



## **UM PANORAMA SOBRE AS ABORDAGENS DO EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO**

*AN OVERVIEW OF ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION APPROACHES IN THE  
PUBLIC SECTOR*

**FELIPE MARQUES E SILVA**  
UFSCAR

**TIAGO FONSECA ALBUQUERQUE CAVALCANTI SIGAHI**  
USP - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

**IVAN BOLIS**  
UFPB - UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

**PATRÍCIA SALTORATO**  
UFSCAR

**Nota de esclarecimento:**

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o IX SINGEP e a 9ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **20, 21 e 22 de outubro de 2021**.

## **UM PANORAMA SOBRE AS ABORDAGENS DO EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO**

### **Objetivo do estudo**

Considerando o contexto cada vez mais dominado por pressões orçamentárias os gestores públicos têm empreendido abordagens inovadoras no ferramental gerencial típico do setor privado, sendo o objetivo deste trabalho explorar os impactos dessa adoção nesse espaço organizacional.

### **Relevância/originalidade**

Sua relevância reside na apresentação de abordagens inovadoras em diferentes áreas do setor público, algo ainda incipiente na literatura.

### **Metodologia/abordagem**

O artigo conduziu uma revisão sistemática da literatura que permitiu mapear e avaliar estudos acerca do tema proposto e com isso destacar seus pontos-chaves e principais questões sobre ele, proporcionando, dessa maneira, o desenvolvimento de uma base de conhecimento sólida e confiável.

### **Principais resultados**

Foi possível observar uma grande diversidade de temas, áreas do setor público e países em que essas práticas têm sido desenvolvidas, estando este tema em pleno desenvolvimento.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Dentre as contribuições teóricas/metodológicas desta pesquisa, destaca-se que os artigos pesquisados revelaram atitudes importantes associadas a melhor aplicação, manutenção e sucesso de atividades empreendedoras e inovadoras nas instituições públicas, possibilitando agrupar tais atitudes descritas nos artigos em sete categorias.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

A importância de lideranças competentes, o equilíbrio entre esferas pública/mercado, visando evitar conflitos sociais, além da participação e adesão de todos os envolvidos, podem fortalecer as parcerias público-privada e o empreendedorismo/inação podem desempenhar um importante papel junto à gestão pública.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, Inovação, Setor público

*AN OVERVIEW OF ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION APPROACHES IN THE PUBLIC SECTOR*

**Study purpose**

Considering the context increasingly dominated by budgetary pressures, public managers have taken innovative approaches in the typical managerial tooling of the private sector, and the objective of this paper is to explore the impacts of this adoption in this organizational space.

**Relevance / originality**

Its relevance lies in the presentation of innovative approaches in different areas of the public sector, something that is still incipient in the literature.

**Methodology / approach**

The article conducted a systematic literature review that allowed the mapping and evaluation of studies on the proposed topic and thus highlighting its key points and main questions about it, thus providing the development of a solid and reliable knowledge base.

**Main results**

It was possible to observe a great diversity of themes, areas of the public sector and countries in which these practices have been developed, and this theme is in full development.

**Theoretical / methodological contributions**

Among the theoretical/methodological contributions of this research, it is highlighted that the researched articles revealed important attitudes associated with better application, maintenance and success of entrepreneurial and innovative activities in public institutions, enabling to group such attitudes into seven categories.

**Social / management contributions**

The importance of competent leadership, the balance between public/market spheres, aiming to avoid social conflicts, in addition to the participation and adherence of all involved, can strengthen public-private partnerships and entrepreneurship/innovation can play an important role in public management.

**Keywords:** Entrepreneurship, Innovation, Public sector

## 1 Introdução

O empreendedorismo e a inovação são fatores importantes para fomentar a competitividade regional e promover o crescimento econômico. Essas características fazem com que essa seja uma área abordada em diversas disciplinas e com crescente desenvolvimento de pesquisa (Robertson et al. 2020). As inovações geradas por empresas empreendedoras podem agregar muitos benefícios aos consumidores e às próprias organizações, porém, também sofrem oposição, pois perturbam os negócios existentes e em alguns casos exigem uma nova legislação para desenvolver todo seu potencial (Paik et al. 2019).

As instituições públicas estão frequentemente inseridas em um contexto repleto de regras e processos que limitam a adoção de políticas mais dinâmicas e a ação empreendedora sob a presunção de que estas atividades podem resultar em corrupção, o que prejudicaria o bem-estar público (Hayter et al., 2018). No entanto, estando inserido em um ambiente cada vez mais dominado por pressões orçamentárias e demandas por soluções mais eficazes, os gestores públicos têm buscado ampliar as opções de serviços, ofertando com mais qualidade e eficiência por meio da adoção de práticas de outros setores econômicos (Townsend, 2013; Clark, 2016).

A inovação gerada por sistemas de empreendedorismo em organizações privadas permite ganhos financeiros importantes. Já no contexto das organizações públicas, esses ganhos podem ser traduzidos principalmente em resultados sociais positivos (Hayter et al. 2018). Alguns trabalhos se destacam apresentando por meio de análises da literatura e pesquisas empíricas a abordagem do empreendedorismo e da inovação no setor público, como os estudos de Hayter et al. (2018) e Robertson et al. (2020).

O trabalho de Hayter et al. (2018) por meio de um resumo da literatura acadêmica e política sobre a abordagem do empreendedorismo no setor público definiram que o empreendedorismo tem três componentes distintos: ações que são inovadoras, que transformam o status quo de um ambiente social e econômico e que são caracterizadas pela incerteza. Para isso estudaram exemplos dessas abordagens em artigos desde meados da década de 1960 até 2012. Os autores destacam que as pesquisas conceituais anteriores servirão de ponto de partida para pesquisas futuras aplicadas que definem, por meio de exemplos, ações que mudam o status quo do ambiente social e econômico para um que seja mais propício à mudança criativa em face da incerteza.

Nesse sentido, a revisão bibliográfica de Robertson et al. (2020) teve como objetivo fornecer clareza sobre as atuais áreas de pesquisa de empreendedorismo e inovação, para avaliar comparativamente sobreposições de prática *versus* teoria, sinergias ou lacunas em relação ao alinhamento do conhecimento com as necessidades e prioridades do setor público. Os pesquisadores concluíram que a literatura sobre empreendedorismo e inovação no setor público aborda principalmente a interação entre universidade-indústria-governo e os riscos envolvidos com a atuação da atividade empreendedora. Para pesquisas futuras os autores apontam a comparação de ecossistemas empresariais de alto crescimento, para avaliar o quão replicáveis eles são em termos de setores, tecnologia, geografia e desempenho.

Conforme o exposto, as instituições públicas vêm passando por dificuldades, principalmente relacionadas a falta de recursos econômicos. Diante disso, diversas repartições públicas estão buscando novas práticas, principalmente que trouxeram sucessos à iniciativa privada, para oferecer assistência e serviços de mais qualidade à população. A abordagem da inovação e do empreendedorismo nas empresas públicas podem permitir formas criativas de gestão, melhorando o desempenho da gestão e dos serviços prestados. Desta forma, este estudo busca verificar como o empreendedorismo e a inovação estão sendo

abordados no setor público e seus impactos nesse contexto organizacional. Em particular, diante dessa conjuntura, e das limitações vivenciadas pelas organizações públicas, foi observado que existe a necessidade de realização de novas revisões que abordem a literatura atual. Dessa maneira, o objetivo deste estudo é analisar a literatura sobre abordagens do empreendedorismo e da inovação no contexto organizacional das instituições públicas e seus impactos nesse ambiente. Os resultados encontrados podem fornecer informações importantes para novas ações dos gestores públicos e permitir que as instituições governamentais melhorem o atendimento às demandas da sociedade.

## 2 Metodologia

O presente estudo utiliza o método da revisão sistemática da literatura que, segundo Tranfield et al. (2003), permite aos acadêmicos encontrar e disseminar percepções coletivas a partir da síntese dos artigos publicados, selecionados com rigor metodológico, visando fornecer a pesquisadores, gestores, líderes e outros profissionais, informações confiáveis sobre determinados assuntos, construindo uma base de conhecimento sólida.

A revisão sistemática permite mapear e avaliar estudos acerca de um tema e com isso destacar os pontos-chave e as questões principais sobre ele, proporcionando, dessa maneira, o desenvolvimento da base de conhecimento. De acordo com Tranfield (2003), na área de gestão, as revisões apresentavam um caráter narrativo, careciam de rigor metodológico e muitas vezes eram enviesadas. O autor afirma que as revisões sistemáticas permitem que os pesquisadores desenvolvam novos conhecimentos com maior rigor metodológico, maior confiabilidade e menor viés no levantamento de informações e percepções, permitindo sua utilização para novos estudos e análises na academia e empresas públicas. Este estudo seguirá os estágios e fases sugeridas por Tranfield et al. (2003), conforme mostra o Quadro 1.

Quadro 1 – Estágios e fases da revisão sistemática da literatura

<b>Estágio I - Planejando a revisão</b>	
<b>Fase 0</b>	Identificação da necessidade de revisão
<b>Fase 1</b>	Preparação de uma proposta de revisão
<b>Fase 2</b>	Desenvolvimento de um protocolo de revisão
<b>Estágio II - Conduzindo a revisão</b>	
<b>Fase 3</b>	Identificação da pesquisa
<b>Fase 4</b>	Seleção de estudos
<b>Fase 5</b>	Avaliação da qualidade do estudo
<b>Fase 6</b>	Extração de dados e progresso de monitoramento
<b>Fase 7</b>	Síntese de dados
<b>Estágio III - Relatórios e disseminação</b>	
<b>Fase 8</b>	O relatório e recomendações
<b>Fase 9</b>	Colocando as evidências em práticas

Fonte: elaborado a partir de Tranfield et al. (2003).

Os termos buscados foram “*ENTREPRENEURSHIP*” (empreendedorismo); “*INNOVATION*” (inovação); “*PUBLIC SECTOR*” (setor público); “*PUBLIC COMPANIES*” (empresas públicas) e “*PUBLIC AGENCIES*” (agências públicas), entre o título, resumo e palavras chave. A base de dados utilizada foi a Scopus. O *string* de busca pode ser observado no Quadro 2. A pesquisa foi realizada em junho de 2021, tendo sido encontrados 178 documentos.

Quadro 2 – Definições iniciais para a busca de estudos

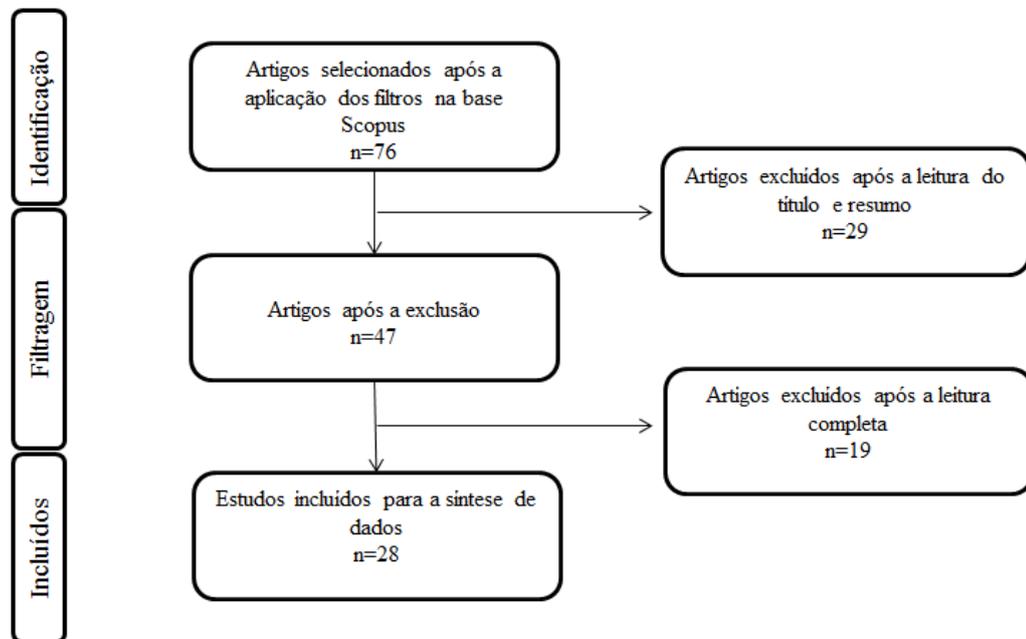
Base de dados	String de busca	Resultado
Scopus	TITLE-ABS-KEY ((entrepreneurship) AND ( innovation ) AND ("public sector" OR "public companies" OR "public agencies"))	178

Fonte: elaboração própria.

A partir da análise inicial dos documentos encontrados, verificou-se que 43% das publicações foram realizadas a partir do ano de 2014. Considerando-se o enfoque deste estudo na literatura recente, definiu-se como período de busca entre 2014 e 2021.

O processo de triagem está detalhado na Figura 1.

Figura 1 – Busca e seleção dos estudos para revisão sistemática



Fonte: elaboração própria.

A partir da amostra inicial, foram aplicados os seguintes filtros da Scopus:

- Artigos publicados em periódicos;
- Revisões da literatura publicadas em periódicos;
- Estudos publicados em língua inglesa;
- Estudos publicados entre 2014 e 2021.

Como critério de inclusão/ exclusão, avaliou-se, para cada artigo, a adequação ao escopo, ou seja, foram excluídos os artigos que não abordaram os temas do empreendedorismo e inovação no setor público.

A aplicação dos filtros resultou em 76 artigos, que foram submetidos à análise de título e resumo. Após esse processo, restaram 47 estudos, que foram submetidos à leitura completa, resultando em uma amostra final de 28 artigos.

Durante o processo de seleção, especificamente na etapa de leitura completa dos artigos, foram definidas e extraídas informações relevantes, como objetivos, contribuições, periódicos, setor público abordado e país onde foi realizado o estudo, que serviram de base para a elaboração do relatório de resultados. Estes dados foram inicialmente estudados por meio de uma análise descritiva. Sucessivamente, foram criadas as premissas para identificar as atitudes importantes associadas a melhor aplicação, manutenção e sucesso de atividades empreendedoras e inovadoras nas instituições públicas.

### 3 Resultados

#### 3.1 Caracterização da amostra: temas, contribuições e periódicos

A Figura 2 mostra a distribuição das publicações por ano.

Figura 2 – Distribuição dos artigos por ano de publicação



Fonte: elaboração própria.

No geral, constatou-se uma oscilação com relação ao número de publicações por ano. Foi possível observar uma manutenção em 2014 e 2015, com aumento em 2016, quedas em 2017 e 2018 e novas crescentes em 2019 e 2020. Em 2021 foram encontradas apenas duas publicações, observando-se que a busca foi realizada em junho, havendo, portanto, possibilidade de nova crescente.

O Quadro 4 mostra, para cada um dos 28 artigos selecionados, os principais temas e contribuições.

Quadro 3 – Temas e contribuições dos artigos selecionados

Artigo	Temas e contribuições
Arnold (2019)	Situa o conceito de identificação de oportunidade dentro da pesquisa mais ampla sobre empreendedorismo no setor público e explora a relação entre as práticas de empoderamento gerencial e o alerta dos funcionários para novas oportunidades.
Carnes et al. (2019)	Resume a pesquisa atual sobre empreendedorismo público e apresenta um estudo de caso detalhado de uma mudança empresarial bem-sucedida em uma organização do setor público.
Carroll (2017)	Compõe a assunção de riscos e, com isso, a probabilidade de fracasso sob uma estrutura simples de “governança empreendedora” que trabalha através dos elementos de conhecimento, inovação, oportunidade e implementação.
Chand (2014)	Apresenta um modelo de inovação no sistema de ensino fundamental público, com base no trabalho em andamento de um "Banco de Inovações Educacionais" na Índia, que busca disponibilizar um fórum de livre acesso para professores inovadores e um recurso de inovações de base para administradores.

Clark (2016)	Examina se os comportamentos das agências públicas podem alterar a aversão ao risco desses funcionários e torna o ambiente da agência mais propício ao empreendedorismo.
Clarke (2016)	Examina e contabiliza uma parceria de licitação e entrega de projeto inovador por um serviço de bombeiros e resgate em uma área (integração de migrantes da Europa de Leste) geralmente considerada fora de sua competência.
Fernández et al. (2015)	Estuda o processo de prestação de serviços às empresas por incubadoras de empresas
Graf et al. (2012)	Avalia se a orientação empreendedora das entidades do setor público influencia a qualidade das invenções
Gullmark (2021)	Explora indutivamente como quatro municípios noruegueses desenvolveram capacidades de inovação
Haque (2020)	Explora reformas impulsionadas pelo empreendedorismo na região do sudeste asiático e avalia suas implicações críticas para as instituições, estruturas e procedimentos de responsabilidade pública há muito estabelecidos.
Haug (2018)	Enfoca a relação entre liderança em rede e inovação no setor público
Hayter et al. (2018)	Resume a literatura acadêmica e política sobre empreendedorismo no setor público, ilustrar o conceito usando exemplos de iniciativas do setor público
Heald et al. (2019)	Analisa um programa de redução da pobreza por meio do empreendedorismo no Estado de Guanajuato
Jentoft (2017)	Aborda sobre como as atividades de inovação nas escolas primárias devem ser organizadas e gerenciadas.
Kearney et al. (2015)	Propõe um modelo integrador que captura o efeito mediador da renovação estratégica na relação ambiente externo-desempenho dentro de organizações públicas
Leyden (2016)	Desenvolve um modelo teórico baseado em Sistema Nacional de Empreendedorismo (NSE) do ambiente empreendedor que integra em um todo funcional os vários subconjuntos desse ambiente que outros estudaram e explora o papel que a política pública orientada por NSE pode desempenhar na melhoria do ambiente empreendedor para empreendedores do setor público e privado.
Lyon (2016)	Examina o comportamento empreendedor dos prestadores de serviços públicos nas áreas rurais do Reino Unido.
McSweeney et al. (2020)	Utiliza Nova Gestão Pública (NPM) e Empreendedorismo Público (PE) para explorar a Política Esportiva Canadense (CSP)
Moon et al. (2020)	Enfoca as diferenças nos efeitos dos valores confucionistas, liderança empreendedora e clima ético no empreendedorismo público e no desempenho organizacional entre agências governamentais na Coreia do Sul e na China.
Paik et al. (2019)	Argumenta que a competição política é um ingrediente crítico que explica se as cidades acomodam ou proíbem plataformas de compartilhamento de carona e que essa relação é moderada em cidades mais populosas e em cidades com maiores taxas de desemprego.
Ramadani et al. (2020)	Propõe um novo modelo conceitual de inovação social em serviços do setor público
Rao-Nicholson et al. (2017)	Examina como os sistemas nacionais de inovação (NSI) e o empreendedorismo social interagem para gerar inovação social em economias emergentes
Scott (2016)	Apresenta e descreve o espaço de amostra do insight de invenção e o usa para descrever o processo criativo de descobrir insights de invenção - as combinações essenciais de elementos de conhecimento para visualizar as configurações básicas de trabalho de invenções, as ideias de trabalho para novas tecnologias.
Shearmur et al. (2017)	Estuda uma competição municipal de inovação em Quebec que fornece exemplos de inovação municipal cotidiana
Surana et al. (2020)	Examina como as incubadoras com financiamento público podem contribuir para o fortalecimento do empreendedorismo baseado em ciência, tecnologia e inovação (CTI)
Veiga et al. (2020)	Avalia simultaneamente o impacto da qualidade das instituições públicas sobre o empreendedorismo, a inovação e a competitividade com base em dados agregados em nível de estado membro da OCDE
Wiseman et al. (2014)	Identifica maneiras pelas quais inovação e habilidades empreendedoras podem ser desenvolvidas em jovens por meio de sistemas de educação de massa.
Yoshioka-	Examina o papel dos fatores institucionais no contexto das universidades controladas pelo

Kobayashi estado, que são a maioria no Leste Asiático, mas não têm sido o foco da literatura existente (2019)

Fonte: elaboração própria.

Os artigos incluídos foram publicados em 23 periódicos diferentes. Dentre eles apenas quatro (i.e., *Small Business Economics*, *Contemporary Issues in Entrepreneurship Research*, *International Perspectives on Education and Society*, *Technological Forecasting and Social Change*) tiveram mais de uma publicação, indicando uma diversidade de periódicos.

O Quadro 4 apresenta a distribuição dos periódicos onde os artigos foram publicados destacando a área de conhecimento correspondente e fator de impacto (SJR – *SCImago Journal Rank* 2020) de acordo com informações da base Scopus.

Quadro 4 – Periódicos onde os artigos foram publicados

Periódico	Área do conhecimento	SJR	Nº de publicações
<i>Small Business Economics</i>	Negócios, Gestão e Contabilidade	2,202	3
<i>Contemporary Issues in Entrepreneurship Research</i>	Gestão e Negócios Internacionais	0,154	2
<i>International Perspectives on Education and Society</i>	Sociologia e Ciência Política	0,641	2
<i>Technological Forecasting and Social Change</i>	Gestão e Negócios Internacionais	2,226	2
<i>Academy of Entrepreneurship Journal</i>	Economia e Econometria	0,205	1
<i>American Review of Public Administration</i>	Sociologia e Ciência Política	1,737	1
<i>Australian Journal of Public Administration</i>	Sociologia e Ciência Política	0,524	1
<i>Business Horizons</i>	Gestão e Negócios Internacionais	2,174	1
<i>Economia e Politica Industriale</i>	Economia Geral, Econometria e Finanças	0,543	1
<i>Improving Schools</i>	Educação	0,496	1
<i>Information Polity</i>	Comunicação	0,582	1
<i>International Journal of Public Sector Management</i>	Ciência Política e Relações Internacionais	0,592	1
<i>Int.Journal of Public Sector Performance Management</i>	Administração Pública	0,232	1
<i>International Journal of Sport Policy and Politics</i>	Ciências Sociais	0,836	1
<i>Journal of Entrepreneurship and Public Policy</i>	Estudos Urbanos	0,291	1
<i>Oxford Review of Economic Policy</i>	Economia e Econometria	1,948	1
<i>Public Administration and Development</i>	Desenvolvimento	0,574	1
<i>Public Personnel Management</i>	Administração Pública	0,780	1
<i>Science, Technology and Society</i>	Multidisciplinar	0,286	1
<i>Service Industries Journal</i>	Estratégia e Gestão	1,177	1
<i>Socio-Economic Planning Sciences</i>	Geografia, Planejamento e Desenvolvimento	1,020	1
<i>Strategic Management Journal</i>	Estratégia e Gestão	11,035	1
<i>Urban Affairs Review</i>	Sociologia e Ciência Política	1,062	1

Fonte: elaboração própria.

### 3.2 Abordagens de empreendedorismo e inovação: setores públicos e países estudados

Dentre os artigos incluídos, 11 apresentaram de maneira clara o setor estudado, assim como o país onde foram identificadas abordagens do empreendedorismo e inovação no setor público. O Quadro 5 sintetiza tais informações para cada um desses artigos.

Quadro 5 – Abordagens, setores públicos e países estudados

Abordagem	Setor público	País estudado	Referência
Criação de banco de dados eletrônicos para compartilhamento de atividades inovadoras na educação básica	Educação	Índia	Chand (2014)
Desenvolvimento de inovação e habilidades empreendedoras em jovens que inclui a utilização de tecnologias de informação e comunicação.	Educação	Países que compõem o Conselho de Cooperação do Golfo	Wiseman et al. (2014)
Incubadoras de empresas em universidade públicas	Educação	Espanha	Fernández et al. (2015)
Ações empreendedoras e inovadoras para superar as restrições de se operar em áreas rurais do Reino Unido	Educação e Saúde	Reino Unido	Lyon (2016)
Apoio e integração de migrantes da Europa de Leste com práticas inovadoras	Segurança Pública	Reino Unido	Clark (2016)
Programa <i>Impulso a la Economía Social Sustentável</i> (PIESS)	Economia	México	Heald et al. (2019)
Instituição de pesquisa que mudou seu modelo de negócio em resposta ao declínio do financiamento público	Pesquisa	Estados Unidos	Carnes et al. (2019)
Estruturação de uma universidade para se tornar mais empreendedora e financeiramente mais independente	Educação	Japão	Yoshioka-Kobayashi (2019)
Inovação social por meio de cidade inteligente	Geral	Indonésia	Ramadani et al. (2020)
Avaliação dos programas do <i>Canadian Sport Policy</i> (CSP)	Esportes	Canadá	McSweeney et al. (2020)
Incubadoras de empresas com financiamentos públicos	Economia	Índia	Surana e tal. (2020)

Fonte: elaboração própria.

O trabalho de Chand (2014) abordou atitudes inovadoras e empreendedoras por parte de educadores na Índia, para enfrentamento de barreiras à universalização do ensino fundamental. Um banco de dados eletrônico foi criado para que os professores relatem essas atividades, permitindo seu compartilhamento com outros professores, gestores e provedores de políticas. Wiseman et al. (2014) estudaram meios de desenvolver inovação e habilidades empreendedoras em jovens por meio da inovação no próprio ensino, por sistemas de educação de massa que inclui a utilização de tecnologias de informação e comunicação. Analisando dados que envolvem essa abordagem no *Trends in International Mathematics and Science Study* (TIMSS) de 2007, referentes aos países que compõem o *Gulf Cooperation Council* (GCC), os autores concluíram que a incorporação dessas tecnologias no ensino pode aumentar o desempenho dos alunos. No entanto, no contexto dos países que compõem esse grupo ainda é imprescindível uma melhor preparação e desenvolvimento contínuo dos professores.

Fernández et al. (2015) estudaram as parcerias entre os setores universitário, público e privado, por meio de um estudo de caso sobre duas incubadoras de empresas universitárias públicas da Espanha. Os resultados encontrados apontam que essas incubadoras são um exemplo de partes eficientes dentro do Ecossistema de Inovação (EE) e que a fonte do seu

valor acrescentado decorre não só da qualidade dos serviços prestados, mas também da forma inovadora e dinâmica de sua provisão e também das inter-relações entre todos os atores da EE por meio de um trabalho em rede efetivo. O estudo de incubadoras de empresas, também foi feito por Surana et al. (2020) que abordaram como as incubadoras com financiamento público podem contribuir para o fortalecimento do empreendedorismo baseado em ciência, tecnologia e inovação (STI). Para isso, os autores estudaram incubadoras com financiamento público da Índia. Os resultados do estudo sugerem que essas incubadoras têm sido eficazes em seus objetivos relacionados às metas de desenvolvimento sustentável quando suas atividades se estendem além das funções de incubadora "tradicionais" de fornecer infraestrutura, redes e serviços para startups. Além disso, os autores apresentam alguns aspectos a serem avaliados pelos gestores públicos para o melhor desenvolvimento das incubadoras.

Lyon (2016) abordou casos de ações empreendedoras e inovadoras de instituições públicas de saúde e educação para superar as restrições de se operar em áreas rurais do Reino Unido, como por exemplo, diversificar a receita e tentar reduzir custos por meio do atendimento a uma área maior ou por meio de colaborações. O autor também destaca que embora ainda possa haver resistência à atividade empreendedora e ao contexto político de impulsionar a concorrência nos serviços públicos, ainda existem gestores públicos que agem de forma empreendedora para identificar oportunidades e mobilizar recursos necessários para crescer. Esses empreendedores têm como objetivo equilibrar o valor público com objetivos comerciais (manter a organização financeiramente sustentável). Dessa forma o autor destaca que uma capacidade crucial necessária aos empreendedores públicos é a capacidade de equilibrar esses diferentes objetivos e administrar as tensões.

Clarke (2016) examinou um projeto inovador de um serviço de bombeiros e resgate de *Cheshire* (CFRS) do Reino Unido em uma área para apoio e integração de migrantes da Europa de Leste. O CFRS e quatro parceiros conseguiram uma verba para enfrentar o que na época o governo via como efeitos da transição da migração. O autor concluiu que: “o projeto foi inovador e produziu melhorias no serviço público. Gerou provisão colaborativa de múltiplas partes interessadas por meio da criação de uma parceria nova e bem administrada. Gerou uma série de resultados de valor público, alguns dos quais mais facilmente avaliáveis do que outros. Os gerentes individuais assumiram riscos e trabalharam "além da autoridade", mas a parceria que eles construíram e mantiveram foi o principal agente empreendedor.”

Heald et al. (2019) fizeram um estudo para avaliar o Programa *Impulso a la Economía Social Sustentável* (PIESS) do governo do estado de Guanajuato no México. Os autores descobriram que esse programa não atingiu sua população-alvo vulnerável em comunidades marginalizadas e ajudou jovens adultos menos pobres, mas com maior escolaridade, nas cidades. Para atingir a população-alvo, segundo os autores, os programas precisarão delegar a seleção de beneficiários, treinamento e orientação a parceiros especializados a um custo muito mais alto por projeto. O artigo é finalizado afirmando que o empreendedorismo deve fazer parte de uma educação geral dentro do currículo nacional mexicano de educação nos níveis médio e superior, porque é uma aptidão essencial tanto para startups quanto para empresas e instituições estabelecidas em sociedades baseadas no conhecimento.

Carnes et al. (2019) fizeram um resumo da literatura atual sobre empreendedorismo em organizações governamentais e apresentaram o estudo de caso de uma empresa de pesquisa estadunidense que aplicou práticas inovadoras e empreendedoras para mudar seu modelo de negócio em resposta ao declínio do financiamento público. O estudo destaca que a instituição que realizou essa mudança em busca de um modelo empreendedor alcançou resultados expressivos em relação às instituições semelhantes. Também destacam que no empreendedorismo público, qualquer falta de adesão, interna ou externamente, é uma grande

ameaça ao sucesso, que a orientação empreendedora inclui autonomia e agressividade competitiva e representa uma cultura empreendedora duradoura em uma organização.

Yoshioka-Kobayashi (2019) examina em seu artigo o papel dos fatores institucionais no contexto das universidades controladas pelo estado do Leste Asiático. Para isso, o autor estuda as mudanças vivenciadas pela Universidade de Tóquio (instituição pública) para se tornar uma organização mais empreendedora, sendo inclusive responsável por um grande número de empresas criadas a partir do ambiente universitário no Japão. O autor concluiu que as atividades empreendedoras às vezes entram em conflito com papéis acadêmicos típicos e muitas universidades de pesquisa de propriedade pública compartilham o fardo das altas expectativas dos cidadãos em fornecer um bem público. Uma solução razoável para atender a tais expectativas e alcançar inovações é uma cultura bicultural acadêmica e comercial.

A inovação social em serviços públicos foi tema central do trabalho de Ramadani et al. (2020). Os autores usaram uma análise qualitativa a partir do conceito de cidade inteligente, usando como exemplo a cidade de Bandung na Indonésia. Os autores concluíram que essa cidade é um exemplo de inovação social por meio da utilização de Tecnologia da informação e comunicação, promovendo impacto na vida e no bem-estar da comunidade, especialmente na prestação de serviços relacionados com o interesse público. Também é destacado no estudo, a importância do líder (gestor público) para impulsionar e controlar a implementação da cidade inteligente.

Mcsweeney et al. (2020) avaliaram o *Canadian Sport Policy* (CSP) a partir da abordagem da *New Public Management* (NGP) e do empreendedorismo público (EP). Os autores destacam que os formuladores de políticas públicas do esporte devam continuar buscando abordagens inovadoras e empreendedoras. No entanto, não podem negar as condições políticas nas quais tais abordagens costumam ser mais acentuadas.

### **3.3 Aspectos em destaque na literatura para o empreendedorismo e inovação nas instituições públicas**

Os 17 artigos restantes abordaram o empreendedorismo e inovação em instituições públicas, mas com foco principal em outros aspectos dessa abordagem. Abaixo é feito um detalhamento de cada um desses artigos.

Kearney (2015) propôs um modelo integrador que captura o efeito mediador da renovação estratégica na relação ambiente externo-desempenho dentro de organizações públicas. Por meio de um estudo empírico com a aplicação de questionários com os principais gestores de diversas instituições públicas da Irlanda concluiu que renovação permite que a organização descubra oportunidades dentro das condições hostis e melhore o desempenho. Essa renovação pode ser alcançada por meio do empreendedorismo e inovação, no entanto, esse comportamento não é ausente de riscos. Como em uma empresa pública não ocorre uma falência comercial, esse risco pode estar relacionado em termos de custos de oportunidade associados ao direcionamento de recursos para longe de atividades tradicionais e, portanto, partes interessadas mal atendidas e a eventual possibilidade de redução de orçamentos de órgãos de financiamento.

Leyden, (2016) desenvolveu em seu estudo um modelo teórico baseado em Sistema Nacional de Empreendedorismo (NSE) do ambiente empreendedor que integra em um todo funcional os vários subconjuntos desse ambiente que outros estudaram e explora o papel que a política pública orientada por NSE pode desempenhar na melhoria do ambiente empreendedor para empreendedores do setor público e privado. O autor concluiu que a principal preocupação dessa abordagem está em melhorar os ambientes de gestão dos setores público e privado e permitir que os instintos empreendedores ajam como os gestores acharem

adequados. Dada a incerteza fundamental que caracteriza o processo empreendedor, esse foco é mais promissor.

Clark (2016) realizou um estudo com base em dados do *National Administrative Studies Project – Decision-Making* (NASP-DM), acerca de funcionários públicos dos estados de Nevada e Geórgia nos Estados Unidos. O objetivo do autor foi examinar a relação entre a tolerância ao risco e o apoio organizacional à inovação no setor público. Após essa análise o autor afirmou que os empregadores do setor público devem capacitar os servidores para assumir riscos, seja falando abertamente para buscarem soluções criativas ou recompensando ideias inovadoras. A assunção de riscos como um dos principais elementos do empreendedorismo também foi estudado pelo autor Carrol (2017), que afirmou que para a busca de medidas para melhorar a prestação de serviços, reduzir os custos associados, melhorar as práticas e aumentar a eficiência, eficácia, economia e equidade envolvem a adoção de práticas empreendedoras. Embora a intenção seja sempre o sucesso, a adoção dessas práticas também pode levar ao fracasso e isso deve ser reconhecido.

Scott (2016) apresentou e descreveu o espaço de amostra do insight de invenção e o usa para descrever o processo criativo de descobrir insights de invenção - as combinações essenciais de elementos de conhecimento para visualizar as configurações básicas de trabalho de invenções, as ideias de trabalho para novas tecnologias. No contexto das organizações públicas o autor destaca que o governo deve apoiar a livre troca de ideias e a competição irrestrita para descobrir novas ideias. O desafio de abraçar a oportunidade para o empreendedorismo do setor público e desenvolver uma nova política para estimular percepções de invenções é considerável.

O empreendedorismo e inovação municipal foram abordados pelos autores Shearmur et al. (2017) a partir de exemplos extraídos de uma competição que premia boas práticas cotidianas introduzidas por cidades de Quebec no Canadá. Os autores comparam essas inovações municipais cotidianas à inovação percebida nas pequenas e médias empresas do setor privado apontando suas semelhanças e diferenças e também conceitualizam que essa inovação cotidiana não é necessariamente impulsionada pelos mercados.

Uma pesquisa realizada em escolas primárias norueguesas (Jentoft, 2017) avaliou os motivos que levam as instituições a tomarem diferentes modelos para a organização do trabalho preventivo e também o impacto que as diferentes abordagens organizacionais têm sobre o julgamento dos profissionais e suas decisões para chamar a atenção para as crianças em risco, sua resposta padrão e cooperação interdisciplinar / interagências. Os achados encontrados pelo autor destacam que as escolas operam de maneira muito diferente e que as que mais se destacam são as que são lideradas por um gestor com capacidades empreendedoras como habilidades sociais únicas, alto reconhecimento no ambiente de trabalho, uma enorme rede e poder de persuasão.

O trabalho de Rao-Nicholson et al. (2017) explorou, por meio do estudo de caso do *Emergency Management and Research Institute* (EMRI) da Índia, como os sistemas nacionais de inovação (NSI) e o empreendedorismo social interagem para gerar inovação social em economias emergentes. Os autores destacam três principais contribuições deste estudo: *i*) extrai seus argumentos do NSI e das instituições, e documentam que inovações sociais bem-sucedidas são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem de baixo para cima, interativos e integrados em ambientes institucionais fracos; *ii*) fornece insights importantes sobre os mecanismos de funcionamento das parcerias público-privadas no contexto das economias emergentes como meio-chave para desenvolver a inovação social; e *iii*) fornece insights importantes sobre este tópico extraídos da economia emergente da Índia, uma vez que

a maioria das pesquisas existentes, tomando a abordagem dos sistemas nacionais de inovação, foi realizada no contexto de economias desenvolvidas e era de natureza descritiva.

O enfoque na relação entre liderança em rede e inovação no setor público foi tema da pesquisa do autor Haug (2018). O estudo foi feito com base em dados de três estudos de caso sobre redes municipais de base digital na Noruega. Os achados apresentam que a inovação certamente ocorreu nas três redes. No entanto, o grau de inovação e a capacidade de sustentá-la dependeram em grande medida das estruturas de liderança em cada caso e das formas em que os atores participantes dos processos se relacionaram. A configuração dos papéis acabou sendo crucial: nem todas as redes combinaram os papéis da mesma forma. O autor também destacou que um fator comum nas redes de sucesso foi a incorporação do papel do Administrador na promoção da inovação.

Hayter et al. (2018) resumiram a literatura acadêmica e política sobre empreendedorismo no setor público e ilustraram os conceitos usando exemplos de iniciativas deste setor. Esses autores definiram o empreendedorismo do setor público como tendo três componentes distintos: ações que são inovadoras, que transformam um ambiente econômico status quo e que são caracterizadas pela incerteza. Além disso, afirmam que é necessário buscar meios de desenvolver ou incentivar aos membros do setor público a perceber oportunidades e desenvolver meios para agir sobre elas e supõem que uma possibilidade para isso seria usar prêmios de incentivo com financiamento público como força motivadora.

Uma pesquisa avaliando como o setor público ajuda a economia do compartilhamento a criar valor foi realizada por Paik et al. (2019). A hipótese dos autores é de que cidades em que ocorram menor competição política (que um candidato não tenha candidatos fortes para concorrer em um pleito) levam a uma maior probabilidade de banir as plataformas de compartilhamento de carona. A partir da avaliação de dados de cidades dos Estados Unidos que tinham proibições às empresas de compartilhamento de viagens entre 2011 e 2015, os autores encontraram suporte para essa hipótese. O artigo enfatiza que a competição política é um ingrediente importante que permite que organizações públicas e privadas criem valor juntas.

Arnold (2019) pesquisou sobre a identificação de oportunidade dentro da pesquisa mais ampla sobre empreendedorismo no setor público e a relação entre as práticas de empoderamento gerencial e o alerta dos funcionários para novas oportunidades. Para isso foram utilizados dados da *Federal Employee Viewpoint Survey*, uma pesquisa anual dos funcionários federais dos Estados Unidos. O artigo destacou que a identificação de oportunidades da exploração de oportunidades pode oferecer abordagens novas e inovadoras para concretizar a visão de uma força de trabalho governamental empreendedora. Em resumo o autor conclui que os profissionais devem se atentar mais ao processo do que aos resultados.

Uma abordagem sobre liderança empreendedora, clima ético e valores confucionistas na Ásia foi tema do artigo de Moon et al., (2020). O estudo enfocou até que ponto os valores confucionistas promovem ou impedem o empreendedorismo público, que está intimamente associado à inovação e reforma em organizações públicas. Para isso, os pesquisadores utilizaram dados de uma pesquisa sobre empreendedorismo público realizada com funcionários de órgãos públicos, bem como empresas públicas e instituições de economia mista da China e da Coreia. As discussões feitas a partir dos resultados encontrados apresentaram as diferenças entre a China e a Coreia, e mostraram que os valores confucionistas não estão necessariamente associados de forma negativa ao empreendedorismo público e ao desempenho organizacional. A liderança empreendedora e o empreendedorismo público (como variável mediadora) parecem ser fatores significativos para o desempenho organizacional.

Haque (2020) explora as reformas impulsionadas pelo empreendedorismo na região Sudeste do continente asiático avaliando suas implicações críticas para as instituições, estruturas e procedimentos de responsabilidade pública há muito estabelecidos. O autor aborda que a partir dessas reformas em busca do empreendedorismo público, são necessárias algumas medidas como: uma maior atenção pelas agências reguladoras para fiscalizar instituições públicas autônomas e suas parcerias com empresários, para que não haja irregularidades no uso de seu arbítrio financeiro e administrativo e nas relações com o setor privado; regular o comportamento de empresas estatais privatizadas para que continuem atendendo às satisfações dos clientes; garantir a transparência e imparcialidade nos processos; monitorar e combater possíveis ações corruptas e permitir fácil acesso à controladoria e ouvidoria pelos usuários. Para o autor, essas ações são necessárias para que a adoção da gestão pública empreendedora não seja prejudicial ao setor público.

Veiga et al. (2020) avaliaram o impacto da qualidade das instituições públicas sobre o empreendedorismo, a inovação e a competitividade. Para isso, os autores utilizaram dados agregados de vários países de diferentes fontes como Organização das Nações Unidas (ONU) e Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). O estudo relata detalhes sobre a importância da qualidade das instituições públicas para o empreendedorismo, inovação e a competitividade nos países e também que as relações financeiras também retornam um impacto positivo sobre o empreendedorismo.

O artigo de Gullmark (2021) explorou o desenvolvimento de capacidade de inovação de quatro municípios noruegueses. A pesquisa demonstrou como as decisões estratégicas de políticos e gestores públicos de alto escalão podem, ao longo do tempo, moldar a forma e o grau de rotinização da capacidade de inovação em uma organização do setor público.

Graf et al. (2021) avaliaram se a orientação empreendedora de entidades do setor público influencia a qualidade das invenções. Para isso os autores estudaram universidades e instituições de pesquisas alemãs. A conclusão chegada é de que a orientação empreendedora por si só, não é suficiente para uma melhor qualidade das invenções, para isso são necessários que outros aspectos sejam associados ao empreendedorismo. Também é destacado pelos pesquisadores que os formuladores de políticas, precisam criar ambientes que ofereçam condições favoráveis para a inovação, garantindo uma base de mão de obra qualificada, fornecendo recursos adequados para colaborações e reduzindo a carga administrativa.

#### 4 Discussão

Os achados encontrados pelos artigos incluídos nesta revisão resultaram em pontos importantes a serem destacados. Inicialmente, observou-se que os artigos destacaram atitudes importantes associadas a melhor aplicação, manutenção e sucesso de atividades empreendedoras e inovadoras nas instituições públicas. Foi possível agrupar tais atitudes descritas nos artigos em sete categorias, como mostra o Quadro 6.

Quadro 6 – Atitudes importantes associadas a melhor aplicação, manutenção e sucesso de atividades empreendedoras e inovadoras nas instituições públicas

Atitudes	Descrição	Referências
1 - Apoio o compartilhamento e identificação de ideias e casos de sucesso	Compartilhamento de resultados e casos de sucesso com outras agências, troca de ideias entre atores e identificação de oportunidades.	(Chand, 2014); (Scott, 2016); (Haug, 2018); (Arnold, 2019)
2 - Assunção de Riscos	Conscientização de que as atividades empreendedoras envolvem assumir riscos	(Kearney et al. 2015);(Clark, 2016); (Carroll, 2017)

3 - Empreendedorismo incluído na educação geral dos países	Inclusão do ensino de empreendedorismo na educação e também a incorporação de tecnologias para promover a inovação e o empreendedorismo.	(Heald et al. 2019); (Wiseman et al. 2014);
4 - Equilíbrio entre o institucional e o mercado	Existência de equilíbrio entre as funções elementares do setor público e as características de mercado que atividade empreendedora pode gerar às instituições públicas	(Yoshioka-Kobayashi, 2019); (McSweeney et al. 2020); (Shearmur et al., 2017); (Moon et al., 2020); (Haque, 2020); (Veiga et al., 2020)
5 - Inter-relação e adesão entre todos os atores (Público-Privado)	Participação de todos os atores interessados, adesão de todos os envolvidos aos processos.	(Clarke, 2016); (Carnes et al., 2019); (Rao-Nicholson et al., 2017); (Paik et al., 2019); (Fernández Fernández et al., 2015); (Surana et al., 2020)
6 - Liderança empreendedora	Os gestores públicos de patentes mais altas precisam possuir atitudes empreendedoras como: assumir riscos, equilibrar diferentes objetivos, impulsionar e controlar mudanças, recompensar os funcionários, ter persuasão e habilidades sociais.	(Lyon, 2016); (Clarke, 2016); (Ramadani et al., 2020); (Leyden, 2016); (Jentoft, 2017); (Haug, 2018); (Moon et al., 2020); (Gullmark, 2021); (Graf et al., 2021)
7 - Premiar atitudes e ideias empreendedoras/ inovadoras	Premiação de funcionários públicos e projetos elaborados por instituições públicas que promovam atitudes e ideias empreendedoras e inovadoras.	(Clark, 2016); (Hayter et al., 2018);

Fonte: elaboração própria.

Destaca-se a “Atitude 6 - Liderança empreendedora”, identificada em 32% dos artigos. Em seguida, aparecem:

- “Atitude 4 - Equilíbrio entre o institucional e o mercado” e “Atitude 5 - Inter-relação e adesão entre todos os atores (Público-Privado)” em 21% dos artigos;
- “Atitude 1 - Apoio o compartilhamento e identificação de ideias e casos de sucesso” em 14% dos artigos;
- “Atitude 2 - Assunção de Riscos”, “Atitude 3 - Empreendedorismo incluído na educação geral dos países” e “Atitude 7 - Premiar atitudes e ideias empreendedoras/ inovadoras” em 7% dos artigos.

É interessante observar que o destaque para a “Atitude 6”, apontada em quase um terço dos artigos analisados, pode indicar que os gestores de alto escalão são os principais responsáveis por inserir, controlar e incentivar ações empreendedoras e inovadoras no setor público. A sua atuação muitas vezes foi relacionada ao sucesso ou fracasso do empreendedorismo e inovação no setor público. Estudos futuros podem avaliar os perfis de liderança empreendedora em instituições públicas e verificar quais características são associadas ao sucesso e ao fracasso.

O destaque da “Atitude 4 - Equilíbrio entre o institucional e o mercado” em mais de 20% dos artigos também é interessante, pois mostra que a cada cinco, um dos trabalhos abordou a necessidade de haver um equilíbrio entre as funções principais do setor público e as características de mercado que a atividade empreendedora pode gerar às instituições públicas. Isso pode estar associado à preocupação que alguns autores apontaram de que a orientação empreendedora possa levar às instituições públicas a se desviarem de suas principais funções.

A “Atitude 5” sendo destacada em vários artigos também é interessante, pois aponta que para a implementação e manutenção do empreendedorismo e inovação nas instituições públicas é necessário uma adesão e senso coletivo de todas as partes que compõem este ambiente, bem como uma relação estreita entre os setores público e privado, como já apontado na introdução deste artigo. As “Atitudes 1, 2, 3 e 7” são abordadas em menos artigos, mas também são importantes, pois são complementares às outras três destacadas.

A análise conjunta das atitudes (Quadro 6) e dos exemplos de empreendedorismo e inovação no setor público (Quadro 5) traz informações importantes. É interessante observar que houve casos de práticas empreendedoras em diferentes áreas do setor público, a maioria deles foi realizada na educação (45%) das abordagens, mas também foram encontrados exemplos na economia (18%), saúde, segurança pública, pesquisa e esportes (9%). Um estudo ainda pesquisa instituições de setores diversos. Essa diversificação pode significar que a orientação para empreendedorismo e inovação pode ser aplicada em diferentes contextos do setor público. Ainda em relação ao quadro 4, podemos destacar que os exemplos destacados foram abordados em diferentes países (Canadá, Espanha, Estados Unidos, Índia, Indonésia, Japão, México, Reino Unido e países que compõem o CCG) dos continentes americano, asiático e europeu.

## 5 Conclusão

Este artigo teve como objetivo avaliar por meio de uma revisão sistemática da literatura as abordagens do empreendedorismo e da inovação no contexto organizacional das instituições públicas e seus impactos nesse ambiente. Foi possível observar uma diversificação entre as áreas do setor público em que essas práticas foram desenvolvidas. O estudo também definiu e caracterizou, a partir da literatura, sete atitudes associadas a melhor aplicação, manutenção e sucesso do empreendedorismo e da inovação nas instituições públicas.

Em geral, o empreendedorismo e a inovação se mostraram práticas importantes e que podem alavancar e ajudar o setor público dos países, estados e municípios a se desenvolverem e buscarem novas formas de aumentarem seus recursos, oferecer serviços e estruturas mais qualificadas e eficientes à população além de promover um ambiente econômico mais estável ao setor privado. No entanto, é necessário que os gestores públicos atuem como líderes empreendedores, promovendo a inovação e empreendedorismo nas instituições, mas mantendo o equilíbrio entre a função principal das organizações públicas e as características de mercado. A atuação conjunta com o setor privado também é imprescindível para o sucesso da orientação empreendedora e inovadora nas instituições públicas.

A principal limitação do estudo consiste no fato de que outras bases poderiam ter sido consultadas (e.g., *Web of Science*, Scielo), podendo trazer outros resultados que poderiam ampliar os achados e agregar à discussão do trabalho.

Estudos futuros podem abordar por meio de pesquisas teóricas e empíricas a influência das sete atitudes definidas e caracterizadas neste artigo em diferentes instituições públicas, podendo auxiliar na construção de políticas públicas a serem adotadas por gestores governamentais e contribuir positivamente para o setor público empreendedor e inovador.

## Referências

- Arnold, A. (2019). Being alert: bridging theory and practice in public sector entrepreneurship. *International Journal of Public Sector Management*, 32(7), 706–720.  
<https://doi.org/10.1108/IJPSM-11-2018-0239>

- Carnes, C. M., Gilstrap, F. E., Hitt, M. A., Ireland, R. D., Matz, J. W., & Woodman, R. W. (2019). Transforming a traditional research organization through public entrepreneurship. *Business Horizons*, 62(4), 437–449. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.02.002>
- Carroll, J. J. (2017). Failure is an option: the entrepreneurial governance framework. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 6(1), 108–126. <https://doi.org/10.1108/JEPP-04-2016-0013>
- Chand, V. S. (2014). Socio-educational entrepreneurship within the public sector: Leveraging teacher-driven innovations for improvement. *International Perspectives on Education and Society*, 23, 59–82. [https://doi.org/10.1108/S1479-3679\(2013\)0000023011](https://doi.org/10.1108/S1479-3679(2013)0000023011)
- Clark, A. F. (2016). Toward an Entrepreneurial Public Sector: Using Social Exchange Theory to Predict Public Employee Risk Perceptions. *Public Personnel Management*, 45(4), 335–359. <https://doi.org/10.1177/0091026016669169>
- Clarke, J. (2016). Beyond authority: Public value, innovation and entrepreneurship in a UK fire and rescue service. *Contemporary Issues in Entrepreneurship Research*, 6, 213–236. <https://doi.org/10.1108/S2040-724620160000006010>
- Fernández Fernández, M. T., Blanco Jiménez, F. J., & Cuadrado Roura, J. R. (2015). Business incubation: innovative services in an entrepreneurship ecosystem. *Service Industries Journal*, 35(14), 783–800. <https://doi.org/10.1080/02642069.2015.1080243>
- Graf, H., & Menter, M. (2021). Public research and the quality of inventions: the role and impact of entrepreneurial universities and regional network embeddedness. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00465-w>
- Gullmark, P. (2021). Do All Roads Lead to Innovativeness? A Study of Public Sector Organizations' Innovation Capabilities. *American Review of Public Administration*, X. <https://doi.org/10.1177/02750740211010464>
- Haque, M. S. (2020). Entrepreneurship-driven public management reforms in Southeast Asia: Critical implications for public accountability. *Public Administration and Development*, 40(4), 220–231. <https://doi.org/10.1002/pad.1889>
- Haug, A. V. (2018). Innovation and network leadership: The bureaucracy strikes back? *Information Polity*, 23(3), 325–339. <https://doi.org/10.3233/IP-170052>
- Hayter, C. S., Link, A. N., & Scott, J. T. (2018). Public-sector entrepreneurship. *Oxford Review of Economic Policy*, 34(4), 676–694. <https://doi.org/10.1093/oxrep/gry014>
- Heald, J., & Viianto, L. A. (2019). How to do entrepreneurship programs in Mexico: Which beneficiaries, support packages and projects? *Academy of Entrepreneurship Journal*, 25(3), 1–22.
- Jentoft, N. (2017). Innovation practices in schools: The impact of different models of organization on the practice of Norwegian municipalities. *Improving Schools*, 20(2), 161–177. <https://doi.org/10.1177/1365480217707894>
- Kearney, C., & Morris, M. H. (2015). Strategic renewal as a mediator of environmental effects on public sector performance. *Small Business Economics*, 45(2), 425–445. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9639-z>
- Leyden, D. P. (2016). Public-sector entrepreneurship and the creation of a sustainable innovative economy. *Small Business Economics*, 46(4), 553–564. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9706-0>
- Lyon, F. (2016). New Perspectives on Research, Policy & Practice in Public Entrepreneurship. *Contemporary Issues in Entrepreneurship Research*, iii. <https://doi.org/10.1108/s2040-724620160000006018>
- McSweeney, M., & Safai, P. (2020). Innovating Canadian sport policy: towards new public

- management and public entrepreneurship? *International Journal of Sport Policy and Politics*, 12(3), 405–421. <https://doi.org/10.1080/19406940.2020.1775678>
- Moon, M. J., Khaltar, O., Lee, J., Hwang, C., & Yim, G. (2020). Public entrepreneurship and organizational performance in Asia: Do entrepreneurial leadership, ethical climate and Confucian values matter in Korea and China. *Australian Journal of Public Administration*, 79(3), 330–350. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12426>
- Paik, Y., Kang, S., & Seamans, R. (2019). Entrepreneurship, innovation, and political competition: How the public sector helps the sharing economy create value. *Strategic Management Journal*, 40(4), 503–532. <https://doi.org/10.1002/smj.2937>
- Ramadani, V., Anggadwita, G., Welsh, D. H. B., & Permatasari, A. (2020). Social innovation in public sector services. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 6(3), 416–433. <https://doi.org/10.1504/ijpspm.2020.107770>
- Rao-Nicholson, R., Vorley, T., & Khan, Z. (2017). Social innovation in emerging economies: A national systems of innovation based approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 121, 228–237. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.013>
- Robertson, J., Pitt, L., & Ferreira, C. (2020). Entrepreneurial ecosystems and the public sector: A bibliographic analysis. *Socio-Economic Planning Sciences*, 72, 100862. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2020.100862>
- Scott, J. T. (2016). Creativity for invention insights: corporate strategies and opportunities for public entrepreneurship. In *Economia e Politica Industriale* (Vol. 43, Issue 4). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/s40812-016-0039-4>
- Shearmur, R., & Poirier, V. (2017). Conceptualizing Nonmarket Municipal Entrepreneurship: Everyday Municipal Innovation and the Roles of Metropolitan Context, Internal Resources, and Learning. *Urban Affairs Review*, 53(4), 718–751. <https://doi.org/10.1177/1078087416636482>
- Surana, K., Singh, A., & Sagar, A. D. (2020). Strengthening science, technology, and innovation-based incubators to help achieve Sustainable Development Goals: Lessons from India. *Technological Forecasting and Social Change*, 157(February 2019), 120057. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120057>
- Townsend, W. (2013). Innovation and the perception of risk in the public sector. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 5(3), 21.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Veiga, P. M., Teixeira, S. J., Figueiredo, R., & Fernandes, C. I. (2020). Entrepreneurship, innovation and competitiveness: A public institution love triangle. *Socio-Economic Planning Sciences*, 72(January). <https://doi.org/10.1016/j.seps.2020.100863>
- Wiseman, A. W., & Anderson, E. (2014). Developing innovation and entrepreneurial skills in youth through mass education: The example of ICT in the UAE. *International Perspectives on Education and Society*, 23, 85–123. [https://doi.org/10.1108/S1479-3679\(2013\)0000023013](https://doi.org/10.1108/S1479-3679(2013)0000023013)
- Yoshioka-Kobayashi, T. (2019). Institutional Factors for Academic Entrepreneurship in Publicly owned Universities in Japan: Transition from a Conservative Anti-industry University Collaboration Culture to a Leading Entrepreneurial University. *Science, Technology and Society*, 24(3), 423–445. <https://doi.org/10.1177/0971721819873180>