliente (consolidado 3,217), com destaque para a percepção de responsabilização mesmo quando a decisão é bem-intencionada (Q5), o que se aproxima da literatura que entende *accountability* como relação vivida, com obrigação de explicar e possibilidade de consequências, podendo elevar custos percebidos de decidir (Bovens, 2007). O escore de responsabilização percebida indica nível moderado e heterogêneo, com concentrações elevadas nas categorias superiores em Q5 e Q8, evidenciando percepção recorrente de responsabilização mesmo em decisões de boa-fé e pressão para evitar erros. Q6 e Q7 também exibem proporções relevantes em categorias superiores, indicando preocupação com punições e cobrança por resultados sem respaldo institucional.

O medo de errar aparece de modo moderado (2,95) e se concentra mais em risco reputacional e ansiedade decisória (Q2 e Q3) do que em retração absoluta de iniciativa (Q1 e Q4), padrão compatível com evidências de que o medo opera como antecedente psicossocial de condutas defensivas (Conroy et al., 2002). Esta dimensão capta a intensidade do receio de falhar e de sofrer consequências, sintetizado em escore composto (1–5). No nível dos itens, Q2 e Q3 concentram maiores médias e maiores percentuais nas categorias superiores, sugerindo que o medo se expressa principalmente como risco reputacional e tensão decisória. Em contraste, Q1 apresenta predominância de categorias inferiores e intermediárias, indicando que a evitação de propor soluções não é generalizada, enquanto Q4 mostra distribuição mais equilibrada, sugerindo coexistência de perfis.

Em contraste, a liberdade para inovar é a menor dimensão (2,73) e revela contraste entre iniciativa e suporte organizacional. Q9 indica algum espaço para sugerir ideias, mas Q10, Q11 e Q12 apresentam predominância de respostas nas categorias inferiores, sugerindo limitação no apoio da liderança, na abertura para testar alternativas e na valorização cultural da criatividade, o que converge com a literatura que enfatiza inovação como capacidade

organizacional dependente de suporte, aprendizagem e autorização para experimentar (Vries, Bekkers, & Tummers, 2016; OECD, 2015).

Esse padrão é coerente com a literatura sobre accountability vivida e inovação pública como capacidade organizacional dependente de suporte e aprendizagem, bem como com diagnósticos nacionais sobre efeitos inibidores do controle na decisão (Bovens, 2007; Vries, Bekkers, & Tummers, 2016; Fundação Tide Setubal, 2024).

Na sequência a Tabela 3 compara as dimensões com grupos de perfil, sintetizando os p-valores do teste de Kruskal–Wallis para variáveis com mais de dois grupos.

Tabela 3
Comparação de grupos – teste estatístico Kruskal-Wallis

Variável	Medo de errar H(gl)	p	Extremos (média)	Responsabilização H(gl)	p	Extremos (média)	Liberdade H(gl)	p	Extremos (média)
Idade	17.046(5)	0,004	menor: de 56 a 65 anos (2.73); maior: Até 25 anos (3.92)	12.367(5)	0,030	menor: de 36 a 45 anos (3.04); maior: Acima de 66 anos (3.68)	10.589(5)	0,060	menor: Até 25 anos (2.12); maior: de 56 a 65 anos (2.85)
Sexo	3.534(1)	0,060	menor: Masculino (2.83); maior: Feminino (3.04)	0.418(1)	0,518	menor: Masculino (3.18); maior: Feminino (3.24)	0.033(1)	0,855	menor: Feminino (2.74); maior: Masculino (2.74)
Estado civil	36.079(4)	0,000	menor: Casado(a) (2.66); maior: Desquitado(a) ou separado(a) judicialmente (3.87)	19.581(4)	0,001	menor: Casado(a) (3.04); maior: Viúvo(a) (3.94)	28.299(4)	0,000	menor: Viúvo(a) (1.92); maior: Casado(a) (2.98)
Escolaridade	60.239(4)	0,000	menor: Mestrado/Doutorado (2.47); maior: Médio completo (3.89)	47.481(4)	0,000	menor: Especialização/MBA (2.96); maior: Superior incompleto (4.02)	60.768(4)	0,000	menor: Superior incompleto (1.98); maior: Mestrado/Doutorado (3.05)
Tempo de serviço	37.967(6)	0,000	menor: Acima de 30 anos (2.32); maior: De 3 a 5 anos (3.78)	23.768(6)	0,001	menor: Acima de 30 anos (2.77); maior: De 3 a 5 anos (3.78)	18.776(6)	0,005	menor: De 3 a 5 anos (2.00); maior: Menos de 1 ano (3.11)
Nível de governo	7.636(2)	0,022	menor: Federal (2.81); maior: Municipal (3.22)	9.144(2)	0,010	menor: Federal (3.09); maior: Municipal (3.53)	2.068(2)	0,356	menor: Municipal (2.58); maior: Estadual/Distrital (2.77)
Posição ocupada	27.061(4)	0,000	menor: Alta gestão (Prefeito, Ministro, Presidente de Empresa, Secretários estaduais e Municipais) (1.56); maior: 4º escalão (Chefes, Coordenadores, Supervisores) (3.22)	24.759(4)	0,000	menor: Alta gestão (Prefeito, Ministro, Presidente de Empresa, Secretários estaduais e Municipais) (2.25); maior: 4º escalão (Chefes, Coordenadores, Supervisores) (3.47)	28.014(4)	0,000	menor: 4º escalão (Chefes, Coordenadores, Supervisores) (2.48); maior: Alta gestão (Prefeito, Ministro, Presidente de Empresa, Secretários estaduais e Municipais) (4.38)
Tipo de vínculo	4.181(4)	0,382	menor: Cedido (2.88); maior: Estagiário (4.38)	7.353(4)	0,118	menor: Cedido (2.75); maior: Estagiário (3.62)	3.719(4)	0,445	menor: Estagiário (1.62); maior: Cedido (3.62)

Nota: H = estatística de Kruskal–Wallis; gl = número de grupos – 1. Foram considerados apenas grupos com pelo menos 2 observações na variável de comparação. Base analítica N = 420 (casos completos nos itens 1–12).

Os resultados do Kruskal–Wallis mostram que as diferenças entre grupos se concentram em marcadores de trajetória e posição institucional, especialmente escolaridade, tempo de serviço e posição ocupada, com variações adicionais por idade e nível de governo em parte dos escores, enquanto sexo e tipo de vínculo não diferenciam de modo consistente as dimensões analisadas. Esse padrão é compatível com a literatura que compreende *accountability* como prática vivida e situada, na qual expectativas de justificativa e risco percebido variam conforme visibilidade, papel decisório e inserção na hierarquia (Bovens, 2007). Ademais, a presença de diferenças associadas à trajetória sugere que percepções de pressão, medo e autonomia para experimentar são sensíveis à socialização organizacional e às condições que sustentam aprendizagem e inovação no setor público (Vries, Bekkers, & Tummers, 2016; OECD, 2015), em convergência com diagnósticos nacionais sobre efeitos do controle e da responsabilização na tomada de decisão (Fundação Tide Setubal, 2024).

Também foram realizados testes com variáveis relacionadas à participação em projetos inovadores e ter estrutura para inovação. Em relação ao medo de errar, nas comparações por subgrupos (Mann–Whitney), os contrastes mais consistentes surgem em marcadores de experiência e ambiente de inovação: pessoas que não participaram de projetos inovadores e pessoas em organizações sem estrutura de inovação apresentam medo de errar mais alto ($p < 0,001$; efeitos pequenos a moderados). As comparações por subgrupos da responsabilização também mostram diferenças mais fortes associadas ao ambiente de inovação: ausência de participação em projetos inovadores e inexistência de estrutura de inovação estão ligadas a maiores níveis de responsabilização percebida ($p < 0,001$; efeitos pequenos a moderados). Nas comparações por subgrupos, a liberdade para inovar é maior entre pessoas que participaram de projetos inovadores e entre aquelas em organizações com estrutura de inovação ($p < 0,001$).

Por fim, examinou-se a relação entre as dimensões utilizadas na pesquisa. Conforme a Tabela 5, medo de errar e responsabilização percebida apresentam correlação positiva forte ($\rho = 0,70$; $p < 0,001$), indicando que maior percepção de cobrança e risco de responsabilização tende a coexistir com maior receio de errar. Em contraste, liberdade para inovar correlaciona-se negativamente tanto com medo de errar ($\rho = -0,63$; $p < 0,001$) quanto com responsabilização percebida ($\rho = -0,67$; $p < 0,001$), sugerindo que ambientes percebidos como mais pressionadores e punitivos se associam a menor percepção de autonomia, apoio e abertura para testar soluções. Esse padrão é coerente com a literatura que conceitua *accountability* como relação vivida, na qual expectativa de justificativa e possibilidade de consequências podem elevar aversão ao risco e favorecer comportamentos defensivos, tensionando condições organizacionais necessárias à experimentação e à aprendizagem na inovação pública (Bovens, 2007; Vries, Bekkers, & Tummers, 2016; OECD, 2015; Fundação Tide Setubal, 2024). Os resultados indicam associação e não permitem inferência causal.

Tabela 4
Correlações de Spearman entre as dimensões do estudo (N = 420)

Variável	1	2	3
1. Medo de errar	1,00	0,70***	-0,63***
2. Responsabilização percebida	0,70***	1,00	-0,67***
3. Liberdade para inovar	-0,63***	-0,67***	1,00

Nota. ρ = correlação de Spearman. *** $p < 0,001$ (bicaudal). Escores compostos variam de 1 a 5.

De forma integrada, os resultados indicam um padrão consistente entre as três dimensões. A responsabilização percebida é a dimensão mais saliente, o medo de errar aparece em nível moderado e a liberdade para inovar é a mais baixa. As diferenças entre grupos se concentram, sobretudo, em marcadores ligados à inovação: pessoas sem participação em projetos inovadores e pessoas em organizações sem estrutura de inovação apresentam maior medo de errar e maior responsabilização percebida, além de menor liberdade para inovar. Em contraste, sexo, tipo de vínculo e, em parte, recortes institucionais amplos exibem pouca capacidade discriminante. As correlações reforçam a mesma lógica: medo de errar e responsabilização percebida se associam positivamente, enquanto liberdade para inovar se associa negativamente a ambas, descrevendo padrões correlacionais sem implicar causalidade.

Esse padrão é plausível à luz da literatura que descreve a inovação no setor público como capacidade organizacional dependente de suporte, aprendizagem e condições institucionais que tornem a experimentação governável. Quando a responsabilização é vivida como risco de sanção e alta imprevisibilidade, cresce a tendência a escolhas conservadoras e à retração decisória, o que ajuda a interpretar a associação entre responsabilização

percebida, medo de errar e menor liberdade para inovar observada neste estudo (Bovens, 2007; Fundação Tide Setubal, 2024; Vries, Bekkers, & Tummers, 2016; OECD, 2015).

Os resultados por subgrupos reforçam que estruturas e experiências concretas de inovação importam mais do que características formais. A participação em projetos inovadores e a presença de estrutura de inovação associam-se sistematicamente a menores níveis de medo e responsabilização percebida e a maior liberdade para inovar, sugerindo que esses arranjos funcionam como mecanismos de respaldo, rotinas e legitimação para testar soluções sem personalizar o risco. Assim, o núcleo interpretativo é menos um traço individual e mais um efeito de contexto organizacional: onde há suporte e governança para experimentar, o custo subjetivo de errar tende a ser menor e a autonomia percebida tende a ser maior (Olavo et al., 2022; Silva Junior et al., 2024; Ribas & Marques, 2024).

O fato de participação em projetos inovadores e presença de estrutura de inovação diferenciarem de modo consistente medo de errar, responsabilização percebida e liberdade para inovar é compatível com achados nacionais que tratam o ambiente de inovação como resultado de suporte, capacidades e condições organizacionais, e não apenas de predisposição individual. Essa convergência reforça a interpretação de que governança e infraestrutura para inovar tendem a reduzir barreiras culturais percebidas e a ampliar a sustentação de iniciativas no setor público (Montezano et al., 2022; Montezano & Isidro da Silva Filho, 2021).

Considerações Finais

Este estudo analisou, com base em *survey* nacional (N = 420; participação mediante TCLE), como pessoas do setor público percebem barreiras culturais à inovação a partir de três dimensões inter-relacionadas: medo de errar, responsabilização percebida e liberdade para inovar. Observou-se um padrão consistente: medo de errar e responsabilização percebida associaram-se positivamente, enquanto liberdade para inovar se associou negativamente a ambas. Em termos interpretativos, maior pressão e risco percebido de responsabilização tendem a coexistir com maior receio de errar e menor percepção de autonomia, apoio e abertura para experimentar, em linha com a literatura que destaca inovação pública como capacidade dependente de condições organizacionais e culturais, não apenas de diretrizes formais (Vries, Bekkers, & Tummers, 2016; OECD, 2015).

No plano empírico, os marcadores mais robustos foram participação prévia em projetos inovadores e presença de estrutura de inovação na organização, associados a menor medo de errar, menor responsabilização percebida e maior liberdade para inovar. Esses resultados reforçam a ideia de que a governança da experimentação, por meio de estruturas, rotinas e respaldo organizacional, reduz o custo percebido do erro e torna o risco mais administrável, favorecendo aprendizagem e continuidade de iniciativas (Olavo et al., 2022; Silva Junior et al., 2024).

Como implicação prática, fortalecer inovação no setor público requer três frentes: qualificar a responsabilização para reduzir incentivos defensivos sem abdicar de integridade; institucionalizar rotinas de gestão de riscos da experimentação; e consolidar estruturas e trajetórias de participação em projetos inovadores como forma de ampliar respaldo organizacional. Esse encaminhamento é consistente com evidências de que inovação pública depende de condições organizacionais e ambiente favorável à experimentação, e com diagnósticos nacionais sobre retração decisória quando o controle é vivenciado como imprevisível e punitivo (Montezano et al., 2022; Fundação Tide Setubal, 2024).

Entre as limitações, destaca-se a amostragem não probabilística, que restringe generalizações, além do risco de viés de autorrelato, mesmo não tendo identificação dos sujeitos. Pesquisas futuras podem testar a robustez das associações com modelos multivariados parcimoniosos e examinar, com maior detalhamento, como arranjos organizacionais e contextos institucionais modulam medo, responsabilização percebida e liberdade para inovar. Além disso, são necessárias pesquisas que identifiquem tanto estas como outras variáveis que podem influenciar no comportamento inovador no setor público, além de verificar os efeitos na implementação de inovações.

Referências

Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447–468. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>

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*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/01900692.2023.2213853>

Conroy, D. E., Willow, J. P., & Metzler, J. N. (2002). Multidimensional fear of failure measurement: The Performance Failure Appraisal Inventory. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14(2), 76–90. <https://doi.org/10.1080/10413200252907752>

Criado, J. I., Alcaide-Muñoz, L., Liarte, I. (2023). Two decades of public sector innovation: building an analytical framework from a systematic literature review of types, strategies, conditions, and results. *Public Management Review*, 1-30. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2254310>

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>

Diniz, E. D., Maia, V. M., & Tomei, P. A. (2017). Medo de errar no ambiente de trabalho de um fundo de pensão. *Pretexto*, 18(3), 11–28. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v18i3.3169>

Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method (4th ed.). Wiley.

Elias, J. A. T. de Q. (2025). Entre a lei e o medo: Como o TCU neutraliza a LINDB e a NLLC. *Revista REGEO*, 16(5), 1–21. <https://doi.org/10.56238/revgeov16n5-092>

Elias, J. A. T. de Q., Moura, F. S. C. de, Maciel, G. S., & Souza, A. E. A. de. (2025). Caminhos para o intraempreendedorismo público no Brasil: Evidências e lacunas da literatura científica. *Revista de Gestão e Secretariado*, 16(8), 1–23. <https://doi.org/10.7769/gesec.v16i8.5172>

Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). Sage.

Frink, D. D., & Klimoski, R. J. (2004). Advancing accountability theory and practice: Introduction to the Human Resource Management Review special edition. *Human Resource Management Review*, 14(1), 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.02.001>

Fundação Tide Setubal. (2024). *O fenômeno do apagão das canetas*: Efeitos da dinâmica do controle para servidores e para políticas públicas de áreas-fim. https://fundacaotidesetubal.org.br/wp-content/uploads/2024/08/O-Fenomeno-do-Apagao-das-Canetas-Fundacao-Tide-Setubal_2024.pdf

Guedes, L., & Oliveira Júnior, M. (2024). Artificial intelligence adoption in public organizations: A case study. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 16(1), e860, 1–26. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2024.v16i1.860>

Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Perrewé, P. L., & Johnson, D. (2007). Political skill as neutralizer of felt accountability: Effects on job tension and performance ratings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(2), 226–239. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.09.003>

Huang, B., Wu, X., & Wiebrecht, F. (2024). Environmental antecedents, innovation experience, and officials' innovation willingness: Evidence from China. *Public Management Review*, 26(12), 3664–3691. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2349118>

Isaksen, S. G., & Ekvall, G. (2010). Managing for innovation: The two faces of tension in creative climates. *Creativity and Innovation Management*, 19(2), 73–88. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00558.x>

Isidro, A. (2018). *Gestão pública inovadora*: Um guia para a inovação no setor público. Editora CRV.

Isik, L. (2025). Innovation interrupted: The gap between value creation and evaluation in the public sector. *Government Information Quarterly*, 42, 1-21. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102035>

Liarte, I., Criado, J. I., & Alcaide-Muñoz, L. (2024). Exploring barriers to innovation in public administration: An empirical study of the local layer of government. *International Journal of Public Administration in the Digital Age*, 11(1). <https://doi.org/10.4018/IJPADA.361011>

Likert, R. (1932). *A technique for the measurement of attitudes* (Archives of Psychology, No. 140). The Science Press.

Lidman, L., Gustavsson, M., & Fogelberg Eriksson, A. (2023). Learning and employee-driven innovation in the public sector: The interplay between employee engagement and organisational conditions. *Journal of Workplace Learning*, 35(9), 86–100. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2022-0055>

Lyra, C. F. D., & Andrade, E. P. de. (2024). Em busca de inovação no setor público: Diálogo interinstitucional entre controle e gestão. *International Journal of Professional Business Review*, 9(7), e04837, 1–18. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i7.4837>

Montezano, L., Russo, D., Duarte, C. C., & Paulucio, F. F. (2022). Ambiente de inovação no setor público: Caso do Programa Brasil MAIS. *Anais do IX Encontro Brasileiro de Administração Pública*. Sociedade Brasileira de Administração Pública. <https://sbap.org.br/>

Montezano, L., & Isidro da Silva Filho, A. (2021). Modelagem de competências necessárias para inovação no setor público na perspectiva multinível. *XLV Encontro da ANPAD (EnANPAD 2021)*, on-line. <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/73a427badebe0e32caa2e1fc7530b7f3.pdf>

Moon, K.-K., & Lim, J. (2025). Exploring the impact of organizational identification on innovative work behavior in the Korean public sector: The moderating role of charismatic leadership. *Behavioral Sciences*, 15(9), 1218. <https://doi.org/10.3390/bs15091218>

OECD. (2015). *The innovation imperative in the public sector*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2015/08/the-innovation-imperative-in-the-public-sector_g1g56a28/9789264236561-en.pdf

Oliveira, V. G. de, & Abib, G. (2023). Risco na administração pública: Uma revisão sistemática focada em uma agenda de pesquisas futuras. *Revista de Administração Pública*, 57(6), e2022-0419. <https://doi.org/10.1590/0034-761220220419>

Ribas, C. L., & Marques, G. A. G. (2024). Blackout: O apagão das canetas no contexto do controle da Administração Pública. *Revista EJEFE*, 3(5), 1–21. <https://revistaefef.tjmg.jus.br/index.php/revista-efef/article/download/81/84/230>

Rocha, J. C. (2021). *Inovação na administração pública*. PNAP; UPE/NEAD.

Santos, B. (Ed.). (2022). Caminhos da inovação no setor público. Enap. https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7420/1/caminhos_da_inovacao_no_setor_publico.pdf

Santos, H. M. L.; Chagas, M. L., Machado, R. R., Poletto, T., Basquerotto, C. H. C. C., Silva, F. J. S., Ferreira, L. O., & Moura, T. R. S. (2022). Direito administrativo do medo: fator de influência na inovação da administração pública. *Gestão Contemporânea*, 12(1), 88–112.

Sena, A. R. C. P., Thiago, F., & Vasconcelos, A. M. (2024). Innovation culture in public organizations: A systematic literature review. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 16(1), 1–18. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2024.v16i1.821>

Siegel, S., & Castellan, N. J., Jr. (2006). *Nonparametric statistics for the behavioral sciences* (2nd ed.). McGraw-Hill.

Silva Junior, A. C. da, Emmendoerfer, M. L., Lauriano, N. G., & Silva, M. A. C. (2024). Laboratórios de inovação e barreiras ao intraempreendedorismo em governos. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 29, 1–23. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v29.90107>

Soares, M. G. de O., Celano, A., Freitas, K. A. de, & Lima, D. M. da C. (2025). Inovar para reinventar: Implantando cultura de inovação em uma empresa pública tricentenária. *Revista de Administração Contemporânea*, 29(1), 1–12. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2025240225>.

Romzek, B. S., & Dubnick, M. J. (1987). Accountability in the public sector: Lessons from the Challenger tragedy. *Public Administration Review*, 47(3), 227–238.

Souto, S. D. A. S., & Oliveira, R. R. (2018). Inovação social no setor público e instituições de accountability: Um estudo da Controladoria-Geral do estado de Pernambuco. *Ciência & Trópico*, 42(1), 189–215.

Sousa, K. J. A., Fernandes, K. V. G., Sousa, K. A. A., Urra, M. M., Feitosa, A. S., & Sousa, D. A. (2026). Servidores públicos como protagonistas da transformação digital: competências, resistência e inovação pública. *Revista DCS*, 23(87), 1–23.

Trein, P., & Vagionaki, T. (2024). Why policy failure is a prerequisite for innovation in the public sector. *Policy & Politics*, 52(4), 586–605. <https://doi.org/10.1332/03055736Y2023D000000012>



EBAP

Encontro Brasileiro de Administração Pública
XIII EBAP, Junho de 2026, Brasília-DF, Brasil

ARTIGO

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>

Wandermurem, L. V., Lopes, D. P. T., Moravia, E. C., Barros, D. C., Campos, R. C. L. (2025). Comportamento para inovação no setor público: uma análise de sua influência na implementação da inovação. *Revista de Administração Faces*, 24(3), 28-55. <https://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/10500>

