

idp

idn

# MESTRADO PROFISSIONAL

## EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

---

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA IMPLEMENTAÇÃO DA  
INOVAÇÃO NA SECRETARIA DE ESTADO DE ECONOMIA DO  
DISTRITO FEDERAL**

**RENATA ANDRÉIA GUERREIRO**

Brasília-DF, 2025

**RENATA ANDRÉIA GUERREIRO**

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA IMPLEMENTAÇÃO DA  
INOVAÇÃO NA SECRETARIA DE ESTADO DE  
ECONOMIA DO DISTRITO FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

**Orientador**

Professora Doutora Lana Montezano

Brasília-DF 2025

## **RENATA ANDRÉIA GUERREIRO**

# **O PAPEL DA LIDERANÇA NA IMPLEMENTAÇÃO DA INOVAÇÃO NA SECRETARIA DE ESTADO DE ECONOMIA DO DISTRITO FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 26 / 06 / 2025

### **Banca Examinadora**

---

Profa. Dra. Lana Montezano - Orientador

---

Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz

---

Prof. Dr. Jefferson Lopes La Falce

Código de catalogação na publicação – CIP

G934p Guerreiro, Renata Andréia

O papel da liderança na implementação da inovação na Secretaria de Estado de economia do Distrito Federal / Renata Andréia Guerreiro. — Brasília: Instituto Brasileiro Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, 2025.

168 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Lana Montezano

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) — Instituto Brasileiro Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, 2025.

1. Corrupção - setor privado. 2. Compliance. 3. Ética empresarial. 4. Corrupção - legislação - Brasil. I. Título

CDD 341.55

Elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves

## DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação primeiramente a DEUS, que sempre me faz forte e corajosa! A minha mãe, com todo seu amor incondicional apesar de todas as adversidades enfrentadas, ela sempre expressa com alegria uma saudação com o toque das mãos e o seu mais sincero sorriso de orgulho por minhas conquistas. Ao meu pai (in memoriam) por sua força, garra, graça e otimismo, mesmo em momentos escassos, características gravadas na minha essência. Aos meus irmãos Márcio e Adriano, de quem tenho muita admiração, pela ajuda necessária com nossa mãe, por acreditarem e sempre me apoiarem na minha jornada pessoal e profissional. Dedico a meus filhos, Daniel e Laís, minhas maiores bênçãos recebidas e ao meu marido Calixto pelo apoio e zelo com nossos filhos nessa caminhada desafiadora em cursar o mestrado.

Também dedico este trabalho a todos os meus amigos, que se fizeram presentes quando precisei e foram muitos. Mas, principalmente à Viviane Valadão, meu anjo, que me inspirou, me apoiou em todos os momentos e me fez acreditar que eu era capaz. A Louise, que percorreu esse desafio acadêmico comigo, que me deu forças em ocasiões que achei que não conseguiria. A Daiane Carle, que nessa reta final me incentivou com sua disciplina, foco, amizade e se fez presente de forma leve, quando precisei. A cada pessoa que me viu quando eu não enxerguei que era possível, que acreditou, pelo apoio incondicional que me impulsionou, meu mais caloroso abraço e profundo reconhecimento.

## AGRADECIMENTOS

A jornada até a conclusão deste mestrado foi marcada pelo apoio e contribuição de muitas pessoas e instituições, às quais expresso minha mais profunda gratidão.

Minha gratidão especial à minha orientadora, Lana Montezano, sua condução exemplar, profissionalismo excepcional e a maestria com que exerceu a arte de orientar foram fundamentais para o desenvolvimento desta dissertação. Seu olhar atento, incentivo constante e sabedoria acadêmica foram verdadeiros faróis em todo o percurso. Aos membros da banca examinadora, Pedro Luiz Costa Cavalcante, Jefferson Lopes La Falce e Felipe Lopes da Cruz agradeço imensamente pela leitura atenta, pelas valiosas contribuições e pelas ponderações que enriqueceram significativamente este trabalho.

Aos colegas e amigos da turma, com quem tive o privilégio de compartilhar experiências, aprendizados e desafios, sou imensamente grata a todos. Cada troca, cada discussão e cada momento de mútua ajuda ao longo das disciplinas foram essenciais para o crescimento individual e coletivo, tornando esta caminhada mais leve e enriquecedora.

Expresso também minha gratidão à Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC-DF) pela concessão da bolsa de mestrado, que viabilizou a dedicação a este estudo. Neste reconhecimento, é imprescindível destacar o papel da Coordenação de Gestão de Pessoas (COGEP), representada pela servidora Ana Maria Borba Samico, profissional de destaque por sua liderança e desempenho superior, e aos líderes que compõem uma equipe notável à frente de suas respectivas Diretorias, especialmente aos amigos Daniel - Diretor de Registro Financeiro e José - Gerente de onde se encontra a minha lotação, sem a compreensão e incentivo em todo período do mestrado, não teria sido possível. Agradeço sinceramente pela forma admirável com que conduzem as iniciativas de desenvolvimento, pelo apoio constante e pelo acolhimento genuíno aos servidores mestrandos ou não e pessoalmente, na minha jornada acadêmica, o que foi essencial para conciliar as demandas do trabalho com os desafios acadêmicos. Aos colegas da SEEC-DF e secretarias

executivas que gentilmente dispuseram de seu tempo para responder à pesquisa, sua participação foi crucial para o desenvolvimento dinâmico deste trabalho e para a busca de um serviço mais acolhedor e eficiente ao cidadão.

Por fim, estendo meus agradecimentos a toda a comunidade do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP). Desde os colaboradores da limpeza e manutenção, passando pelo corpo administrativo, aos professores em que tive a grata oportunidade de aprender e participar do saber até a presidência, cada "bom dia", cada palavra, cada sorriso e cada esforço para manter a instituição em pleno funcionamento contribuíram para criar um ambiente acolhedor e propício ao aprendizado. A todos, meu mais sincero agradecimento.

## RESUMO

A demanda crescente por modernização e eficácia na gestão pública destaca a importância crítica de investigar como a liderança pode efetivamente fomentar a inovação no setor público. O objetivo geral desta pesquisa foi analisar o papel da liderança na implementação de inovações na Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC-DF). Este é um estudo qualitativo que utilizou entrevistas semiestruturadas como técnica de coleta de dados, aplicadas a 26 servidores da SEEC-DF, com representação de todas as Secretarias Executivas, e cujos dados foram submetidos à Análise de Conteúdo. Os resultados associados ao primeiro objetivo específico indicaram que as percepções sobre o papel do líder como agente de mudança e facilitador, e as práticas comportamentais que estimulam a inovação incluem o fomento à escuta ativa e diálogo, o incentivo à experimentação e autonomia, o apoio ao desenvolvimento e capacitação, e o reconhecimento de iniciativas. Em relação ao segundo objetivo específico, constatou-se que a cultura organizacional resistente à mudança, a burocracia, a falta de apoio da alta gestão, a limitação de recursos e a sobrecarga de trabalho se configuram como principais barreiras. Por outro lado, o ambiente colaborativo, o capital humano qualificado, as oportunidades de capacitação e a qualidade da liderança se destacam como facilitadores fundamentais para a inovação. Os achados relacionados ao terceiro objetivo específico da pesquisa identificaram que o apoio estratégico da alta gestão, o investimento em capacitação e tecnologia, a mudança da cultura organizacional e a criação de estruturas formais e mecanismos de fomento são vistos como estratégias-chave para que os líderes promovam a inovação de forma mais eficaz na SEEC-DF. Ao investigar um contexto governamental pouco explorado, este estudo oferece uma contribuição teórica ao revelar a complexa dinâmica entre liderança formal e informal, além de aprofundar a compreensão da resistência à inovação no setor público. No aspecto prático, propõe estratégias para reter talentos essenciais, como os da área de TI, e criar ambientes inovadores que transcendam as barreiras burocráticas e assegurem a continuidade das ações.

**Palavras chave: liderança, inovação, setor público, barreiras à inovação, facilitadores à inovação, práticas de liderança**

## ABSTRACT

The growing demand for modernization and efficiency in public management highlights the critical importance of investigating how leadership can effectively foster innovation in the public sector. The overall objective of this research was to analyze the role of leadership in implementing innovations at the State Secretariat of Economy of the Federal District (SEEC-DF). This qualitative study used semi-structured interviews as a data collection technique, administered to 26 SEEC-DF employees, representing all Executive Secretariats. The data were subjected to content analysis. The results associated with the first specific objective indicated that perceptions of the leader's role as an agent of change and facilitator, and behavioral practices that stimulate innovation include fostering active listening and dialogue, encouraging experimentation and autonomy, supporting development and training, and recognizing initiatives. Regarding the second specific objective, it was found that an organizational culture resistant to change, bureaucracy, lack of senior management support, limited resources, and workload are the main barriers. On the other hand, a collaborative environment, qualified human capital, training opportunities, and leadership quality stand out as fundamental enablers of innovation. The findings related to the third specific objective of the research identified that strategic support from senior management, investment in training and technology, organizational culture change, and the creation of formal structures and development mechanisms are seen as key strategies for leaders to more effectively promote innovation at SEEC-DF. By investigating a little-explored government context, this study offers a theoretical contribution by revealing the complex dynamics between formal and informal leadership, in addition to deepening the understanding of resistance to innovation in the public sector. On a practical level, it proposes strategies for retaining essential talent, such as those in IT, and creating innovative environments that transcend bureaucratic barriers and ensure the continuity of actions.

**Keywords:** leadership, innovation, public sector, barriers to innovation, facilitators of innovation, leadership practices

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CI	Criatividade e inovação
CO	Clima organizacional
COGEP	Coordenação de Gestão de Pessoas
FIOCRUZ	Fundação Oswaldo Cruz
GESPUBLIN	Gestão Pública Inovadora
IDP	Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa
IWB	Comportamentos de Trabalho Inovadores
NGP	Nova Gestão Pública
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
P-O FIT	Ajuste Pessoa-Organização
PSE	Empoderamento Psicológico
PSM	Motivação para o serviço público
SEEC-DF	Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> Organograma da SEEC-DF	<b>64</b>
<b>Figura 2</b> Sexo	<b>77</b>
<b>Figura 3</b> Faixa Etária	<b>77</b>
<b>Figura 4</b> Nível de Escolaridade	<b>78</b>
<b>Figura 5</b> Tipo de Vínculo	<b>78</b>
<b>Figura 6</b> Tempo de Serviço	<b>79</b>
<b>Figura 7</b> Cargo Atual	<b>79</b>
<b>Figura 8</b> Experiência em Cargo de Liderança	<b>80</b>
<b>Figura 9</b> Experiência com Inovação	<b>80</b>
<b>Figura 10</b> Formação em Inovação	<b>81</b>
<b>Figura 12</b> Termos Mais Relevantes sobre Percepções Iniciais da Inovação e Papel do Líder na SEEC-DF	<b>112</b>
<b>Figura 13</b> Principais Práticas de Liderança que Estimulam a Inovação na SEEC-DF	<b>124</b>
<b>Figura 14</b> Barreiras e Facilitadores para a Inovação na SEEC-DF	<b>131</b>
<b>Figura 15</b> Propostas de Mecanismos para a Promoção da Inovação na SEEC-DF.	

## LISTA DE QUADROS

### Quadro 1

Facilitadores para inovação

.....32

### Quadro 2

Barreiras para inovação

.....34

### Quadro 3

Práticas da liderança transformacional

.....38

### Quadro 4

Práticas de lideranças quanto à capacidade de inovação

.....40

### Quadro 5

Ferramentas de busca para revisão

.....42

### Quadro 6

Artigos - revisão de literatura

.....42

### Quadro 7

Barreiras e Facilitadores à inovação

.....57

### Quadro 8

Práticas da liderança transformacional

.....59

### Quadro 9

Entrevista semiestruturada

.....66

### Quadro 10

Matriz de opções metodológicas

.....76

**Quadro 11**

Percepção sobre conceito de inovação no setor público

.....86

**Quadro 12**

Percepção sobre o Papel do Líder

.....91

**Quadro 13**

Percepção sobre o Preparo da Organização para Inovação

.....94

**Quadro 14**

Necessidades para Manutenção da Eficácia dos Líderes

.....96

**Quadro 15**

Práticas para Incentivar um Ambiente Favorável à Inovação

.....100

**Quadro 16**

Promoção do Diálogo e Troca de Ideias

.....104

**Quadro 17**

Identificação e Apoio a Talentos Inovadores

.....108

**Quadro 18**

Barreiras enfrentadas pela Liderança na Promoção da Inovação

.....113

**Quadro 19**

Principais Facilidades para Promover a Inovação Organizacional

.....119

**Quadro 20**

Medidas para Promover e Implementar a Inovação

.....126

# SUMÁRIO

## **1. INTRODUÇÃO ..... 17**

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	<b>17</b>
1.2. APRESENTAÇÃO DA PROBLEMÁTICA E DA PERGUNTA DE PESQUISA.....	<b>20</b>
1.3. ENUNCIÇÃO DOS OBJETIVOS.....	<b>20</b>
1.3.1. GERAL.....	<b>20</b>
1.3.2. ESPECÍFICOS .....	<b>21</b>
1.4 JUSTIFICATIVA.....	<b>21</b>

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO .....25**

2.1. INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO .....	<b>25</b>
2.1.1. ENTENDENDO A INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO.....	<b>25</b>
2.1.2. ASPECTOS QUE INFLUENCIAM A INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO (BARREIRAS E FACILITADORES) .....	<b>28</b>
2.2. LIDERANÇA.....	<b>35</b>
2.2.1. CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA.....	<b>35</b>
2.2.2 LIDERANÇA PARA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO.....	<b>39</b>
2.3 REVISÃO DE LITERATURA.....	<b>41</b>

## **3. METODOLOGIA .....62**

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	<b>62</b>
3.2. LÓCUS DE PESQUISA.....	<b>63</b>
3.3 PROCEDIMENTOS DE SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES E COLETA DE DADOS .....	<b>65</b>
3.3.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS PARTICIPANTES.....	<b>77</b>
3.4. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....	<b>81</b>

## **4. ANÁLISE DE RESULTADOS..... 85**

4.1 O PAPEL DO LÍDER NA IMPLEMENTAÇÃO DA INOVAÇÃO NA SEEC-DF - PERCEPÇÕES INICIAIS.....	<b>85</b>
4.1.1 COMPREENDENDO A INOVAÇÃO NO CONTEXTO DA SEEC-DF .....	<b>86</b>
4.1.2 PERCEPÇÃO SOBRE O PAPEL DO LÍDER NO PROCESSO DE INOVAÇÃO.....	<b>90</b>

# SUMÁRIO

4.1.3 PREPARO DA ORGANIZAÇÃO E EFICÁCIA DA LIDERANÇA PARA O FUTURO DA INOVAÇÃO .....	94
4.2 PRÁTICAS DA LIDERANÇA QUE ESTIMULAM A INOVAÇÃO NA SEEC-DF .....	100
4.2.2. PROMOVENDO O DIÁLOGO E A TROCA DE IDEIAS CRIATIVAS ....	104
4.2.3 IDENTIFICANDO, APOIANDO E RECONHECENDO TALENTOS INOVADORES .....	108
4.3 BARREIRAS E FACILITADORES PARA GERAR INOVAÇÕES NA SEEC-DF. ....	112
4.3.1 DESAFIOS ENFRENTADOS PELA LIDERANÇA NA PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO.....	113
4.3.2 FACILITADORES PARA A LIDERANÇA NA PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO .....	118
4.4 PROPOSTA AOS LÍDERES DE MECANISMOS PARA PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO NA SEEC/DF .....	124
4.4.1. MEDIDAS ESSENCIAIS PARA PROMOVER E IMPLEMENTAR A INOVAÇÃO.....	126

<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>133</b>
--------------------------------------	------------

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>140</b>
-------------------------	------------

<b>APÊNDICES.....</b>	<b>151</b>
-----------------------	------------



## 1

## INTRODUÇÃO

A presente Introdução está dividida em quatro partes a seguir: inicialmente pela Contextualização da Pesquisa que norteia o tema, ou seja, abarca sobre informações da complexidade de se inovar no setor público (Cavalcante; Camões, 2017) e do papel da liderança frente às essas inovações (Rocha et al., 2023), sendo crucial o seu desempenho enquanto agente de mudanças em meio aos entraves no setor público (Sena et al., 2024). Na sequência expõe-se a Apresentação da Problemática e Pergunta da Pesquisa. Assim, busca-se através dos objetivos identificar as barreiras e facilidades para se inovar (Cavalcante; Cunha, 2017; Vries et al., 2016), as práticas de liderança que contribuem para que isso aconteça (Rocha et al., 2023; Isidro, 2018) e como sugestão, propor mecanismos para que **líderes e colaboradores promovam a inovação na Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal - SEEC/DF**. Por fim, desenvolve-se a Justificativa desse projeto, sendo um estudo de muita relevância, com o intuito de colaborar de forma acadêmica e profissional aos interessados no tema abordado, uma vez que a cada dia aumenta as exigências quanto à entrega dos serviços públicos ao cidadão, (Cavalcante et al., 2017) seja através da inovação em criar novas formas e métodos ou melhorias na gestão dos processos (Damanpour; Schneider, 2009; Tönurist; Kattel; Lember, 2017), considerando o bom uso dos recursos disponíveis, gerando valor público ao cidadão (Moussa et al., 2018; Khalid; Sarker, 2019). Assim, como ainda existem lacunas na literatura quanto a compreensão de como a liderança pode impactar positivamente a aplicação de inovações em entidades públicas complexas, como a SEEC-DF, este estudo visa agregar valor à literatura ao investigar esses elementos.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

A implementação de inovações é uma tarefa complexa, para que sejam bem-sucedidas, a liderança emerge como um fator central, capaz de facilitar ou dificultar a introdução de novas práticas, metodologias e tecnologias (Bergue, 2019). Nesse contexto, a inovação tem um papel fundamental para garantir que os processos públicos se tornem mais ágeis, eficientes e capazes de atender às necessidades da sociedade. Instituições públicas enfrentam barreiras específicas, como

a burocracia e a resistência à mudança (Cavalcante; Cunha, 2017; Vries et al., 2016), o que torna a inovação uma estratégia essencial para alcançar a eficiência e a melhoria contínua no atendimento das demandas do seu público (Moussa et al., 2018; Khalid; Sarker, 2019). De acordo com Klein et al. (2013), a complexidade das transações nas organizações e a necessidade de eficiência colocam o líder sob constante pressão para inovar, com isso é importante que a liderança desempenhe um papel proativo na introdução de novas soluções tecnológicas e na gestão eficiente de seus recursos (Mazzucato, 2015). Ainda, o volume e complexidade das transações podem levar a desafios quanto às inovações, por isso é importante o engajamento entre os envolvidos – gestor e colaborador, considerar a organização das atividades, administrar os recursos disponíveis e por vezes driblar sua escassez na rotina de trabalho (Tönurist; Kattel; Lember, 2017; Cummings, 2015). A liderança eficaz deve, portanto, não apenas apoiar a inovação, mas também promover a coesão e a colaboração entre os diferentes perfis que compõem a organização (Raelin, 2016).

Há muitos desafios enfrentados pelo líder na condução da inovação na gestão interna e consequente entrega de resultados no setor público (Isidro, 2018), como a morosidade dos processos, a necessidade de transparência e imparcialidade, a burocracia, a substituição dos sistemas defasados, dentre outros (Cavalcante; Cunha, 2017; Silva, 2015). Esses desafios, quando não tratados adequadamente, resultam em ineficiências (Vries et al., 2016; Moussa et al., 2018), como a morosidade na resolução de processos e o desinteresse por parte dos servidores (Silva, 2015; Cavalcante; Cunha, 2017). É aqui que a liderança pode desempenhar um papel crucial, facilitando a introdução de novas ferramentas e metodologias, promovendo uma cultura organizacional que valorize a inovação, a eficiência e o fortalecimento entre líderes e servidores (Tönurist; Kattel; Lember, 2017; Cummings, 2015).

Nesse sentido, a literatura existente destaca a importância da liderança para o sucesso da inovação no setor público. Rocha et al. (2020) argumentam que líderes que conseguem alinhar os objetivos organizacionais com práticas de gestão inovadoras são capazes de criar um ambiente propício para a mudança. Para promover mudanças e implementar inovações com eficácia, a liderança deve alinhar os objetivos estratégicos à cultura organizacional, criando um ambiente favorável às transformações (Rengel; Ensslin, 2020). Além disso, o desenvolvimento de líderes eficazes é fundamental para garantir que as inovações sejam aceitas e integradas de maneira sustentável,

capazes de estabelecer estratégias que minimizem a resistência à inovação, facilitando a integração de novas práticas e tecnologias.

Rengel e Ensslin (2020) ressaltam que a comunicação eficaz, a capacitação contínua e o engajamento dos servidores são elementos essenciais nesse processo, permitindo que a inovação seja não apenas implementada, mas também internalizada como parte integrante da cultura organizacional. Ainda, Northouse (2021) destaca que líderes que promovem uma comunicação aberta e transparente criam um ambiente propício para o desenvolvimento organizacional e a adaptação às mudanças.

De acordo com Rocha et al. (2023), os líderes são essenciais para criar e sustentar uma cultura inovadora, influenciando diretamente a aceitação das mudanças por parte dos servidores, pois são os agentes que direcionam e facilitam a implementação das inovações entre os colaboradores. A liderança no setor público deve ser capaz de enfrentar a resistência natural às mudanças, que é comum em organizações com estruturas complexas e tradicionais (McMurray; Moussa; Muenjohn, 2018). Os líderes no setor público têm a responsabilidade de promover a adaptação frente às inovações, enfrentando resistências internas e desenvolvendo estratégias para que a inovação seja absorvida e praticada de forma contínua (Rocha et al., 2023).

Nesse estudo, o papel da liderança e a forma de liderar pode impactar de forma positiva, pois direciona os colaboradores diante às inovações, fomentando o desenvolvimento, o cumprimento e a ampliação de resoluções no setor público (Paschoiotta et al., 2024).

Em instituições públicas, como a Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC-DF), pioneira na criação de laboratório de inovação para modernizar a gestão pública, a inovação é vista como uma resposta essencial aos desafios da burocracia e à necessidade de aprimoramento constante de suas atividades na geração do valor público. Devido à complexidade de suas transações e à interdependência com outras secretarias, a inovação é particularmente relevante na SEEC-DF, considerando sua responsabilidade direta no suporte às demais secretarias e no fortalecimento da gestão pública.

Ainda que com as dificuldades para alavancar mudanças necessárias no setor público em meio à burocracia, com o avanço da tecnologia, é importante verificar e capacitar periodicamente líderes e

colaboradores, e fomentar os processos de inovação. Segundo McKinsey Global Institute (2024) e Aspen Institute (2024), para garantir transformações eficazes no setor público, é fundamental investir no treinamento de líderes, desenvolvendo habilidades que promovam a colaboração e a aplicação de tecnologias para otimizar processos, além de estimular mudanças comportamentais nos líderes.

## **1.2. APRESENTAÇÃO DA PROBLEMÁTICA E DA PERGUNTA DE PESQUISA**

A implementação da inovação no setor público enfrenta obstáculos diversos, como resistência entre os servidores diante às mudanças, recursos financeiros escassos e a burocracia inerente às organizações públicas (Cavalcante; Cunha, 2017; Vries et al., 2016). Conforme Damanpour e Schneider (2009), as organizações lidam com desafios relacionados à eficiência nos processos e à necessidade de adoção de novas práticas e tecnologias para garantir um atendimento mais rápido e eficaz, contexto em que a SEEC-DF está inserida. A liderança, portanto, enfrenta o desafio de direcionar e apoiar essas mudanças em meio a escassez de recursos, de maneira a minimizar a resistência entre os colaboradores e maximizar a aceitação das inovações. A problemática central deste estudo é analisar como a liderança pode enfrentar esses desafios, especialmente considerando a diversidade de perfis dentro das organizações públicas e a necessidade de promover um ambiente de trabalho coeso e inovador.

Portanto, a pergunta de pesquisa: Como a liderança pode contribuir com a implementação da inovação na Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC-DF)?

## **1.3. ENUNCIÇÃO DOS OBJETIVOS**

### **1.3.1. GERAL**

O objetivo geral desta pesquisa é analisar o papel da liderança na implementação de inovações no setor público, com foco na Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC-DF).

### 1.3.2. ESPECÍFICOS

- a) **Identificar práticas da liderança que estimulam a inovação na SEEC-DF.**
- b) **Identificar as barreiras e facilitadores para gerar inovações na SEEC-DF.**
- c) **Propor aos líderes mecanismos para que promovam a inovação na SEEC/DF.**

### 1.4 JUSTIFICATIVA

Embora existam estudos sobre liderança e inovação no setor público (Bass; Riggio, 2006; Northouse, 2021), é fundamental a análise entre a relação entre esses dois temas no contexto específico em organizações públicas na esfera estadual/distrital. Por isso, o estudo do papel da liderança na implementação de inovações no setor público é crucial, especialmente em um contexto marcado pela crescente demanda por eficiência, transformação digital, modernização administrativa e governança no setor público (Brandão; Faria, 2013).

Dessa forma, a presente pesquisa propõe-se a analisar as práticas de liderança que fomentam a inovação, identificando as barreiras e oportunidades existentes na SEEC-DF e propor mecanismos de acordo com os resultados do estudo. Com isso, líderes e colaboradores poderão promover a inovação de forma contínua (Isidro, 2018; Rocha *et al.*, 2023).

A liderança eficaz é fundamental para promover uma cultura organizacional que valorize a inovação e a adaptação às mudanças. Isso ocorre porque a diversidade de perfis entre os servidores públicos exige uma abordagem de liderança adaptativa, capaz de considerar as diferentes necessidades e perspectivas dos membros da equipe (Lima, 2022). Também, as organizações públicas são frequentemente vistas como resistentes à mudança, o que pode comprometer a eficácia das inovações (Sena; Thiago; Vasconcelos, 2024).

Portanto, ao investigar como a liderança pode facilitar a implementação de inovações e superar barreiras estruturais e culturais, a pesquisa contribui para o desenvolvimento de práticas de gestão que fortaleçam a eficiência no setor público (Cavalcante; Camões, 2017). Isso promove uma cultura organizacional que valoriza a inovação. Além disso, ao identificar boas práticas de liderança, essa pesquisa poderá

contribuir para oferecer *insights* valiosos que fundamentem políticas públicas voltadas à capacitação da liderança para a promoção da inovação e no desenvolvimento de ferramentas práticas e métodos aplicáveis ao treinamento e avaliação de lideranças. Com o estudo, poderão servir de referência os instrumentos sugeridos como modelos replicáveis para outras instituições públicas, uma vez que há muitas lacunas sobre a implementação da inovação (Sucupira *et al.*, 2019).

Ainda, em conexão com os objetivos da pesquisa, é necessário identificar barreiras, como cultura organizacional, métodos ultrapassados na gestão de processos, burocracia, dentre outros, e facilitadores como uma liderança que tenha empatia e incentive novas ideias, para a efetiva implementação da inovação através de práticas de liderança inovadoras que podem inspirar mudanças organizacionais significativas. Assim, a investigação desses desafios e particularidades permitirá identificar os perfis de liderança mais eficazes para promover uma cultura organizacional inovadora, como explorado por Anderson *et al.* (2021), e propor aos líderes mecanismos que promovam a inovação. Espera-se que este trabalho contribua para uma gestão pública mais eficiente e harmoniosa, capaz de responder de forma proativa às demandas por inovação e modernização.

Cada vez mais percebe-se a necessidade contínua de modernização e melhoria da gestão pública que destaca a relevância de investigações aprofundadas sobre a inovação no setor público. O estudo sobre o tema tem crescido, mas as evidências empíricas continuam escassas, com grande parte da literatura sendo conceitual ou normativa e baseada em casos de sucesso, em vez de analisar os ambientes que as suportam (Lewis; Ricard; Klijn, 2018; Vries *et al.*, 2016). Autores como Vries, Bekkers e Tummers (2015, 2016) e Mazzucato (2015) já indicavam que inovar é imprescindível para o desenvolvimento e modernização das instituições governamentais, enquanto Mcgann; Blomkamp e Lewis (2018) e Gieske; Duijn e Van Buuren (2019) revelam as contradições e desafios inerentes a esse processo, sinalizando a necessidade de estudos que explorem suas dinâmicas complexas.

Nota-se que é fundamental a compreensão das barreiras e facilitadores que formam a capacidade inovadora no contexto público. Lewis; Ricard e Klijn (2018) destacam que os impulsionadores e barreiras são uma parte crucial da história para entender a capacidade de inovação, e Munro (2015) já identificava inúmeras restrições que impedem a inovação no setor público. Trabalhos como os de

Cavalcante e Camões (2017), que sistematizam esses elementos, e Teixeira *et al.* (2024), que detalham os fatores organizacionais, gerenciais e individuais, reforçam a importância de pesquisas que não apenas identifiquem, mas também analisem como superar os obstáculos e potencializar os impulsionadores da inovação.

Além disso, a literatura aponta uma lacuna no entendimento aprofundado sobre o papel da liderança como incentivadora da inovação no setor público. Apesar da crescente atenção, a ligação entre liderança e inovação no setor público ainda não está bem desenvolvida (Lewis; Ricard; Klijn, 2018). A pesquisa de Lewis, Ricard e Klijn (2018) indica que a capacidade de inovação tem mais efeito e é mais significativo com a liderança do que os impulsionadores da inovação e o networking externo, sugerindo que o papel da agência, por meio da liderança, é fundamental e, por vezes, negligenciado em pesquisas que focam apenas em barreiras e impulsionadores. Conforme destacado por Isidro (2018) com o modelo GES-PUBLIN, e corroborado por estudos como os de Rocha *et al.* (2020), Lima (2022) e Sena *et al.* (2024), a atuação dos líderes é determinante para criar um ambiente propício à transformação, sugerindo que pesquisas focadas nas práticas de liderança específicas que fomentam a inovação são indispensáveis para orientar gestores públicos na condução de mudanças efetivas.



?

# 2

## REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica deste estudo foi abrangente sobre conceitos relacionados à inovação no setor público, liderança, perfis e práticas de liderança. Ao conhecer sobre liderança e como diferentes perfis e práticas impactam a implementação de inovações no setor público, espera-se contribuir para nortear estratégias que venham a promover a excelência nos serviços públicos.

A pesquisa bibliográfica é um elemento central desta dissertação, pois permitiu identificar os principais conceitos, teorias e modelos relacionados à liderança e à inovação no setor público (Gil, 2008). A revisão da literatura possibilitou analisar criticamente os estudos existentes, identificando as lacunas e limitações que a presente pesquisa busca superar, em linha com a abordagem de autores como Gil (2008) e Yin (2015). Além disso, a pesquisa bibliográfica contribuiu para a formulação do problema de pesquisa, a definição dos objetivos e a escolha da metodologia, garantindo que a dissertação esteja alinhada com os estudos mais recentes e relevantes na área, em consonância com as recomendações de autores como Lakatos e Marconi (2009) e Creswell e Creswell (2017).

### 2.1. INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

#### 2.1.1. ENTENDENDO A INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

De acordo com Damanpour e Schneider (2009), o foco da ideia de inovação se relaciona com a melhoria dos serviços prestados pela administração pública e também na capacidade de solucionar problemas. A inovação permeia todas as áreas da sociedade e está associada à implementação de ideias voltadas para produtos, processos e serviços que necessitam de aprimoramento ou recriação para que a inovação se concretize. Neste cenário, o inovador não se limita apenas a ter boas ideias, mas também a colocá-las em prática, acrescentando valor econômico, pessoal ou social, conforme Bason (2010). Ainda, segundo o autor, a inovação no setor público é o processo de geração de ideias e sua conversão em valor para a sociedade. Neste cenário, para Carstensen e Bason (2012), a inovação no setor público

geralmente se baseia mais nas iniciativas individuais dos colaboradores do que em procedimentos formalizados na cultura organizacional. É importante notar que, apesar da crescente atenção, a literatura existente ainda carece de uma definição consistente do conceito de inovação no setor público, o que pode levar a diferentes interpretações e ferramentas de mensuração (McMurray; Moussa; Muenjohn, 2018). No entanto, de forma simplificada, a inovação pode ser entendida como a introdução de algo novo, ou seja, fazer as coisas de maneira diferente ou de uma nova forma (Ricard *et al.*, 2017).

A abordagem da evolução do conceito de inovação no setor público destaca como ele tem sido ampliado para incluir aspectos colaborativos e participativos, inspirados nas práticas do setor privado e na ideia de inovação aberta (Lee; Hwang; Choi, 2012), que incentiva a colaboração entre setores público e privado para desenvolver soluções mais eficazes e centradas no cidadão. Essa perspectiva se alinha à ideia de "sistemas de inovação", que vê a inovação como um processo complexo emergindo da conectividade entre usuários e produtores, contrastando com modelos lineares ou de fonte única (Ricard *et al.*, 2017). O conceito reflete uma mudança significativa na gestão pública, que agora busca incluir múltiplos atores (internos e externos) em sua formulação e execução de políticas públicas, visando melhorar a eficiência e atender melhor às necessidades sociais. De acordo com Vries, Bekkers e Tummers (2016), a inovação no setor público implica a introdução de novos elementos (como conhecimentos, habilidades, ou estruturas organizacionais) que rompem com práticas passadas.

Os processos de inovação na administração pública ficaram mais evidentes nas últimas décadas, impulsionados pela intensa competição global e pelo rápido desenvolvimento tecnológico, tornando a inovação primordial e inevitável para organizações do setor público em todo o mundo (McMurray; Moussa; Muenjohn, 2018). A impulsão do desenvolvimento econômico e modernização do setor público (Vries; Bekkers; Tummers, 2016; Mazzucato, 2015) também contribuiu para essa visibilidade. A inovação no setor público é essencial para o desenvolvimento e modernização das instituições governamentais, uma vez que visa melhorar a eficiência, eficácia e a prestação de serviços à sociedade (Vries; Bekkers; Tummers, 2016). Conforme apontado por Vries, Bekkers e Tummers (2016), o reconhecimento e a adoção de novas ideias por parte das organizações públicas são etapas fundamentais no processo de inovação. Esse processo busca, além de elevar a qualidade dos serviços prestados, solucionar problemas sociais,

incluir os cidadãos e otimizar a cooperação com parceiros do setor privado. Ademais, as reformas administrativas, o acelerado avanço das tecnologias de informação e comunicação, aliados a novas estratégias abertas e focadas no usuário (como a cocriação, codesign e coprodução), têm pressionado os governos e impulsionado a ampliação dos laboratórios de inovação no setor público (Tönurist; Kattel; Lember, 2017).

A inovação no setor público originou-se das práticas do setor privado, com base na visão de liderança empreendedora e na competição, conforme sugerido por Sorensen e Torfing, (2017). No entanto, esse conceito não é novo, data dos anos 80, com o surgimento da Nova Administração Pública e seu discurso de renovação do governo (McGann, Blomkamp, Lewis, 2018). A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2018), define a inovação como um produto ou processo significativamente diferente dos anteriores, seja pela introdução de novas tecnologias, métodos ou melhorias que gerem valor. Apesar de ser frequentemente associada à "destruição criativa" de Schumpeter, que enfatiza o lado disruptivo da inovação, o setor público tradicionalmente não é visto como uma fonte natural de inovação, que historicamente emerge mais do mercado e da vantagem competitiva (Ricard *et al.*, 2017). Além disso, a inovação no setor público tem sido criticada por não atender às expectativas de maior eficiência e melhor serviço, apresentando altos riscos para ministros e burocratas devido ao medo de críticas em caso de falha (McMurray; Moussa; Muenjohn, 2018).

No setor público, existe uma visão contraditória e frequentemente contestada de que esse ambiente é mais resistente a mudanças e menos receptivo a experimentos, conforme apontado por McGann, Blomkamp e Lewis (2018). A demanda por inovação nas entidades públicas muitas vezes entra em conflito com as exigências de eficiência e redução de custos, destacando a importância de reflexões aprofundadas sobre este assunto (Gieske; Duijn; Van Buuren, 2019). Conforme Chen, Walker e Sawhney (2020) e Sørensen (2016), a inovação pode ser entendida como o desenvolvimento intencional de soluções que agreguem valor público, por meio da criação e implementação de novas ideias que contribuam para a resolução de problemas públicos. Essa abordagem não apenas incrementa o valor público, mas também transforma a maneira como os serviços são concebidos e prestados. A qualidade dos serviços públicos tende a melhorar conforme as práticas convencionais são trocadas por

métodos mais eficientes e eficazes, visando suprir necessidades reprimidas ou melhorar os serviços já oferecidos (Emmendoerfer, 2019). Outro ponto a considerar é que quando a atenção está voltada para o cidadão, a avaliação não se foca no mérito da política pública em si, mas nos aspectos inovadores que ela manifesta (Emmendoerfer, 2019). Nesse contexto, a inovação no setor público é impulsionada por uma forte pressão para gerar mais valor para o dinheiro público, especialmente diante de desafios sociais como crises fiscais, mudanças demográficas e desigualdade social (Ricard *et al.*, 2017).

A inovação pode aparecer tanto em procedimentos organizacionais quanto em serviços e políticas governamentais. No primeiro cenário, ela promove ações focadas na implementação de novas estratégias ou na revisão das já existentes na estruturação dos processos de trabalho, com o objetivo de melhorar o rendimento da instituição e de seus funcionários. Neste cenário, o foco recai sobre a própria instituição e seus funcionários. No segundo caso, a inovação foca nos serviços já existentes ou desenvolver novas maneiras de fornecer serviços públicos, visando aprimorar a qualidade, eficiência ou produtividade. Neste contexto, os destinatários são os usuários externos ou outras entidades. Em termos de políticas públicas, a inovação diz respeito a ações que buscam modificar a atuação do Estado, seja no atendimento a uma necessidade ou na resolução de um problema, mobilizando uma variedade de recursos (humanos, materiais, administrativos, financeiros) e diferentes atores — públicos, privados ou cidadãos — com o objetivo de produzir um impacto social (Trombka, 2024). Além disso, a inovação no setor público pode ser classificada em tipos como inovação de gestão, de prestação de serviços, colaborativa, tecnológica e de governança, cada uma com suas particularidades e impactos (McMurray; Moussa; Muenjohn, 2018).

### **2.1.2. ASPECTOS QUE INFLUENCIAM A INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO (BARREIRAS E FACILITADORES)**

De acordo com Tönurist, Kattel e Lember (2017), vários fatores podem ser identificados como impulsionadores da inovação no setor público, como a imitação de outras estruturas, reações a pressões externas, incorporação de inovações de outras entidades, monitoramento de estruturas mais recentes e o aprendizado individual. Ainda, a OCDE (2017) organizou um conjunto de habilidades necessárias para fomentar a inovação no setor público, enfatizando

atitudes, competências e saberes fundamentais para a efetiva implementação da inovação. Dentre essas habilidades, destacam-se: a) iteração; b) foco no usuário; c) narrativa; d) desafio; e) curiosidade; e f) proficiência em dados.

Cavalcante e Camões (2017) estabelecem os elementos que os fatores que influenciam ou desencadeiam a necessidade de inovar no setor público, os quais impactam diretamente a capacidade de uma organização pública em adotar práticas inovadoras. Disfunções burocráticas, avanços científicos e tecnológicos, e a crescente demanda por maior qualidade nos serviços públicos são motivos para as inovações no setor público, que emergem como respostas a contextos de recursos financeiros escassos. Nesse sentido, os resultados dessas inovações são fundamentais para o aumento da eficiência, eficácia, satisfação e confiança dos cidadãos nos serviços oferecidos pelo setor público (Khalid; Sarker, 2019).

Além disso, Montezano et al. (2022) argumentam que no Brasil, a inovação no setor público é influenciada por modelos de gestão integrados, como o Gestão Pública Inovadora - GESPUBLIN, proposto por **Isidro (2018)**, que oferece uma análise detalhada sobre como o setor público pode adotar práticas inovadoras para melhorar a gestão e a entrega de serviços aos cidadãos. Esse modelo busca adaptar práticas globais de inovação ao contexto brasileiro, promovendo uma gestão pública mais eficiente e moderna com o objetivo de enfrentar as especificidades e desafios da administração pública no Brasil, com foco na superação de obstáculos como a burocracia, a rigidez organizacional e a escassez de recursos. Esse modelo, como destaca Isidro (2018), enfatiza a necessidade de integrar a gestão estratégica, o uso de tecnologias e a criação de uma cultura organizacional voltada para a inovação. De acordo com o autor, para que a inovação seja implementada efetivamente no setor público, é necessário que haja uma mudança no foco da gestão: de uma administração centrada apenas em resultados operacionais para uma gestão focada no desenvolvimento contínuo, na inovação dos processos e na melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Ainda, complementando o que foi mencionado por Montezano et al. (2022), o modelo GESPUBLIN de Isidro (2018) reflete a necessidade de uma gestão pública mais moderna e eficiente, que se alinha às práticas de inovação já adotadas em setores privados, mas com uma perspectiva voltada para o interesse público. A integração de

tecnologias digitais, o fortalecimento da transparência e a promoção da participação cidadã são aspectos centrais do modelo com a capacidade de influenciar positivamente a inovação, criando um ciclo contínuo de melhorias na entrega pública e contribuindo para a construção de uma gestão pública mais democrática, acessível e capaz de responder às necessidades da sociedade contemporânea.

Dentre as condições para se inovar pode-se destacar a gestão de pessoas desempenhando um papel crucial no setor público, uma vez que a motivação, o comprometimento e o engajamento dos servidores são fundamentais para o sucesso da inovação. De acordo com Silva et al. (2024), o ambiente organizacional, que espelha as condições internas da entidade, afeta diretamente a qualidade da administração pública. Um ambiente de trabalho propício, aliado a práticas de gestão de pessoas bem estruturadas, facilita a implementação de novas estratégias e a mudança de mentalidade necessária para promover a inovação.

Cavalcante et al. (2024) debatem a criação e a gestão de redes de pesquisa e inovação no setor público, destacando a relevância da cooperação interinstitucional para fomentar inovações. A gestão de redes de pesquisa possibilita a colaboração entre diversas entidades, sejam elas públicas ou privadas, na criação de soluções inovadoras para questões complexas. No âmbito público, a criação de tais redes facilita o acesso a novos conhecimentos, o compartilhamento de melhores práticas e o desenvolvimento de soluções mais eficazes. Essas redes não só fomentam a inovação através de uma cooperação mais estreita entre diversos participantes, como também auxiliam na captação de recursos financeiros, humanos e tecnológicos necessários para a implementação de inovações relevantes.

Mesmo sendo um instrumento para melhoria dos serviços públicos, a inovação encontra diversos obstáculos. Aspectos como a cultura organizacional, a ausência de transparência e experimentação, interesses pessoais e a estrutura hierárquica representam barreiras consideráveis para a implementação de práticas inovadoras no setor público (Carstensen; Bason, 2012). Contudo, é importante enfatizar que atributos como o perfil empreendedor dos servidores, a motivação, a cooperação e a independência são fatores que favorecem o êxito de projetos inovadores (Cummings, 2015). Cavalcante e Camões (2017) destacam tanto as barreiras quanto os facilitadores para a promoção da inovação no setor público brasileiro, descritos nos Quadros 1 e 2.

O objetivo da inovação é garantir o sucesso e a sustentabilidade organizacional em um contexto caracterizado por mudanças constantes e a falta de recursos financeiros, sendo implementada pelas organizações públicas como um mecanismo fundamental para aprimorar o desempenho (Hijal-Moghrabi; Sabharwal; Ramanathan, 2020). São muitos os desafios enfrentados pela Administração Pública, com isso a inovação é crucial na resolução dos problemas e na produção de valor público (Montezano et al., 2022).

No trabalho de Burcharth et al. (2024), discutem-se os principais obstáculos e possibilidades para a implementação de práticas de inovação aberta no setor público. Os autores indicam que, apesar da inovação aberta, que se caracteriza pela colaboração e pela troca de ideias entre diversas partes interessadas, proporcionar vantagens significativas, o setor público se depara com obstáculos estruturais, culturais e políticos que complicam sua aplicação. Esses obstáculos incluem resistência à transformação, ausência de transparência e uma cultura organizacional que se esquivava de riscos. De acordo com os autores, a inovação aberta tem o potencial de estimular a cocriação e a cooperação entre o governo, o setor privado e a sociedade civil, impulsionando a eficiência e a eficácia dos serviços públicos ao incorporar diversas visões para satisfazer de forma mais eficaz as demandas dos cidadãos.

Finalmente, Burcharth et al. (2024) enfatizam a relevância do treinamento e do desenvolvimento de competências específicas em inovação para que o setor público consiga vencer as barreiras e adotar a inovação aberta de maneira eficaz. Ressaltam que essas competências englobam tanto competências técnicas quanto uma liderança que promova a experimentação e o aprendizado constante, componentes cruciais para estabelecer um ambiente favorável à inovação sustentável.

Outro elemento crucial para a inovação no setor público é a cultura organizacional, como abordado por Salvador et al. (2024). O estudo ressalta que uma cultura que preza pela inovação, adaptabilidade e aprendizado constante pode ser o principal estímulo para o progresso de processos inovadores. No setor público, onde os processos podem ser mais burocráticos e resistentes à mudança, criar uma cultura que incentive a criatividade e a colaboração entre os servidores e gestores é essencial. A implementação de valores que promovem a inovação permite que a organização pública se adapte

mais rapidamente às novas demandas da sociedade, aprimore serviços e melhore a eficiência no atendimento ao cidadão.

Assim, a inovação no setor público não se limita a investimentos em tecnologias inovadoras, mas também requer a formação de um ambiente favorável, com uma administração de pessoal eficiente, uma cultura organizacional orientada para a inovação e uma governança que incentive a cooperação e a troca de saberes. As pesquisas de Silva et al. (2024), Salvador et al. (2024) e Cavalcante et al. (2024) reforçam a ideia de que, para enfrentar os desafios e promover mudanças duradouras, é necessário que o setor público se reconfigure internamente, valorizando as pessoas, as relações interpessoais e as parcerias externas. Para a eficácia das práticas inovadoras, é crucial que o ambiente de trabalho incentive a confiança, a colaboração e o reconhecimento, elementos que afetam diretamente o desempenho da organização e a adaptação às novas exigências sociais.

Apresenta-se no Quadro 1 abaixo, uma seleção dos fatores favoráveis para inovar, de acordo com os autores referenciados no texto.

<b>Quadro 1 – Facilitadores para inovação</b>	
<b>Referência</b>	<b>Facilitadores</b>
Cummings (2015)	Servidor empreendedor
	Motivação
	Cooperação e independência
Tönurist, Kattel e Lember (2017)	Reações às pressões externas
	Inclusão de inovações de outras organizações
	Monitoramento de outras entidades
	Aprendizado individual
Cavalcante e Camões (2017)	<b>Liderança Proativa</b>
	<b>Capacitação Técnica e Gerencial</b>
	<b>Colaboração Interinstitucional</b>
	<b>Uso de Tecnologias Digitais</b>
	<b>Foco no Cidadão</b>
	<b>Cultura Organizacional Voltada para a Inovação</b>

Isidro (2018)	Inserção de tecnologias digitais
	Aumento da transparência
	Incentivo da participação cidadã
Khalid e Sarker (2019)	Disfunções burocráticas
	Exigência de maior qualidade na entrega dos serviços
	Progresso científico e tecnológico
Silva <i>et al.</i> (2024)	Ambiente de trabalho organizado
	Práticas de gestão de pessoas bem desenvolvido
Salvador <i>et al.</i> (2024)	Cultura organizacional evoluída
	Adaptação e aprendizado constante
Cavalcante <i>et al.</i> (2024)	Criação e gestão de redes de pesquisa
Teixeira <i>et al.</i> (2024)	<p><b>Organizacional:</b> Disponibilidade de recursos (tempo, pessoas, dinheiro, tecnologias, estrutura); padronização de dados, rotinas e processos; apoio da alta administração; comunicação institucional</p> <p><b>Gerencial:</b> engajamento dos cidadãos; trabalho em equipe; autonomia das equipes</p> <p><b>Individual:</b> abertura à inovação; qualificação dos indivíduos</p>

Fonte: Elaboração própria, a partir das referências.

Esta avaliação longitudinal dos fatores que estimulam a inovação revela que, com o passar do tempo, a perspectiva sobre o assunto se expandiu e se multiplicou, englobando aspectos ligados ao indivíduo, à administração, à cultura da organização e ao ambiente externo. Entender essa evolução é crucial para que os administradores públicos possam estabelecer um ambiente favorável à inovação, considerando os diferentes fatores que podem influenciar o comportamento dos servidores e a dinâmica das organizações.

Alguns autores também descrevem não apenas os fatores motivadores, mas consideram as barreiras quando se fala em inovação apresentadas no Quadro 2, a seguir:

## Quadro 2 – Barreiras para inovação

Referência	Barreiras
Carstensen e Bason (2012)	Cultura organizacional
	Falta de transparência e experimentação
	Interesses pessoais
	Estrutura hierárquica
Cavalcante e Camões (2017)	<b>Resistência Cultural às Mudanças</b>
	<b>Excesso de Burocracia</b>
	Falta de recursos
	Ausência de indicadores de impacto
	Fragmentação Institucional e Operacional
Khalid e Sarker (2019)	Recursos financeiros escassos
Teixeira <i>et al.</i> (2024)	<p><b>Organizacional:</b> limitação de recursos (tempo, pessoas, dinheiro, tecnologias, estrutura); fragmentação de dados, rotinas e processos; falta de incentivos / patrocínio da alta Administração; centralização de poder</p> <p><b>Gerencial:</b> resistência à inovação; falta de sinergia / lacunas de cooperação; falta de autonomia; conflito de interesses</p> <p><b>Individual:</b> alto grau de aversão ao risco / erro; resistência dos usuários</p>

Fonte: Elaboração própria, a partir das referências.

Os entraves à inovação são barreiras que restringem ou complicam a execução de novas ideias, produtos, processos ou modelos de negócios. Com o passar do tempo, esses obstáculos têm sido extensivamente analisados e classificados, demonstrando que sua origem pode ser tanto interna quanto externa às instituições. É fundamental entender essas barreiras para que empresas e governos possam elaborar táticas eficientes para fomentar a inovação.

De acordo com Carstensen e Bason (2012), um dos principais obstáculos internos é uma cultura organizacional adversa à mudança que não valorize a experimentação e que pune o fracasso. Outra percepção dos autores é a resistência à transformação por parte de pessoas ou grupos que temem perder autoridade, prestígio ou vantagens com a aplicação de novas concepções e também a falta de

transparência aberta na comunicação, típica de estruturas organizacionais rígidas e centralizadas, o que dificulta à inovação.

Khalid e Sarker (2019), consideraram que a escassez de recursos financeiros é uma barreira significativa para a inovação, particularmente no setor público. Esta insuficiência de financiamento afeta a habilidade de colocar em prática novas ideias, conduzir projetos de pesquisa e inovação, além de dificultar adquirir tecnologias inovadoras, limitando a inovação e a melhoria dos serviços públicos.

Teixeira *et al.* (2024), apresenta uma visão geral dos fatores que podem facilitar ou dificultar a inovação em diferentes níveis de uma organização. Importante notar que esses fatores podem interagir entre si e que a importância de cada um pode variar dependendo do contexto específico. A gestão eficaz da inovação requer uma abordagem abrangente e integrada de entender e lidar com sistemas complexos, reconhecendo a interdependência de suas partes e a importância do contexto que considere todos esses níveis e busque criar um ambiente propício à criatividade e à implementação de novas ideias.

Em resumo, o quadro ressalta que a inovação requer uma combinação de recursos apropriados, processos claramente estabelecidos, suporte da liderança, engajamento das partes interessadas, habilidades dos indivíduos e uma cultura que valorize a experimentação e a aprendizagem.

## **2.2. LIDERANÇA**

### **2.2.1. CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA**

Conforme Silva, Paschoalotto e Endo (2020) exploram diversos conceitos e características da liderança no contexto organizacional. Os autores destacam que a liderança é um fenômeno complexo e multifacetado, sem uma definição única e consensual na literatura. No entanto, é amplamente reconhecida como a habilidade de influenciar e orientar pessoas ou grupos no alcance de objetivos comuns. Segundo Lopes, Rocha e Silva (2021) com o avanço no tempo a liderança tem sido considerada como um processo social, em que o líder no alcance dos objetivos organizacionais é o responsável por estimular a conduta dos integrantes de uma organização.

Silva, Paschoalotto e Endo (2020) destacam a relevância do líder ter inteligência emocional para administrar relações interpessoais e solucionar conflitos. Essas características são fundamentais para o desenvolvimento de uma liderança que promova um ambiente organizacional saudável e produtivo. De acordo com Montes, Moreno e Morales (2005) e Mcmillan (2010) para uma organização ser considerada como inteligente, observa-se algumas características de liderança eficaz, ou seja, capacidades essenciais como: motivar as pessoas, ouvir o próximo, aprender com a própria história e decisões passadas, de inovar, ser desafiador, mentor, incentivador e incorporador e também na manutenção de um panorama compartilhado.

Ademais, também evidenciam como características fundamentais de um líder eficiente: a habilidade de comunicação, a habilidade de motivar e inspirar seus liderados, a adaptabilidade a diversas circunstâncias e a habilidade para fazer escolhas estratégicas que favoreçam a organização em geral. Ainda, esse processo social com vistas ao atendimento das expectativas organizacionais, atua em um contexto grupal, assim o líder pode ser inspirador, motivador e visionário, com isso tem-se a mudança do contexto organizacional.

Dentre os diferentes estilos de liderança e suas práticas, o que mais se destaca pela capacidade de impactar positivamente a cultura organizacional e promover um ambiente propício à inovação é a liderança transformacional, que é frequentemente apontada como uma das mais eficazes no contexto de mudanças e inovações. Segundo Bass e Riggio (2006), esse estilo de liderança é caracterizado pela capacidade de inspirar e motivar os seguidores a transcenderem seus interesses pessoais em prol de objetivos organizacionais maiores. De acordo com Oke, Munshi e Walumbwa (2009), a liderança transformacional é marcada pela promoção de uma comunicação franca e transparente, definição de objetivos concretos e estímulo ao desenvolvimento intelectual através do fomento à inovação, criatividade, imaginação e curiosidade. Há a valorização do aprendizado constante e também as vivências dos integrantes da equipe, incentivando-os a dar prioridade aos objetivos da organização em vez de interesses pessoais (Montes; Moreno; Morales, 2005; Oke; Munshi; Walumbwa, 2009).

No setor público, líderes transformacionais são capazes de promover uma visão compartilhada de inovação, engajando os servidores no processo de mudança e criando uma cultura

organizacional que valoriza a criatividade e a proatividade (Rocha et al., 2020). Assim, nota-se que conforme a literatura, a liderança transformacional possui quatro atributos universais: carisma, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada. Com isso, o líder transformacional é visto com respeito e admiração, inspira confiança entre seus seguidores e é notado como um modelo a ser seguido, mais que palavras ou comandos ditos, ele realiza o que precisa ser feito em suas práticas cotidianas. Outro ponto é que esse tipo de líder apesar de exercer o comando para o bem da coletividade, onde riscos são compartilhados e a ética na conduta predomina, também verifica a necessidade individual de cada um na equipe.

Os estilos de liderança são variados, mas para este estudo o tipo de liderança a ser enfatizado será a liderança transformacional, pois trata-se por suas práticas no cotidiano, de um tipo de liderança apontado como aquele que promove mudança no ambiente e cultura organizacional no fomento a inovação (Oke; Munshi; Walumbwa, 2009). Conforme Sarros et al. (2011), a liderança transformacional, é tida como crucial para fomentar alterações nas instituições, que impactaria as organizações na sua postura e numa cultura organizacional inovadora.

Por outro lado, pode-se citar a liderança transacional presente nas organizações. A liderança transacional é um estilo de liderança baseado na troca de recompensas por desempenho ou no uso de punições para corrigir falhas (Oke; Munshi; Walumbwa, 2009). A motivação nesse tipo de liderança é realizada por meio de promessas ou por feedback negativo e ameaças. Esse estilo enfatiza relações estruturadas e metas específicas, o líder transacional com essa metodologia, consegue alcançar resultados em ambientes estáveis e previsíveis. No entanto, devido à sua abordagem controladora e focada em resultados específicos, pode inibir a criatividade e a motivação, impactando negativamente a satisfação dos membros da organização (Oke; Munshi; Walumbwa, 2009). Segundo Pieterse (2010), está focada no desempenho da função e consequente recompensa do liderado, indicando as predileções do líder sobre as demandas, o que interfere no pensamento e ação criativa do colaborador.

Outro estilo de liderança relevante é a liderança adaptativa, que, conforme Heifetz (2009), envolve a capacidade de ajustar a abordagem de liderança às demandas específicas de cada situação. No contexto do setor público, onde as inovações podem encontrar resistência devido à

natureza conservadora da cultura organizacional, a liderança adaptativa permite que os líderes identifiquem e abordem os obstáculos à mudança de maneira eficaz.

Além disso, a liderança situacional, que se adapta ao nível de maturidade dos liderados, também é relevante no setor público. Yukl (2012) discute a importância da flexibilidade do líder para atender às diferentes necessidades e circunstâncias dos membros da equipe. Em ambientes de inovação, líderes situacionais podem avaliar o grau de preparo e resistência dos servidores e, com base nisso, adotar uma abordagem mais diretiva ou participativa, conforme necessário. Isso ajuda a criar um ambiente mais receptivo às inovações e promove uma cultura organizacional onde a mudança é vista como uma oportunidade de crescimento.

Estilos de liderança mais colaborativos, como a liderança participativa, também têm um papel crucial na implementação de inovações no setor público. De acordo com Yukl (2012), líderes participativos envolvem os membros da equipe no processo de tomada de decisão, o que pode aumentar o comprometimento dos servidores com as mudanças e fomentar uma cultura de inovação. No setor público, onde as decisões muitas vezes afetam diretamente os servidores, a liderança participativa pode ajudar a mitigar a resistência e a promover uma maior aceitação das inovações.

No quadro 3 abaixo tem-se um compilado das práticas da liderança transformacional, conforme autores mencionados.

Quadro 3 – Práticas da liderança transformacional	
Referência	Práticas do líder transformacional
Montes, Moreno e Morales (2005); Oke, Munshi e Walumbwa (2009)	Comunicação clara e franca
	Defini objetivos concretos
	Incentiva desempenho intelectual, , incentivo a criatividade, curiosidade
Sarros <i>et al.</i> (2011)	Motivação inspiradora
	Estímulo intelectual
	Se importa com o individuo
Rocha <i>et al.</i> (2020)	Participa o servidor nos processos de mudança

Incentiva a cultura organizacional enaltecendo a criatividade e proatividade
--

Fonte: Elaboração própria, a partir das referências.

## 2.2.2 LIDERANÇA PARA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A inovação no setor público está fortemente ligada à liderança, que desempenha um papel essencial na promoção e implementação de novas ideias e práticas. Para que as inovações sejam bem-sucedidas, é necessário que os líderes possuam habilidades que não apenas conduzam as equipes, mas que também inspirem e motivem os servidores a adotarem as mudanças (McMurray; Moussa; Muenjohn, 2018).

Isidro (2018) argumenta também que a implementação de modelos de inovação no setor público deve ser apoiada por uma liderança capacitada e por um ambiente organizacional que promova a colaboração e a flexibilidade. Nesse sentido, a liderança não se limita a impor mudanças, mas deve ser capaz de criar condições para que todos os níveis da organização se envolvam no processo de transformação. A formação de equipes multifuncionais, o estímulo à aprendizagem organizacional e a criação de mecanismos de *feedback* são elementos essenciais para o sucesso de qualquer iniciativa inovadora.

No setor público, a liderança desempenha um papel crucial na implementação de inovações. Rocha *et al.* (2020) ressaltam que os líderes públicos têm a responsabilidade de encorajar e capacitar equipes para que possam abraçar as mudanças permitidas no ambiente de trabalho. Além disso, eles devem facilitar a adoção de novas práticas e tecnologias que aumentem a modernização administrativa e a eficiência.

Além disso, Rengel e Ensslin (2020) apontam que o sucesso da inovação no setor público depende da capacidade de adaptação dos líderes. Em vez de garantir uma autonomia dos servidores diante das mudanças organizacionais, eles enfatizam que líderes que promovem um ambiente aberto à experimentação e ao aprendizado contínuo são mais voltados para gerar resultados inovadores.

Para liderança inovadora do setor público, um dos principais desafios é estabelecer uma cultura organizacional que valoriza a

tomada de decisões baseadas em dados e o risco calculado. Conforme Lima (2022) enfatiza que a liderança do setor público deve ser inclusiva e participativa, promovendo uma cultura de inovação sustentável a longo prazo e estimulando o diálogo entre níveis hierárquicos diferentes. Isto exige que os líderes adotem uma postura proativa no sentido de equipar a formação e a implementação de mecanismos de *feedback* contínuo.

Segundo Sena *et al.* (2024), a liderança inovadora deve estar alinhada a uma visão estratégica, buscando ativamente a transformação dos processos tradicionais por meio da inovação colaborativa. Isso significa que os líderes públicos não apenas supervisionam, mas também incentivam os funcionários a participarem do desenvolvimento de soluções que melhor atendam ao interesse público.

A seguir, no quadro 4 abaixo, apresenta-se a capacidade de inovação conforme a maturidade e as práticas de liderança de acordo com a Gestão Pública Inovadora – GES PUBLIN proposta por Isidro (2018).

Quadro 4 – Práticas de lideranças quanto à capacidade de inovação		
Maturidade	Características	Práticas de liderança dos líderes e gestores
Nível 1. Inovação Reativa	Estágio inicial, a inovação é vista como uma solução para questões específicas, mais esporádica e menos estruturada.	Dependente de esforços individuais.
Nível 2. Inovação Ativa	Reconhecimento informal da relevância da inovação, elementos adicionais, como eficácia operacional ou limitações orçamentárias, podem ser vistos como mais relevantes.	Apoio informal à inovação.
		Discursos de incentivo à inovação.
		Consideram-se outros fatores mais importantes que a inovação.
Nível 3. Inovação Proativa	Inovação vista como mais estratégica e consistente, inovação é proposital e percebida como um estímulo para o progresso organizacional e melhoria dos serviços públicos.	Prioridade para inovação.
		Criação de instrumentos e ações de incentivos à inovação.

Nível 4. Inovação Contínua	Estágio mais avançado de maturidade, a inovação é integrada de maneira constante e colaborativa nas atividades cotidianas.	Criação de redes e relações com stakeholders para potencializar a inovação.
		Trabalho em conjunto para potencializar o desdobramento da inovação.

Fonte: Elaboração com base na literatura (Isidro, 2018)

O estudo de Isidro (2018), oferece uma análise aprofundada sobre como as práticas de liderança podem moldar e impactar a capacidade de inovação em organizações públicas. De acordo com Isidro, é possível observar a maturidade na inovação na gestão pública por meio de um modelo evolutivo, que se divide em quatro diferentes níveis descritos no quadro 4 acima.

Isidro (2018), enfatiza em seu livro que a transição por esses níveis não é necessariamente linear e requer um compromisso genuíno das lideranças na criação de culturas organizacionais que valorizem e fomentem a inovação. Ele também propõe a criação de planos de ação mais específicos e personalizados, considerando o contexto único de cada organização pública. Este guia não só oferece um panorama teórico, mas também práticas e exemplos reais que podem servir de inspiração para gestores que desejam promover a inovação em suas instituições.

## 2.3 REVISÃO DE LITERATURA

Em complemento ao referencial teórico, de modo a consolidar as produções científicas mais recentes sobre a temática, foi elaborado revisão de literatura. Assim, foi feita pesquisa em bases de dados de inteligências artificiais para pesquisa de artigos (descritos no Quadro 5), analisando publicações disponíveis sobre liderança e inovação com recorte temporal de 6 anos, ou seja, de 2019 a 2025, com a seguinte pergunta: “Olá! quais artigos científicos nacionais ou internacionais que abordem liderança para inovação no setor público?”

**Quadro 5 – Ferramentas de busca para revisão**

<b>Nomes dos sites</b>	<b>Endereço Internet</b>
ARMG Publishing	<a href="https://armgpublishing.com/">https://armgpublishing.com/</a>
Google acadêmico	<a href="https://scholar.google.com.br">https://scholar.google.com.br</a>
Journals Global	<a href="https://journalsglobal.com/index.php/jgss/article/view/296">https://journalsglobal.com/index.php/jgss/article/view/296</a>
ResearchGate	<a href="https://www.researchgate.net">https://www.researchgate.net</a>
SCIRP - Scientific Research Publishing	<a href="https://www.scirp.org/">https://www.scirp.org/</a>

Fonte: Elaboração própria, a partir das referências.

Ao todo, foram selecionados 16 artigos empíricos para análise e compreensão sobre liderança e inovação no setor público. Conforme quadro 6 abaixo, foram identificados vários aspectos sobre essa temática, constatando alguns pontos em comum de abordagem entre os autores.

**Quadro 6 – Artigos - revisão de literatura**

<b>Artigo</b>	<b>Referência</b>	<b>Sites</b>
Qualidades de Liderança para a Inovação em Organizações do Setor Público	Melo e Silva (2019)	<a href="https://scholar.google.com.br">scholar.google.com.br</a>
Inovação em Gestão de Pessoas no Setor Público: reflexão sobre as práticas no contexto brasileiro	Camões (2019)	<a href="https://scholar.google.com.br">scholar.google.com.br</a>
<a href="#">Servant leadership in the public sector: Employee perspective</a>	Slack <i>et al.</i> (2020)	<a href="https://scholar.google.com.br">scholar.google.com.br</a>
Innovative Leadership: A Literature Review Paper (Liderança Inovadora: Uma Revisão de Literatura)	Alharbi (2021)	<a href="https://scholar.google.com.br">scholar.google.com.br</a>
O Papel da Liderança na Inovação em Organizações de Serviços	Poleza, Pereira e Cunha (2021)	<a href="https://scholar.google.com.br/">scholar.google.com.br/</a>
Liderança Ambidestra no Setor Público	Soares <i>et al.</i> (2022)	<a href="https://scholar.google.com.br">scholar.google.com.br</a>

Papel das Lideranças na Inovação no Setor Público: O Caso do Município de Fortaleza	Jaló <i>et al.</i> (2022)	<a href="http://www.researchgate.net/publication/361683041">www.researchgate.net/publication/361683041</a> scholar.google.com.br/
Competências de liderança para inovação nas práticas de gestão de pessoas: um estudo na Universidade Federal de Alagoas	Albuquerque <i>et al.</i> (2023)	scholar.google.com.br/
The Role of Leadership in Public Administration: Emerging Challenges of the New Public Management	Maia, Correia e Resende (2023)	scholar.google.com.br/
Promoting public sector innovation: who does what, when and how? (Promovendo a inovação no setor público – quem faz o quê, quando e como?)	Fred e Mukhtar-Landgren (2024)	scholar.google.com.br
Employee Creativity and Innovation: The Influence of Leadership Style, Public Service Motivation and Mediating Role of Psychological Empowerment	Ganeva e Pusparini (2024)	scholar.google.com.br
The role of leadership in promoting innovation within organizations in public sector	Husen (2024)	<a href="http://journalsglobal.com/index.php/jgss/article/view/296">journalsglobal.com/index.php/jgss/article/view/296</a>
Enabling Innovative Governance: Ethical Leadership and Dynamic Capabilities in Government Digital Transformation	Bian e Wang (2024)	<a href="http://armgpublishing.com/">armgpublishing.com/</a>
Evaluating strategic leadership effectiveness in government institutions: a systematic literature review	Endo, Busari e Ibrahim (2024)	<a href="http://www.researchgate.net/publication/387582501">www.researchgate.net/publication/387582501</a>
A Review of Organizational Climate and Innovations in Public Sector Organizations: Role of Transformational Leadership	Saidi, Bansal e Kaushal (2024)	<a href="http://www.researchgate.net/publication/387065459">www.researchgate.net/publication/387065459</a>
Investigating the Nexus Between Inspirational Leadership and Innovative Work Behavior Among Public Sector Employees	Queiri <i>et al.</i> (2025)	scholar.google.com.br

Fonte: Elaboração própria, a partir das referências.

A pesquisa de Melo e Silva (2019), busca quais seriam as qualidades de um líder que poderiam fazer a diferença na capacidade

de inovação em organizações do setor público. O estudo abordou a tríade liderança, inovação e setor público. Mencionou das constantes mudanças nas práticas de gestão pública e organização do trabalho das organizações públicas, que faz com que inovação e liderança sejam cruciais para o sucesso e crescimento desses órgãos, apesar dessa tríade não ter recebido a atenção ideal. Também relatou sobre as barreiras que atrapalham o processo de inovação como: falta de recursos financeiros, requisitos legais, aversão ao risco.

O estudo de Melo e Silva (2019) identificou quais seriam as 10 qualidades essenciais ao líder no setor público brasileiro que aumentariam as chances de inovação. Para os autores, o líder seria revestido de habilidades humanas, ou seja, na capacidade de lidar com seus liderados e não precisaria dominar todas as competências técnicas das demandas desenvolvidas. As qualidades essenciais encontradas foram: ser competente, comunicativo, persuasivo, participativo, carismático, comprometido, recompensador, diretivo, visionário, empático.

Nesse contexto, as qualidades que um líder precisa estar revestido estão mais ligadas as habilidades humanas, ou seja, capacidade de lidar com os liderados, inspirar, comunicar e envolver toda a equipe para fomentar a inovação. Com isso, para Melo e Silva (2019) o líder não precisa ter todas as competências técnicas, mas promover um ambiente propício à criatividade e a implementação de novas ideias.

Esse estudo serviu como um guia para identificar quais seriam as qualidades do líder mais adequadas para a inovação no setor público e em consequência uma referência para o desenvolvimento de líderes mais eficazes.

Em seus estudos Camões (2019), contextualiza que a inovação pode contribuir com melhores estratégias de gestão de pessoas, através do uso de novas tecnologias e metodologias, como forma de contribuir com o desempenho dos servidores públicos. Além disso, as lideranças além de estarem voltadas para os resultados organizacionais, precisam estar bem-preparadas para incentivar suas equipes nos processos de inovação, engajando suas equipes na tomada de decisão, tornando o ambiente colaborativo e aberto à criatividade para promover a inovação no setor público.

De acordo com Camões (2019), com a análise das estratégias de gestão de pessoas, observou-se que mesmo após as reformas administrativas, destacando o modelo normativo-prescritivo e a integração horizontal e vertical sendo importantes princípios, a aplicação prática enfrenta dificuldades típicas do setor público como a estabilidade no emprego e rigidez própria dos processos. O estudo ainda traça um panorama das políticas e práticas de gestão de pessoas no Brasil, conduzidas por relatórios do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e da OCDE, constatando-se que embora o Brasil seja estimado como um dos sistemas de serviço civil mais desenvolvido na América Latina, a gestão do desempenho humano é um aspecto que evoluiu menos nos últimos 10 anos.

O artigo explora através de evidências empíricas e estudos recentes, aspectos que afetam o desempenho humano no trabalho como incentivos financeiros, reconhecimento, percepção de justiça, comunicação intraorganizacional e consideração das diferenças individuais são essenciais. Outro ponto, segundo Camões (2019) é o reconhecimento imediato do esforço do servidor pelo seu bom desempenho, nesse sentido os sistemas de avaliação de desempenho são extremamente ineficazes.

Conforme o autor, a capacidade inovativa das organizações pode ajudar a solucionar essas questões, pela construção de um capital humano inovador, que pode empoderar as equipes, aspecto essencial na produção de inovação nas organizações e também fortalecer lideranças, promover a colaboração e criar um ambiente aberto à criatividade. O estudo de Camões (2019) ainda apresenta um modelo de processo de inovação em sete estágios, adaptado, que inclui a definição do problema, a geração de ideias, o desenvolvimento e teste, a avaliação, a implementação em escala e a mudança do sistema.

Concluiu-se que os estudos e análises apresentados permitem notar que as políticas e práticas em gestão de pessoas podem ser melhoradas e focadas no que realmente afeta o desempenho, como a ausência de atenção às questões de comportamento organizacional. Em síntese, o artigo de Camões (2019) oferece uma análise crítica das práticas de gestão de pessoas no setor público brasileiro e sugere que a inovação é um caminho para melhorar o desempenho dos servidores, fortalecer a burocracia e a capacitação de lideranças qualificados para lidar com a diversidade no ambiente do trabalho.

Slack *et al.* (2019), propõe em seu estudo que a liderança servidora é uma forma de liderança que dá prioridade ao atendimento das demandas dos membros da equipe, criando uma cultura de ajuda, o que influencia positivamente os colaboradores a cooperar na condução da inovação. No âmbito público, isso implica que os gestores se dedicam a apoiar e capacitar seus colaboradores para que possam prestar um serviço de melhor qualidade ao público. Estudos anteriores mencionam que, com a liderança servidora, o elemento de confiança é nutrido pelo líder servidor em um clima organizacional aberto, criando uma cultura de ajuda e influenciando positivamente o suporte da equipe em direção à inovação

Descreve também que as principais características de um líder servidor são escuta ativa, empatia, cura no sentido de promover o equilíbrio emocional e o desenvolvimento pessoal de seus colaboradores, ter consciência do seu ambiente e do efeito das suas escolhas nos demais, persuasão ao invés da autoridade para exercer influência sobre a equipe, pensam estrategicamente e têm uma visão clara do futuro, previsão das consequências de suas decisões, administração dos recursos disponíveis, compromisso com o desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores e se esforçam para construir um senso de comunidade e pertencimento dentro de sua equipe.

Assim, os benefícios da liderança servidora no setor público são de maior satisfação e desempenho dos colaboradores, aumento da retenção e melhor atendimento ao público. E quanto aos desafios da liderança servidora no setor público são a resistência à mudança, falta de treinamento e cultura organizacional.

Em resumo, segundo Slack *et al.* (2019), a liderança servidora pode ser uma estratégia eficiente para liderar no setor público, gerando equipes mais comprometidas, contentes e produtivas. Contudo, é crucial estar ciente dos obstáculos e adotar ações para vencê-los.

Os estudos de Alharbi (2021), trata da importância da liderança inovadora, considerando ser mais atual para os desafios enfrentados do mundo moderno e entrega de resultados organizacionais mais eficazes. O artigo descreve os tipos, estilos de liderança e combina os conceitos de inovação e liderança. Considera que a inovação é a implementação prática de novas ideias para melhorar produtos e serviços, enquanto a liderança é a capacidade de influenciar outros a

atingir um objetivo. Com isso, o artigo de Alharbi (2021), visa revisar o estilo de liderança inovadora na literatura, combinando os dois termos para fornecer uma base estrutural para pesquisas futuras.

Quanto aos tipos de inovação temos a de valor agregado que melhora e modifica ideias existentes, envolvendo risco mínimo e inovação exploratória que consiste em novas ideias, definido por alta tomada de risco e experimentação. Já os tipos de liderança são classificados nesse estudo como transacional, transformacional, delegativa/laissez-Faire; participativa/democrática, autoritária/autocrática, estratégica e inovadora que combina vários estilos de liderança para influenciar e motivar os funcionários a gerarem produtos, serviços e conceitos inovadores. Líderes inovadores têm competências de liderança, habilidades, valores e conhecimento para detectar riscos e fomentar o bem-estar social e econômico.

O artigo descreve quais seriam os fatores críticos para uma liderança inovadora de sucesso, apontando o conhecimento em que o líder precisa ter ciência e entender os problemas de seus colaboradores; saber dos valores, habilidades e talentos que são meios para estabelecer a visão da organização; e força de vontade que seria motivação biológica e social para alcançar posições de destaque e transformar a sociedade. O autor Alharbi (2021), ainda descreve que as características de uma liderança inovadora são: tolerar riscos, ou seja, disposição para assumi-los ao lançar novos produtos e serviços; ter conhecimento profundo para gerar novas ideias; estar receptivo e ter a mente aberta para novas abordagens; e capacidade de manter a calma e confiança em meio às pressões.

O estudo ainda descreve 5 passos para se tornar um líder inovador:

- a) Deixar de Lado "Melhores Práticas": incentivar a experimentação e a aceitação de riscos.**
- b) Acelerar a Tomada de Decisão: confiar na experiência dos membros da equipe.**
- c) Permitir Iniciativas: investigar novas ideias e soluções.**
- d) Tornar-se Tolerante ao Fracasso: utilizar os fracassos como aprendizado.**
- e) Reconhecer e Recompensar: valorizar as ideias inovadoras dos membros da equipe.**

Por fim, esse estudo oferece uma análise abrangente da liderança inovadora, mencionado seus conceitos, tipos, fatores críticos e características. Alharbi (2021), destaca a importância da inovação e liderança para as organizações que desejam permanecer competitivas e fornece informações valiosas para estudos futuros sobre o papel da liderança inovadora no sucesso organizacional.

Poleza *et al.* (2021), através de uma revisão sistemática da literatura, buscou identificar artigos empíricos para estabelecer como comportamentos e estilos de liderança diversos podem influenciar a inovação no setor de serviços. O artigo trata da importância do líder no incentivo às mudanças e moldando o seu comportamento com base em relacionamento de qualidade entre líder, liderados e o seu estilo de liderança com foco na promoção da motivação e criatividade de seus colaboradores.

A pesquisa analisou publicações disponíveis em bases de dados digitais internacionais. Segundo os autores, os resultados obtidos identificaram uma relação positiva entre liderança e inovação em organizações de serviços, sendo reunidos em 2 categorias de análise a saber:

**Comportamento de Liderança:** comportamentos específicos dos líderes no fomento à inovação, como a construção da relação individualizada de alta qualidade entre líder e liderados. Os comportamentos identificados consistem no incentivo para uma cultura organizacional voltada à mudança; no gerenciamento do conhecimento; oferecer estímulo, suporte, feedback, autonomia e recursos para que os liderados consigam desenvolver atividades ligadas à inovação; recompensa aos colaboradores pelo esforço; ser um facilitador de relações internas e externas à organização e reconhecer a importância da inovação.

**Estilos de Liderança:** análise de como estilos divergentes influenciam a inovação, proporcionando um ambiente saudável à motivação e à criatividade dos liderados.

Poleza *et al.* (2021), destaca que o contexto organizacional determina quais comportamentos são necessários ao líder com foco na inovação, o que irá influenciar os resultados organizacionais, com isso, ocorre um ciclo constante de mudança da estratégia da organização de serviço, do comportamento do líder e da sua influência sobre os liderados. Assim, conclui-se que o papel do líder é crucial para criar

mudanças e inovação nas organizações de serviços, sendo a inovação vista como um processo de mudança em que a organização sai da estagnação para oferecer um produto, processo ou serviço, novo ou melhorado.

Soares *et al.* (2022) em seu artigo fala da liderança ambidestra no contexto das organizações públicas, com análise na capacidade de alternância entre comportamentos de exploração (buscar novas estratégias) e exploração (melhorar o que já existe), e o seu impacto positivo no desempenho e inovação no setor público.

Ainda um tema pouco explorado, porém com potencial benéfico para as organizações públicas, em que elas se adaptam às mudanças e inovem para atender às demandas dos cidadãos. De acordo com Soares *et al.* (2022), o texto aborda como a liderança ambidestra pode auxiliar na superação das restrições legais, estruturais e de pessoal que podem obstruir a inovação no setor público. Uma maneira para transpor as barreiras mencionadas seriam satisfazer a necessidade de grupos diferentes por meio da melhoria do desempenho gerencial do líder, sendo os colaboradores eficientes e flexíveis ou ambidestros, para atender as demandas do cidadão e envolvê-lo na cocriação de valor para a sociedade, estimulando assim a inovação. Adicionalmente, ressalta que a liderança ambidestra tem o potencial de elevar a satisfação dos cidadãos com os serviços públicos e simplificar a adaptação a novos modelos de serviço público.

A pesquisa conclui que a liderança ambidestra pode ser uma estratégia eficiente para aprimorar a gestão e os resultados no setor público, contanto que os líderes sejam aptos a mudar entre comportamentos exploratórios e de exploração de maneira flexível e ajustada ao cenário. Conforme Soares *et al.* (2022), a liderança ambidestra impacta positivamente o comportamento dos colaboradores orientados para a inovação, auxiliando inclusive na superação dos obstáculos culturais presentes no setor público. Em resumo, o artigo oferece *insights* sobre a liderança ambidestra no setor público, destacando seus benefícios potenciais e a necessidade de desenvolver líderes capazes de alternar entre comportamentos de exploração e exploração de forma flexível e adaptada ao contexto.

De acordo com Jaló (2022), a liderança está a frente para conduzir à equipe no atendimento dos objetivos esperados pela organização e conceitua inovação como uma premissa crucial para

manter o Estado atualizado, com aplicabilidade de práticas adequadas na satisfação dos desejos da sociedade. Ainda, comenta sobre as pressões do ambiente externo e interno e dos desafios do setor público para atender as necessidades ilimitadas do cidadão, o presente artigo busca compreender o papel das lideranças no fomento à inovação no setor público, especificamente no município de Fortaleza.

Jaló (2022) realiza um estudo que investiga a teoria e as ações dos líderes na promoção da inovação. Em 2015, foi instituído o Prêmio Projeto Inovador para incentivar a inovação. Em 2020, foi inaugurado o Laboratório de Inovação de Fortaleza (Labifor) com o objetivo de criar soluções inovadoras para os principais desafios da cidade. A pesquisa examinou a função das lideranças no estímulo à inovação no setor público de Fortaleza, enfatizando iniciativas relacionadas aos dois projetos mencionados anteriormente, em 2015 e 2020. O autor, conclui que as lideranças municipais têm se empenhado em estimular projetos inovadores para melhorar os serviços públicos e responder aos desafios da cidade.

Albuquerque *et al.* (2023), examina a visão dos gestores sobre quais habilidades são fundamentais para fomentar a inovação no setor público. O texto situa a relevância da inovação no setor público do Brasil, particularmente a partir dos anos 1990, com a reestruturação do Estado fundamentada nos princípios da Nova Gestão Pública (NGP).

A inovação é percebida como uma resposta aos desafios contemporâneos, promovendo mudanças e o desenvolvimento de novas práticas nas organizações públicas. O estudo se baseia no modelo de competências para inovação de Montezano e Isidro (2020), que propõe um modelo dinâmico, sistêmico, multinível e integrado, com foco em promover mudanças na prestação de serviços para resolução de problemas e necessidades da sociedade. Além disso, o artigo enfatiza a importância da liderança na implementação de estratégias e práticas inovadoras. O estudo conclui que a habilidade para o desenvolvimento de equipe e as competências de relacionamento interpessoal, empatia, compreensão interpessoal, entusiasmo e envolvimento são fundamentais para a capacidade de inovação nas práticas de gestão de pessoas.

Entre as competências de liderança percebidas para inovação nas práticas de gestão de pessoas, podem-se destacar a aprendizagem contínua, a escuta ativa, a criatividade, a capacidade de iniciativa, a

capacidade de ser mais aberto a mudanças, a novas práticas, o autoconhecimento. O artigo sugere que o desenvolvimento das competências de liderança pode influenciar o papel dos gestores do setor público no desenvolvimento da inovação, promovendo uma cultura organizacional orientada por valores, experimentação e aprendizagem.

Em resumo, o estudo oferece *insights* sobre as competências de liderança necessárias para promover a inovação nas práticas de gestão de pessoas em uma universidade federal, destacando a importância do desenvolvimento de habilidades tanto técnicas quanto comportamentais (Albuquerque *et al.*, 2023).

Maia *et al.* (2023), destaca a necessidade de reforma contínua na Administração Pública para melhor atender aos interesses dos cidadãos. Outro autor que também cita a Nova Gestão Pública (NGP) como um modelo que surge para introduzir práticas de gestão do setor privado no setor público, buscando maior eficiência e eficácia. O estudo discute a distinção entre gestão e liderança, ressaltando que nem todos os gestores são líderes. Enquanto a gestão foca na produção de resultados dentro do sistema existente, a liderança envolve mudanças no sistema, estruturas e métodos de trabalho.

Conforme Maia *et al.* (2023), a pesquisa examinou vários modelos de liderança, que variam desde a clássica liderança hierárquica, caracterizada por sua estrutura rígida, até o modelo transacional, focado em recompensas e punições. Além destes, foram explorados o modelo transformacional, que busca motivar e inovar, o modelo integrador, que preza pela divisão de poder e pela cultura de alto desempenho, e o modelo contingencial, no qual o líder adapta seu comportamento ao contexto específico.

Maia *et al.* (2023), destacam que as principais funções do líder são construir a equipe, desenvolver o indivíduo e alcançar a tarefa, enfatiza a relevância de um ambiente de trabalho que incentive uma liderança eficiente, proporcionando liberdade e suporte aos líderes para que exerçam essas funções de maneira eficiente. Também, Robert D. Behn propôs onze práticas para aprimorar a liderança do desempenho, categorizadas em: criar um quadro de desempenho (articular a missão, identificar défices, estabelecer metas específicas e vincular meta à missão); conduzir a melhoria do desempenho (monitorar o progresso, desenvolver capacidade operacional, aproveitar pequenas vitórias e

criar oportunidades de estima); e aprender para melhorar o desempenho (verificar distorções, analisar indicadores e ajustar missão, alvo e teoria).

O artigo de Maia *et al.* (2023), conclui que a complexidade do setor público exige líderes capazes de se adaptar e inovar. A liderança eficaz é vista como resultado de um conjunto de habilidades e da capacidade de criar "Comunidades de Liderança". A pesquisa ressalta a importância de deixar de lado uma liderança autoritária e adotar uma estratégia mais participativa e democrática, capaz de envolver os colaboradores e os cidadãos na gestão pública.

O artigo de Fred e Mukhtar-Landgren (2024) trata da promoção da inovação no setor público – quem são os principais atores, abordagens usadas e em que estágios do processo de inovação eles atuam. O estudo objetivou saber quais estratégias de promoção da inovação e também sua aplicação em diferentes contextos. Em meio aos desafios enfrentados como burocracia, aversão ao risco e falta de recursos, a inovação é citada no estudo que cada vez mais é vista como essencial para melhoria da eficiência, eficácia e entrega de solução ao setor público.

Os autores Fred e Mukhtar-Landgren (2024) identificaram vários atores-chave na promoção da inovação no setor público: Governos e agências públicas; líderes e gestores; funcionários; acadêmicos e pesquisadores; organizações da sociedade civil. Outras abordagens também foram identificadas como: financiamento e incentivos; colaboração e parceria; experimentação e teste; compartilhamento de conhecimento e aprendizagem; cultura e liderança. Os atores e abordagens descritos atuam em diferentes estágios do processo de inovação a saber: identificação de problemas; geração de ideias; seleção e desenvolvimento; implementação e avaliação, disseminação e ampliação.

Concluiu-se que se trata de uma abordagem multifacetada, que envolve diferentes atores, abordagens e estágios do processo de inovação para sua promoção no setor público. Onde os governos e agências públicas tem um papel fundamental no estabelecimento de políticas e no fornecimento de recursos, enquanto os líderes e gestores são responsáveis por promover uma cultura de inovação dentro de suas organizações. Os funcionários, os acadêmicos, os pesquisadores e as organizações da sociedade civil também desempenham papéis

importantes na geração, implementação e disseminação de ideias inovadoras, de acordo com Fred e Mukhtar-Landgren (2024). O estudo fornece *insights* valiosos para os formuladores de políticas, os gestores e outros atores interessados em promover a inovação no setor público. Ao entender melhor quem faz o quê, quando e como, eles podem desenvolver estratégias mais eficazes para incentivar a inovação e melhorar a prestação de serviços públicos.

Ganeva e Pusparini (2024), examina os efeitos dos estilos de liderança (transformacional, transacional, servidor, autêntico e autoritário) e da motivação para o serviço público (PSM) na criatividade e inovação (CI) dos funcionários, através do empoderamento psicológico (PSE). A pesquisa, realizada com 454 servidores públicos do Ministério do Trabalho da Indonésia, descobriu que a liderança transformacional, servidor e autoritária, juntamente com a PSM, influenciam positivamente a CI através do PSE.

Conforme Ganeva e Pusparini (2024), em meio a expectativas cada vez maiores sobre serviços e políticas públicas, as entidades públicas devem incentivar a inovação, aproveitando a capacidade criativa de seus colaboradores. A liderança desempenha um papel crucial nesse processo, criando um ambiente de apoio e removendo obstáculos. A motivação para o serviço público também é importante para estimular o comportamento inovador dos servidores.

Os achados indicam que os colaboradores que passam por PSE tendem a apresentar níveis elevados de CI. A PSM, por meio do PSE, é o elemento que mais impacta a CI. A liderança dos funcionários também exerce uma influência considerável no PSE e, conseqüentemente, na CI. A CI também é impactada pela liderança transformativa por meio do PSE. Contudo, a liderança transacional e autêntica não mostrou mediação significativa através do PSE.

A pesquisa traz conseqüências teóricas e práticas, evidenciando que os estilos de liderança e a motivação para o serviço público afetam a criatividade e a inovação dos colaboradores por meio do fortalecimento psicológico. Segundo Ganeva e Pusparini (2024), a liderança servidora emerge como a mais impactante, e a motivação para o serviço público também é crucial. As organizações devem garantir que os funcionários mantenham um alto nível de motivação para o serviço público, o que resulta em um maior estímulo para aprimorar habilidades e engajar-se em atitudes inovadoras e criativas.

O artigo de Husen (2024), investiga a relação entre o Compartilhamento de Conhecimento, o Ajuste Pessoa-Organização (P-O Fit) e os Comportamentos de Trabalho Inovadores (IWB) em organizações públicas no Iraque. Ele examina como o alinhamento entre os atributos individuais e a cultura organizacional afeta o compromisso dos funcionários com comportamentos de trabalho inovadores.

O Ajuste Pessoa-Organização (P-O Fit) é cada vez mais reconhecido como um elemento crucial para o êxito das organizações. Trata-se do ajuste das características, convicções e atitudes de uma pessoa aos valores, cultura e expectativas da instituição. O alto P-O Fit está ligado ao crescimento da satisfação no trabalho, da responsabilidade e do rendimento geral, impactando de forma positiva as atitudes laborais, incluindo a participação dos colaboradores em atividades criativas.

Segundo Husen (2024), os resultados desta pesquisa demonstram que o compartilhamento de conhecimento exerce uma influência considerável no ajuste entre o indivíduo e a organização. Adicionalmente, o grau de ajuste pessoa-organização impacta de forma significativa o comportamento de trabalho inovador. Constatamos, ainda, que o compartilhamento de conhecimento influencia diretamente o comportamento de trabalho inovador.

Conforme Bian e Wang (2024), a transformação mundial rumo à governança digital e inteligente altera significativamente o panorama da gestão pública e das atividades sociais. A capacidade inovadora dos servidores públicos se destaca como um fator decisivo para impulsionar a modernização da governança e enfrentar os desafios complexos da era digital. A liderança ética surge como um fator crítico para enfrentar esses desafios, promovendo confiança, respeito e apoio dentro das organizações.

Bian e Wang (2024) investigam como a liderança ética e a capacidade de gestão do conhecimento influenciam o comportamento inovador dos servidores públicos na China. Os resultados mostram que a liderança ética promove a motivação para o serviço público, que por sua vez impulsiona o comportamento inovador. A capacidade de gestão do conhecimento fortalece essas relações. O estudo destaca a importância da liderança ética e da gestão do conhecimento para promover a inovação no setor público.

Endo *et al.* (2024), afirmam que a função da liderança estratégica no setor público nunca teve tanta importância quanto nos atuais cenários políticos, econômicos e socioculturais, que se transformam com rapidez. Os governos globais lidam com novos desafios, que vão desde pandemias até alterações climáticas, evidenciando que a implementação da estratégia de liderança continua sendo eficiente. A efetividade da liderança do governo é avaliada pela sua habilidade em aumentar o valor público, uma sociedade justa e o desenvolvimento sustentável.

Este estudo destaca a importância da liderança estratégica nas instituições governamentais. Ela explora como a gestão estratégica, o desenvolvimento econômico e o desempenho organizacional estão interligados e como a liderança eficaz pode impulsionar o sucesso no setor público. A revisão da literatura também aponta os desafios na medição da eficácia da liderança e a necessidade de adaptação contínua e treinamento para superar os obstáculos inerentes.

Segundo Endo *et al.* (2024), a gestão estratégica é uma das áreas mais importantes nos setores público e privado, no que diz respeito à viabilidade e adaptabilidade a longo prazo de uma entidade. A medição da eficácia da liderança no governo é um desafio devido à natureza qualitativa dos resultados governamentais e ao longo tempo que leva para alcançá-los. A transformação digital influenciou significativamente a administração pública, sugerindo modelos para uma digitalização eficaz.

Conforme Saidi *et al.* (2024), esse estudo tem como objetivo conectar o clima organizacional (CO) e as inovações em entidades públicas, destacando a função da liderança transformacional. Tanto o setor público quanto o privado necessitam inovar para manter uma prestação de serviços eficiente que corresponda de maneira positiva às demandas socioeconômicas em constante transformação da população.

Existe uma ligação positiva entre o clima organizacional e a inovação, onde um clima organizacional favorável aumenta as inovações. A liderança transformacional desempenha um papel significativo na ligação entre o clima organizacional e as inovações no setor público. Foi criado um modelo que detalha as conexões entre os constructos analisados.

Segundo Saidi *et al.* (2024), a inovação é fundamental no setor público para atender às crescentes demandas da sociedade, sendo impulsionada por um clima organizacional positivo que fomenta a colaboração e a criatividade. A liderança transformacional, ao influenciar o clima organizacional, desempenha um papel crucial no estímulo à inovação no setor público. Por fim, o estudo destaca a importância de criar um ambiente de trabalho positivo e de ter líderes transformacionais para promover a inovação no setor público, o que pode levar a melhores serviços e maior eficiência.

Queiri *et al.* (2025), investigam o impacto da liderança inspiradora no comportamento inovador no trabalho dos funcionários do setor público de Omã. A pesquisa, realizada com 175 funcionários, revela que a liderança inspiradora, que engloba autoeficácia, orientação para a mudança e empoderamento, é relevante para engajar os funcionários em comportamentos inovadores.

O setor público, no entanto, tem um desempenho modesto com uma cultura que não promove a inovação. Segundo os autores, para promover a competitividade, o setor público precisa melhorar em diferentes aspectos, como aumentar o conhecimento, habilidades e capacidades dos funcionários, e promover o comportamento inovador no trabalho. A liderança inspiradora surge como um pilar para moldar o comportamento inovador entre os funcionários, promovendo autonomia e fomentando o pensamento independente e a criatividade. Esse estilo de liderança facilita o aprendizado, a inovação e a proatividade dos seguidores, desafiando as formas tradicionais de cumprir demandas e estimulando o aprendizado e a inovação.

Conforme Queiri *et al.* (2025), a pesquisa destaca a influência da liderança inspiradora no comportamento inovador dos colaboradores, alinhando-se com pesquisas globais sobre liderança de empoderamento. Recomenda-se que as organizações do setor público se concentrem em construir habilidades de liderança inspiradora, preparando futuros líderes para serem inspiradores, promovendo assim o comportamento inovador entre os servidores.

O estudo analisou o impacto da liderança inspiradora por meio de suas dimensões de autoeficácia na solução de problemas, direcionamento para a transformação e capacitação dos colaboradores para um comportamento inovador no ambiente de trabalho. Os resultados destacam o papel crucial da liderança inspiradora e do

comportamento inovador no trabalho, alinhados com a demanda por práticas mais inovadoras no setor público de Omã.

Com base nos artigos analisados foi possível consolidar as barreiras e facilitadores do líder e as práticas de liderança para promover a inovação. Em complemento aos Quadros 1 e 2, de acordo com a revisão de literatura recente foi possível identificar os facilitadores e barreiras que impactam na inovação. O Quadro 7 sintetiza as barreiras e facilitadores enfrentados pelas organizações, conforme achados na literatura no período entre 2019 a 2025.

Quadro 7 – Barreiras e Facilitadores à inovação		
Referência	Facilitador	Barreira
Melo e Silva (2019)	Capacitação – desenvolvimento humano	Falta de recursos financeiros, requisitos legais, aversão ao risco.
Camões (2019)	Desenvolvimento do capital humano – empoderar equipes	Ausência de atenção às questões de comportamento organizacional, rigidez dos processos.
Slack <i>et al.</i> (2019)	Liderança servidora	Resistência à mudança, falta de capacitação, cultura organizacional.
Alharbi (2021)	Os tipos e estilos de liderança.	Desafios modernos do mundo contemporâneo.
Poleza <i>et al.</i> (2021)	Comportamentos e estilos de liderança	Cultura organizacional.
Soares <i>et al.</i> (2022)	Liderança ambidestra	Restrições legais, estruturais e de pessoal.
Jaló (2022)	Projetos que incentivem a inovação: prêmios e laboratório	Ambiente externo.
Albuquerque <i>et al.</i> (2023)	Habilidade para o desenvolvimento de equipe e as competências de relacionamento interpessoal, empatia, compreensão	Desafios contemporaneos – resultados mais celeres.

	interpessoal, entusiasmo e envolvimento	
Maia <i>et al.</i> (2023)	Reforma contínua. Práticas de gestão do setor privado.	Liderança autoritária.
Fred e Mukhtar-Landgren (2024)	Abordagem multifacetada	Aversão ao risco, burocracia, falta de recursos.
Ganeva e Pusparini, (2024)	Empoderamento psicológico do servidor.	Expectativas cada vez maiores sobre serviços e políticas públicas.
Husen (2024)	Ajuste Pessoa-Organização. Compartilhamento de conhecimento	Atributos individuais. Cultura Organizacional.
Bian e Wang (2024)	Capacidade inovadora dos servidores. Gestão do conhecimento.	Desafios complexos da era digital.
Endo <i>et al.</i> (2024)	Necessidade de adaptação contínua e treinamento. Transformação digital.	Desafios globais – pandemias até alterações climáticas. Desafios na medição da eficácia da liderança.
Saidi <i>et al.</i> (2024)	Clima organizacional favorável.	Clima organizacional ruim.
Queiri <i>et al.</i> (2025)	Aumentar conhecimento dos colaboradores. Estímulo ao aprendizado e inovação.	Cultura organizacional.

Fonte: Elaboração própria, a partir das referências.

Ao analisar o Quadro 7, tem-se que os facilitadores encontrados, como capacitação e desenvolvimento humano, liderança servidora e empoderamento psicológico, sinalizam a importância de investir no desenvolvimento dos colaboradores e no ambiente organizacional. Todavia, barreiras significativas, como a falta de recursos financeiros, resistência à mudança, burocracia entre outros, continuam a comprometer o andamento eficaz da figura do líder nos processos de inovação. As referências demonstram que superar essas barreiras requer estratégias multifacetadas, incluindo uma revisão contínua de práticas de gestão e o ajuste pessoa-organização. Assim, torna-se essencial que as organizações fomentem a capacitação contínua de seus

líderes e servidores para abarcar novos conceitos e saber aplica-los conforme às rápidas mudanças forem acontecendo e criar um equilíbrio entre inovação, liderança eficaz para alcançar resultados sustentáveis e de impacto positivo.

A seguir, no Quadro 8, pode-se verificar quais práticas de liderança fomentam a inovação em complemento ao Quadro 3 que foi feito no Capítulo do Referencial Teórico.

Quadro 8 – Práticas da liderança transformacional	
Referência	Práticas do líder
Melo e Silva (2019)	Ter a capacidade de lidar com os liderados, inspirar, comunicar e envolver toda a equipe para fomentar a inovação.
Camões (2019)	Incentivos financeiros, reconhecimento, percepção de justiça, comunicação intraorganizacional e consideração das diferenças individuais.
Slack <i>et al.</i> (2019)	Escuta ativa, empatia, cura, consciência.
Alharbi (2021)	Disposição para assumi-los ao lançar novos produtos e serviços; ter conhecimento profundo para gerar novas ideias; estar receptivo e ter a mente aberta para novas abordagens; e capacidade de manter a calma e confiança.
Poleza <i>et al.</i> (2021)	Comportamento de liderança: relacionamento de qualidade entre líder, liderados. Estilo de liderança com foco na promoção da motivação e criatividade de seus colaboradores.
Soares <i>et al.</i> (2022)	Liderança capaz de alternar entre comportamentos de exploração e exploração de forma flexível e adaptada ao contexto.
Jaló (2022)	Liderança promotora de projetos de inovação.
Albuquerque <i>et al.</i> (2023)	Aprendizagem contínua, a escuta ativa, a criatividade, a capacidade de iniciativa, a capacidade de ser mais aberto a mudanças, a novas práticas, o autoconhecimento.
Maia <i>et al.</i> (2023)	Construir a equipe, desenvolver o indivíduo e alcançar a tarefa.
Fred e Mukhtar-Landgren (2024)	Abordagem multifacetada promovendo uma cultura de inovação.
Ganeva e Pusparini (2024)	Aproveitar a capacidade criativa de seus colaboradores. Criar ambiente de apoio aos servidores.

Bian e Wang, (2024)	Liderança ética que promova confiança, respeito e apoio dentro das organizações.
Endo <i>et al.</i> (2024)	Implementação de estratégia de liderança. Defini objetivos concretos. Incentiva desempenho intelectual, , incentivo a criatividade, curiosidade.
Saidi <i>et al.</i> (2024)	Incentiva a colaboração e a criatividade.
Queiri <i>et al.</i> (2025)	Liderança que inspira – empoderamento.

Fonte: Elaboração própria, a partir das referências.

O Quadro 8 destaca práticas importantes que os líderes podem efetuar para incentivar sua equipe a inovar, evidenciando características estratégicas que vão além da gestão tradicional. As referências enfatizam características como comunicação eficaz, reconhecimento, e comportamento empático como elementos centrais para cultivar um ambiente colaborativo e motivador. Assim, a capacidade de inspirar e envolver a equipe são elementos fundamentais para fomentar uma cultura organizacional que valorize a criatividade, a ética e a confiança, criando assim condições ideais para a inovação e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores.



3

# 3

## METODOLOGIA

A metodologia foi estruturada em quatro partes. Inicialmente, foi descrita a caracterização da pesquisa, em seguida, o lócus de pesquisa e seu público-alvo. Por fim, são apresentados a técnica de coleta e análise de dados.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é teórico-empírico e se justifica porque foram encontrados no estudo fundamentação teórica para compreender o fenômeno e assim respaldar a pesquisa de campo, onde o pesquisador buscou informações no ambiente para entender como o evento acontece na SEEC-DF. Ainda, definiu-se de natureza descritiva, recorte transversal e com uma abordagem qualitativa.

Conforme Godoi (2011), a pesquisa teórico-empírica é definida como uma abordagem científica que busca unir a formulação teórica com a pesquisa empírica, reconhecendo a importância da teoria como um suporte para apoiar a prática, considerando os dois aspectos, procurando integrá-los. Vergara (2013), classifica as pesquisas científicas levando em conta dois critérios fundamentais: os objetivos e os métodos de estudo. Nesta divisão, o objetivo da pesquisa descritiva é apresentar características de uma população ou fenômeno específico, ou ainda estabelecer conexões entre as variáveis. No que diz respeito aos métodos de pesquisa, a pesquisa de campo é conduzida no local onde os fenômenos ocorrem ou aconteceram, possibilitando a escolha direta de informações.

Os dados primários foram coletados em campo por meio de entrevistas com participantes selecionados. Em consonância com Gonsalves (2007), que define a pesquisa de campo como a coleta direta de dados junto à população em estudo, as entrevistas permitiram um contato direto para a obtenção de informações detalhadas. Os participantes, ao compartilharem suas perspectivas e experiências, foram reconhecidos como fontes valiosas, e sua colaboração, por meio dos depoimentos, foi fundamental para a pesquisa.

A pesquisa é de natureza descritiva, pois busca caracterizar e detalhar as práticas e percepções das barreiras e facilidades dos líderes na SEEC-DF em relação à inovação. De acordo com Gil (2018), a pesquisa descritiva é adequada para detalhar aspectos de um fenômeno específico sem manipulá-lo diretamente.

A opção por uma abordagem qualitativa permitiu explorar em profundidade as respostas abertas, buscando obter uma visão completa do papel da liderança na implementação de inovações no setor público, com ênfase na SEEC-DF. Ainda, a escolha pela abordagem qualitativa justifica-se por permitir uma compreensão aprofundada das práticas, barreiras e facilidades, assim como a percepção dos líderes e colaboradores acerca das melhorias e iniciativas que a liderança pode empreender para a efetiva implementação da inovação.

O recorte transversal do estudo analisou dados de uma população, ou uma amostra representativa dela, em um único ponto no tempo, ou seja, a coleta de dados realizada em um único instante, possibilitando uma avaliação do cenário atual (Creswell; Creswell, 2017). Com isso, observou-se em um momento específico a realidade sobre a tríade inovação, liderança e organização pública nas oito secretarias executivas da SEEC-DF.

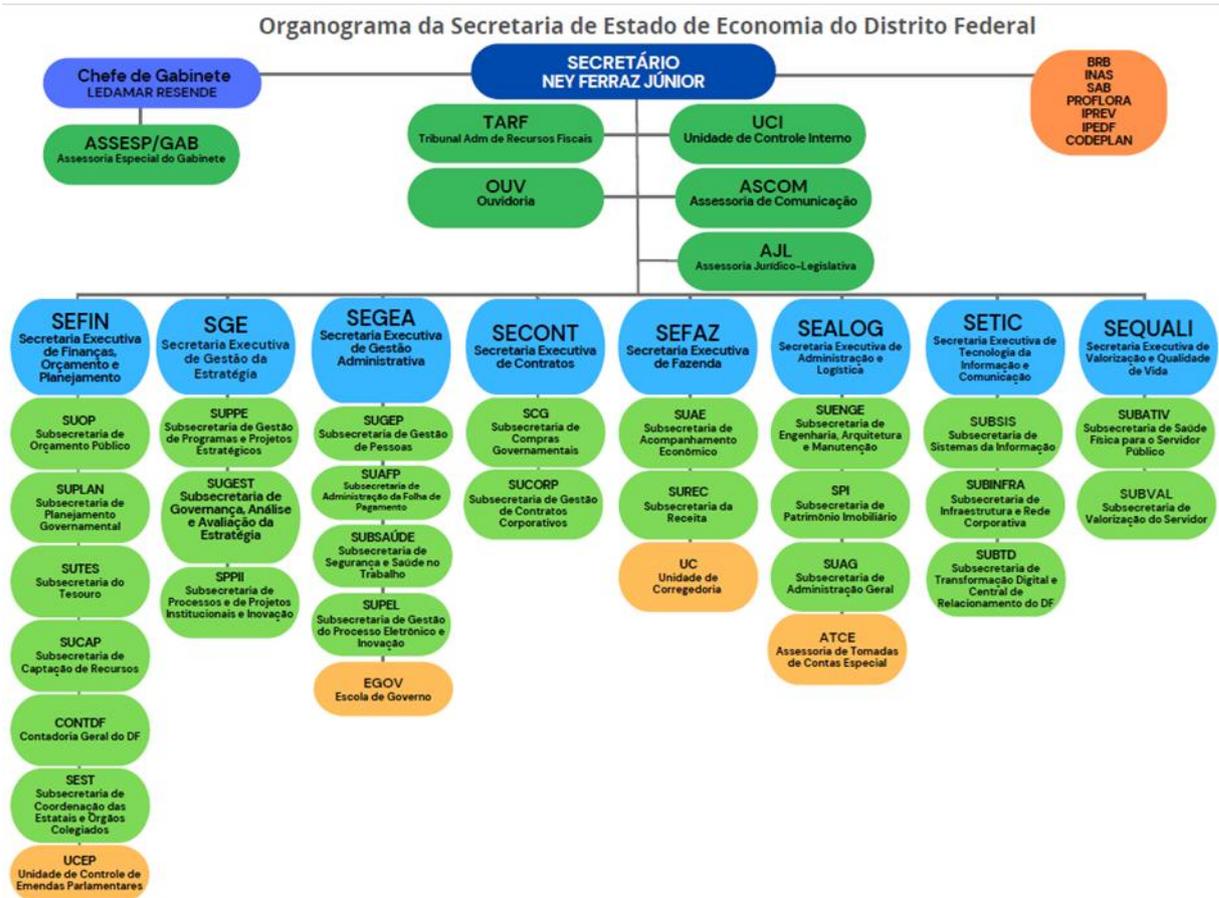
### 3.2. LÓCUS DE PESQUISA

O lócus da pesquisa, tem foco na Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC/DF), a escolha tem seu embasamento no papel crucial da SEEC/DF na administração econômica e na coordenação de políticas públicas no Distrito Federal, proporcionando um cenário ideal para investigar o assunto. Também, **dado seu papel estratégico, inovações bem-sucedidas podem gerar efeitos positivos em outros órgãos públicos. A SEEC-DF desempenha um papel central na gestão de recursos e políticas que influenciam outras secretarias enfrentando desafios contínuos para modernizar suas práticas e atender às demandas de seus públicos.**

**Considerou-se para o estudo que as entrevistas fossem realizadas em todas as secretarias executivas, com foco nas subsecretarias que tivessem alguma compreensão da tríade inovação, liderança e setor público.** A Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal, conforme pode ser visualizado no

organograma da Figura 1, possui uma estrutura organizacional composta por oito (8) secretarias executivas e que se desdobram em vinte e quatro (24) subsecretarias, duas (2) unidades administrativas, uma (1) assessoria, uma (1) escola de governo, além de sete (7) áreas ligadas diretamente à gestão superior, ainda conta com empresas e institutos vinculados.

**Figura 1 – Organograma da SEEC-DF**



Ainda, reforçando a relevância do local selecionado para o tema da inovação, a escolha da SEEC-DF como lócus de pesquisa é estratégica e crucial, especialmente em face da sua iniciativa pioneira com o Laboratório de Inovação em Gestão Administrativa (LabGes-DF), estabelecido em setembro de 2024. O LabGes-DF reflete o compromisso da SEEC-DF em modernizar a gestão pública, promover soluções inovadoras e aprimorar a qualidade dos serviços prestados. Essa iniciativa não apenas reforça a criação de uma cultura organizacional voltada para a inovação, mas também incentiva a colaboração intersetorial e a adoção de tecnologias para otimizar processos administrativos, servindo como modelo para outras instituições que enfrentam desafios semelhantes.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES E COLETA DE DADOS

Para alcançar os objetivos desta pesquisa, os procedimentos de seleção dos participantes e coleta de dados foram estabelecidos e aplicados no contexto da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC-DF), conforme mencionado no item 3.2. A coleta de dados primários, foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada, composta por perguntas abertas que permitiram a obtenção de respostas detalhadas e insights aprofundados dos participantes. O roteiro de entrevista (APÊNDICE 1) foi desenvolvido com base nos objetivos geral e específicos alinhados à literatura sobre liderança e inovação, adaptadas para o contexto do setor público, seguindo as premissas recomendadas por Torlig et al. (2022) para construção de instrumentos de pesquisa qualitativa. Com isso segue sequência do roteiro de entrevista.

- 1. Apresentação: informações referentes ao instrumento de pesquisa.**
- 2. Roteiro de Entrevista - Bloco 1. O Papel do Líder Frente às Inovações: analisar o papel da liderança na implementação de inovações no setor público**
- 3. Roteiro de Entrevista - Bloco 2. Práticas da liderança no fomento à Inovação: sobre práticas de liderança e suas relações com a inovação.**
- 4. Roteiro de Entrevista - Bloco 3. Barreiras e facilidades do Líder na Promoção da Inovação: investigam os desafios culturais, organizacionais e estruturais enfrentados pela SEEC-DF que atrasam ou promovem a inovação.**
- 5. Roteiro de Entrevista – Bloco 4. Perfil do Participante: 9 perguntas fechadas do tipo múltipla escolha de dados como idade, gênero, tempo de serviço e cargo atual serão coletados para caracterizar os participantes. Ressalta-se que para este bloco, foi realizada a coleta dos dados por meio de questionário eletrônico (*google forms*), e que essas questões foram respondidas em momento diferente ao da entrevista.**

O Quadro 9 reúne as perguntas que foram realizadas, sendo abertas, correspondendo com os objetivos específicos e referências mencionadas.

Quadro 9 – Entrevista semiestruturada

I. Roteiro de entrevista	Apresentação	Apresentação formal da pesquisa	-
<p><b>Bloco 1.</b> <b>O Papel do Líder Frente às Inovações</b></p>	<p>O que você entende como inovação no setor público?</p>	<p>Conhecimento do entrevistado sobre a temática</p>	<p>Damanpour e Schneider (2009); Bason (2010); Carstensen e Bason (2012); Lee, Hwang e Choi (2012); Vries, Bekkers e Tummers (2014, 2015, 2016); Mazzucato (2015); Tönurist, Kattel e Lember (2017); Sorensen e Torfing, (2017); Mcgann <i>et al.</i> (2018); OCDE (2018); Gieske, Duijn e Van Buuren (2019); Chen <i>et al.</i> (2019); Sørensen (2016); Emmendoerfer (2019); Trombka (2024).</p>
<p><b>Bloco 2.</b> <b>Práticas da liderança no fomento à Inovação</b></p>	<p>Na sua percepção, qual o papel de um líder dentro de um processo de inovação na sua organização?</p>	<p>Geral: Analisar o papel da liderança na implementação de inovações no setor público, com foco na Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal</p>	<p>Isidro (2018); Rocha <i>et al.</i> (2020); Rengel e Ensslin (2020); Lima (2022); Sena <i>et al.</i> (2024); Melo e Silva (2019); Alharbi (2021); Poleza <i>et al.</i> (2021); Fred e Mukhtar-Landgren (2024); Husen (2024); Bian e Wang (2024); Endo <i>et al.</i> (2024); Queiri <i>et al.</i> (2025).</p>
	<p>Você acredita que a sua organização está preparada para lidar com as demandas de inovação no futuro? O que você considera necessário para que os líderes se</p>	<p>Geral: Analisar o papel da liderança na implementação de inovações no setor público, com foco na Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal</p>	<p>Tönurist, Kattel e Lember (2017); OCDE (2017); Cavalcante e Camões (2017); Isidro (2018); Silva <i>et al.</i> (2024); Cavalcante <i>et al.</i> (2024); Burcharth <i>et al.</i> (2024); Salvador <i>et al.</i> (2024).</p>

	mantenham eficazes nesse contexto?		
	O que você acha que é necessário que a sua organização faça para promover e implementar a inovação efetivamente?	Específico: <b>Propor aos líderes mecanismos para que promovam a inovação na SEEC/DF</b>	Cummings (2015); Tönurist, Kattel e Lember (2017); Cavalcante e Camões (2017); Isidro (2018); Khalid e Sarker (2019); Silva <i>et al.</i> (2024); Salvador <i>et al.</i> (2024); Cavalcante <i>et al.</i> (2024); Teixeira <i>et al.</i> (2024). (Especialmente os Quadros 1 e 7 sobre Facilitadores).
	Quais práticas ou ações você acredita que um líder deve adotar para incentivar um ambiente favorável à inovação dentro de sua equipe?	Específico: <b>Identificar práticas da liderança que estimulam a inovação no setor público</b>	Bass e Riggio (2006); Oke, Munshi e Walumbwa, 2009; Montes <i>et al.</i> (2005); Sarros <i>et al.</i> (2011); Rocha <i>et al.</i> (2020); Heifetz (2009); Yukl (2012); Melo e Silva (2019); Camões (2019); Slack <i>et al.</i> (2019); Alharbi (2021); Poleza <i>et al.</i> (2021); Soares <i>et al.</i> (2022); Albuquerque <i>et al.</i> (2023); Maia <i>et al.</i> (2023); Fred e Mukhtar-Landgren (2024); Ganeva e Pusparini (2024); Bian e Wang (2024); Endo <i>et al.</i> (2024); Saidi <i>et al.</i> (2024); Queiri <i>et al.</i> (2025). (Especialmente os Quadros 3 e 8 sobre Práticas de Liderança).
<b>Bloco 3.</b> <b>Barreiras e facilidades do Líder na Promoção da Inovação</b>	De que forma o líder deve promover o diálogo e a troca de ideias criativas entre os membros da equipe? Existem canais	Específico: <b>Identificar práticas da liderança que estimulam a inovação no setor público</b>	Oke, Munshi e Walumbwa, 2009; Rocha <i>et al.</i> (2020); Salvador <i>et al.</i> (2024); Yukl (2012); Melo e Silva (2019); Camões (2019); Slack <i>et al.</i> (2019); Albuquerque <i>et al.</i> (2023); Saidi <i>et al.</i> (2024).

	ou métodos específicos utilizados pela liderança?		
	<p>Como o líder deve identificar e apoiar talentos inovadores dentro da equipe?</p> <p>Existe algum tipo de incentivo ou reconhecimento práticas inovadoras pela liderança da área?</p>	Específico: <b>Identificar práticas da liderança que estimulam a inovação no setor público</b>	Bass e Riggio (2006); Isidro (2018); Camões (2019); Melo e Silva (2019); Alharbi (2021).
	<p>Como você identifica e apoia talentos inovadores dentro da sua equipe?</p> <p>Você possui algum tipo de incentivo ou reconhecimento para essas práticas?</p>	Específico: <b>Identificar práticas da liderança que estimulam a inovação no setor público</b>	Bass e Riggio (2006); Isidro (2018); Camões (2019); Melo e Silva (2019); Alharbi (2021). (Estas referências embasam o que seria uma prática ideal a ser investigada).
	Quais são os maiores desafios / dificuldades que a liderança enfrenta para promover e implementar inovações na sua área?	Específico: <b>Identificar as barreiras e facilitadores para gerar inovações na SEEC</b>	Carstensen e Bason (2012); Cavalcante e Camões (2017); Khalid e Sarker (2019); Teixeira <i>et al.</i> (2024); MCGANN <i>et al.</i> (2018); Gieske <i>et al.</i> (2019); Burcharth <i>et al.</i> (2024). (Especialmente os Quadros 2 e 7 sobre Barreiras).

<b>Bloco 4.</b> <b>Perfil do Participante</b>	Quais as principais facilidades que a liderança enfrenta para promover a inovação organizacional pela sua equipe?	Específico: <b>Identificar as barreiras e facilitadores para gerar inovações na SEEC</b>	Cummings (2015); Tõnurist, Kattel e Lember (2017); Cavalcante e Camões (2017); Isidro (2018); Khalid e Sarker (2019); Silva <i>et al.</i> (2024); Salvador <i>et al.</i> (2024); Cavalcante <i>et al.</i> (2024); Teixeira <i>et al.</i> (2024). (Especialmente os Quadros 1 e 7 sobre Facilitadores).
	Sexo	Identificar perfil sociodemográfico dos respondentes.	-
	Faixa Etária	Identificar perfil sociodemográfico dos respondentes.	-
	Nível de Escolaridade	Identificar perfil sociodemográfico dos respondentes.	-
	Qual o seu tipo de vínculo?	Identificar perfil sociodemográfico dos respondentes.	-
	Tempo de serviço na SEEC-DF?	Identificar perfil sociodemográfico dos respondentes.	-
	Cargo atual?	Identificar perfil sociodemográfico dos respondentes.	-

Já exerceu cargo de liderança? (já teve experiência em liderança na sua atuação profissional)	Identificar perfil sociodemográfico dos respondentes.	-
Tem experiência com inovação?	Identificar perfil sociodemográfico dos respondentes.	-
Fez alguma formação na temática de inovação?	Identificar perfil sociodemográfico dos respondentes.	-

Fonte: Elaboração própria, a partir das referências

Esse instrumento foi aplicado nas secretarias executivas da SEEC-DF junto aos servidores ativos, que compreenderam o universo do estudo. O público-alvo selecionado para o estudo se deu por conveniência, com a intenção de percepções de pessoas que tivessem ou não conhecimento sobre o assunto. A princípio a escolha dos respondentes foi direcionada com a intenção de buscar um representante em cada secretaria executiva, às áreas que fossem mais ligadas ao tema inovação, independente de sua função ou conhecimento prévio sobre o tema da inovação, visando capturar uma ampla gama de percepções. A prioridade foi que a entrevista acontecesse com os gestores, porém, a pesquisa estava adaptada para que o respondente pudesse ser não gestor também, em decorrência da agenda dos próprios servidores líderes.

Inicialmente foi previsto o alcance de 25 a 30 entrevistas distribuídas em todas as secretarias executivas. Assim, o contato aconteceu por meio de mensagem eletrônica (WhatsApp), da seguinte forma para facilitar o alcance dos servidores participantes: primeiro foi enviado um convite (APÊNDICE 2) para identificação do assunto pelo respondente, após, um link (APÊNDICE 3) do *google forms* contendo apresentação, termo de consentimento para aceite em participar da pesquisa, roteiro de entrevista para entendimento das perguntas e perfil do participante, este sendo respondido no formulário. Também, foi informado na seção da apresentação que o tempo da entrevista seria aproximadamente entre 10 e 20 minutos, que seria anônima e que os dados seriam gravados e exportados para análise.

Com isso, o questionário eletrônico foi composto por 6 seções:

- 1. Apresentação da Pesquisa:** serviu para apresentar formalmente a pesquisa, seus objetivos, a afiliação institucional da pesquisadora e a relevância do estudo aos potenciais participantes.
- 2. Termo de Consentimento:** incorporou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, permitindo que os participantes registrassem eletronicamente sua anuência em participar da pesquisa, após serem devidamente informados sobre a natureza voluntária da participação, o anonimato, a confidencialidade dos dados e o uso das informações para fins acadêmicos.
- 3. Disponibilização Prévia do Roteiro de Entrevista por meio de formulário (google forms):** apontou as questões

norteadoras da entrevista semiestruturada (idênticas às constantes nos Blocos I, II e III do roteiro principal – APÊNDICE 1), oferecendo aos participantes a oportunidade de se familiarizarem com os tópicos a serem abordados e, caso desejassem, refletirem previamente sobre eles. Foram 9 perguntas abertas ao todo, na seção 3 as questões foram sobre o papel do líder frente às inovações, seção 4 apresentou quais são as práticas de liderança no fomento à inovação, na seção 5 quais seriam as barreiras e facilidades do líder na promoção da inovação e na seção 6 apresentou qual o perfil do participante.

4. **Coleta de Dados de Caracterização da Amostra: Incluiu uma seção específica para a coleta de dados sociodemográficos e profissionais dos participantes (correspondente ao bloco 4 do roteiro de entrevista, adaptado como Seção 6 no formulário), essenciais para a caracterização da amostra investigada**

É fundamental ressaltar que o formulário eletrônico não foi utilizado para a coleta das respostas às perguntas abertas centrais da pesquisa (Blocos I, II e III do roteiro – APÊNDICE 1). Estas foram exclusivamente exploradas e registradas durante as entrevistas orais, conduzidas de forma presencial ou virtual. Portanto, o *Google Forms* atuou como um instrumento de apoio logístico e ético, facilitando a apresentação da pesquisa, a obtenção do consentimento formal, a preparação dos entrevistados e a coleta padronizada dos dados de perfil, enquanto a profundidade das informações qualitativas foi buscada através do diálogo direto na entrevista.

Sendo assim, 28 pessoas se propuseram a participar preenchendo o questionário eletrônico, no entanto foram realizadas efetivamente um total de 26 entrevistas semiestruturadas. Desse total de 28 entrevistas, foram excluídas duas respostas das pessoas que não puderam participar das entrevistas, após conferência para a caracterização da amostra da pesquisa, uma vez que o foco da análise de perfil é descrever os participantes que forneceram os dados qualitativos através das entrevistas. Esta situação pode estar relacionada à dinâmica de divulgação do *link* do formulário, que pode ter sido acessado por pessoas que, por indisponibilidade de agenda, não participaram da fase de entrevista, ou que responderam antes de uma mudança na sequência do Termo de Consentimento no formulário.

A pesquisa de campo deu-se com respondentes sendo 1 secretário executivo, gestores ou servidores de 13 Subsecretarias, 1 Unidade, a Controladoria e a Escola de Governo distribuídas entre todas as Secretarias Executivas. Com isso, a amostra foi realizada nas áreas listadas a seguir:

**1. Secretaria Executiva de Finanças, Orçamento e Planejamento/SEFIN (total de 4 entrevistados)**

Subsecretaria de Captação de Recursos – SUCAP (2)

Unidade de Controle de Emendas Parlamentares – UCEP (1)

Controladoria Geral do DF – CONTDF (1)

**2. Secretaria Executiva de Gestão da Estratégia/SGE (total de 4)**

Subsecretaria de Gestão de Programas e Projetos Estratégicos – SUPPE (1)

Subsecretaria de Governança, Análise e Avaliação da Estratégia – SUGEST (1)

Subsecretaria de Processos e Projetos Institucionais e Inovação – SPPII (2)

**3. Secretaria Executiva de Gestão Administrativa/SEGEA (total de 4)**

Subsecretaria de Gestão de Pessoas – SUGEP (2)

Subsecretaria de Segurança e Saúde no Trabalho – SUBSAÚDE (1)

Escola de Governo – EGOV (1)

**4. Secretaria Executiva de Contratos/SECONT (total de 2)**

Gabinete do Secretário executivo (1)

Subsecretaria de Compras Governamentais – SCG (1)

**5. Secretaria Executiva de Fazenda/SEFAZ (total de 2)**

Subsecretaria da Receita – SUREC (2)

**6. Secretaria Executiva de Administração e Logística/SEALOG (total de 7)**

Subsecretaria de Engenharia, Arquitetura e Manutenção – SUENGE (1)

Subsecretaria de Patrimônio Imobiliário – SPI (1)

Subsecretaria de Administração Geral – SUAG (5)

### **7. Secretaria Executiva de Tecnologia da Informação e Comunicação/SETIC (total de 1)**

Subsecretaria de Sistemas da Informação – SUBSIS (1)

### **8. Secretaria Executiva de Valorização e Qualidade de Vida/SEQUALI (total de 2)**

Subsecretaria de Valorização do Servidor – SUBVAL (2)

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas de forma virtual, por meio da ferramenta *Google Meet*, onde foi criado um *link* e enviado para o participante por meio de mensagem eletrônica (*WhatsApp*) e também de forma presencial. As entrevistas foram gravadas no gravador do celular quando virtual ou presencial, com a permissão do entrevistado. Com isso, foram realizadas 13 entrevistas presenciais e 13 virtuais.

O tempo mínimo de duração da entrevista foi de 05 minutos e 43 segundos, o máximo de 30 minutos e 20 segundos e o total foram de 318 minutos e 33 segundos, perfazendo a média de duração das entrevistas de aproximadamente 12 minutos e 15 segundos. Os procedimentos éticos foram seguidos rigorosamente, garantindo o anonimato dos participantes e o consentimento informado antes do início da entrevista.

Todos os procedimentos de coleta de dados foram realizados de acordo com os princípios éticos para pesquisas envolvendo pessoas. Antes do início de cada entrevista, os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa, o caráter voluntário de sua participação, a garantia de anonimato e a confidencialidade das informações coletadas. O **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)** foi apresentado de forma clara e objetiva no início do formulário eletrônico (APÊNDICE 3), e a participação na pesquisa somente ocorreu após a confirmação eletrônica de anuência de cada entrevistado. Foi esclarecido que os dados seriam utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, sem qualquer identificação individual, e que as gravações (tanto presencial ou virtual) teriam como único objetivo a transcrição para análise, sendo posteriormente descartadas após a conclusão da pesquisa. Essas medidas visaram assegurar a integridade e a privacidade dos participantes durante todo o processo do estudo.



A seguir, no Quadro 10, apresenta-se a matriz de opções metodológicas que a pesquisa empregou.



**Quadro 10 – Matriz de opções metodológicas**

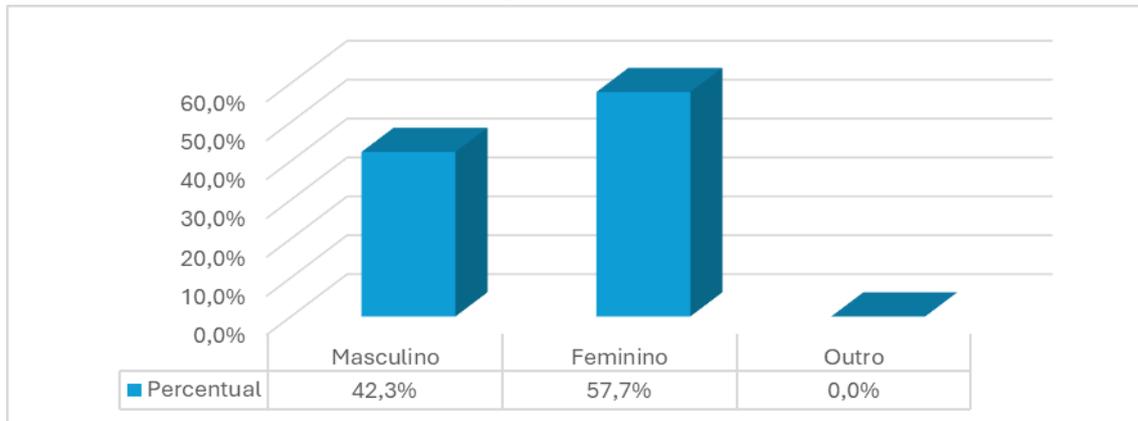
<b>Objetivos específicos da pesquisa</b>	<b>Abordagem da pesquisa</b>	<b>Dados Coletados</b>	<b>Público-alvo</b>	<b>Procedimentos de amostragem</b>	<b>Técnicas de análise</b>	<b>Apresentação dos resultados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar práticas da liderança que estimulam a inovação no setor público;</li> <li>- Identificar as barreiras e facilitadores para gerar inovações na SEEC;</li> <li>- Propor aos líderes mecanismos para que promovam a inovação na SEEC/DF.</li> </ul>	Qualitativa	Entrevista Semiestruturada	Servidores da SEEC-DF	Não probabilística, por conveniência	análise de conteúdo	síntese dos dados

Fonte: Elaboração própria, a partir das referências

### 3.3.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS PARTICIPANTES

Esta parte descreve o perfil dos 26 entrevistados. A Figura 2 indica que 15 pessoas são do sexo feminino (57,7%), seguida por 11 homens respondentes (42,3%).

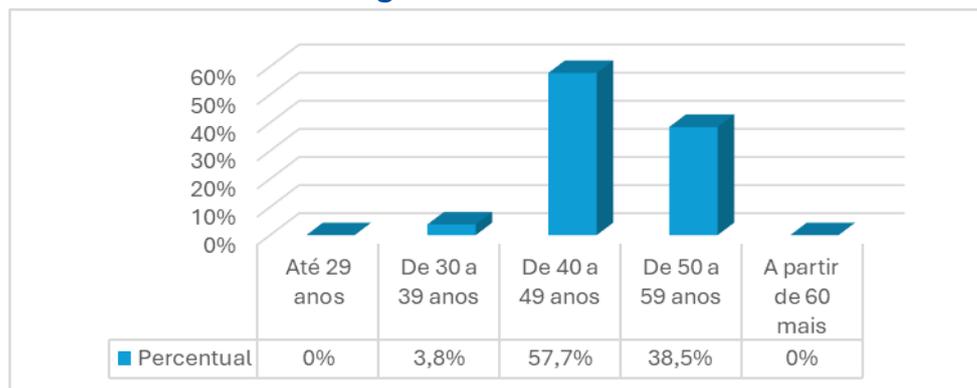
Figura 2 – Sexo



Fonte: Criado no Excel a partir dos dados do questionário respondido (google forms)

Conforme Figura 3, a maioria dos participantes (15) está entre 40 e 49 anos, representando 57,7%, seguida pela faixa de 50 a 59 anos, com 10 respondentes representando 38,5%. Só existe um participante com idade entre 30 e 39 anos (3,8%), não existem participantes com menos de 30 anos e com mais de 60 anos. Isso indica uma amostra com considerável experiência profissional.

Figura 3 – Faixa Etária

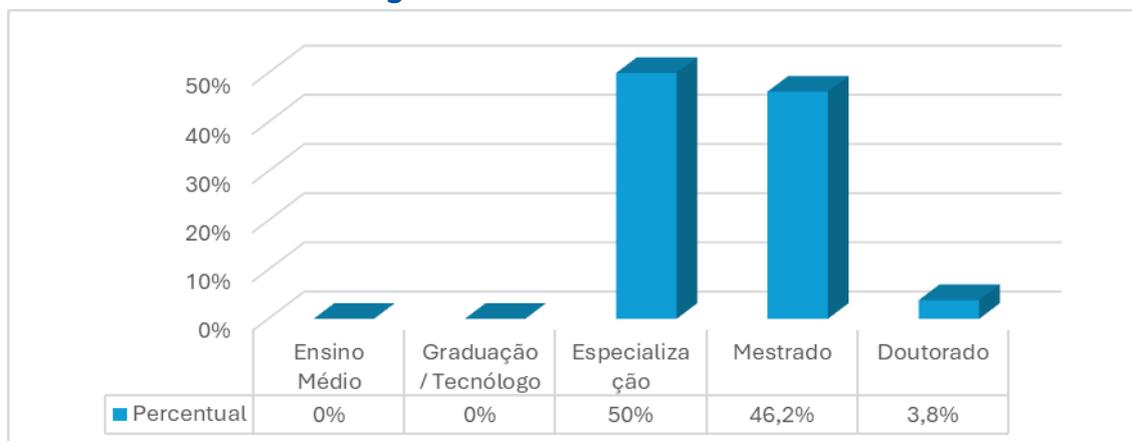


Fonte: Criado no Excel a partir dos dados do questionário respondido (google forms)

Na Figura 4, o grau de instrução é bastante alto, a maioria dos respondentes, ou seja, 96,2% possuem alguma pós-graduação, (13 possui Especialização (50% do total) ou Mestrado (12 – 46,2% do total).

Somente 1 participante possui doutorado (3,8%). Ninguém mencionou Graduação/Tecnologia ou Ensino Médio.

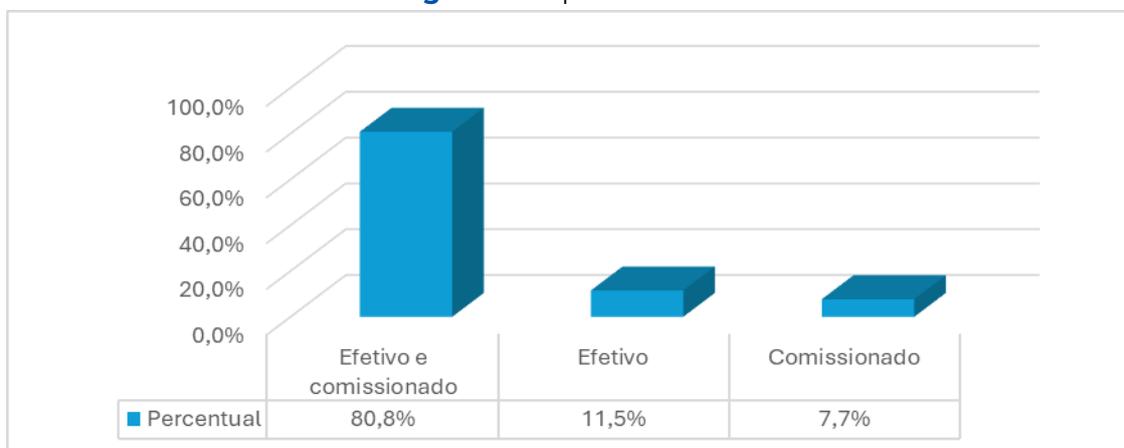
**Figura 4 – Nível de Escolaridade**



Fonte: Criado no Excel a partir dos dados do questionário respondido (google forms)

Na Figura 5, a maioria dos respondentes é composta por funcionários efetivos que também desempenham funções em cargos comissionados (21 respondentes, 80,8%). Existem ainda 3 servidores somente efetivos (11,5%) e 2 exclusivamente comissionados (7,7%).

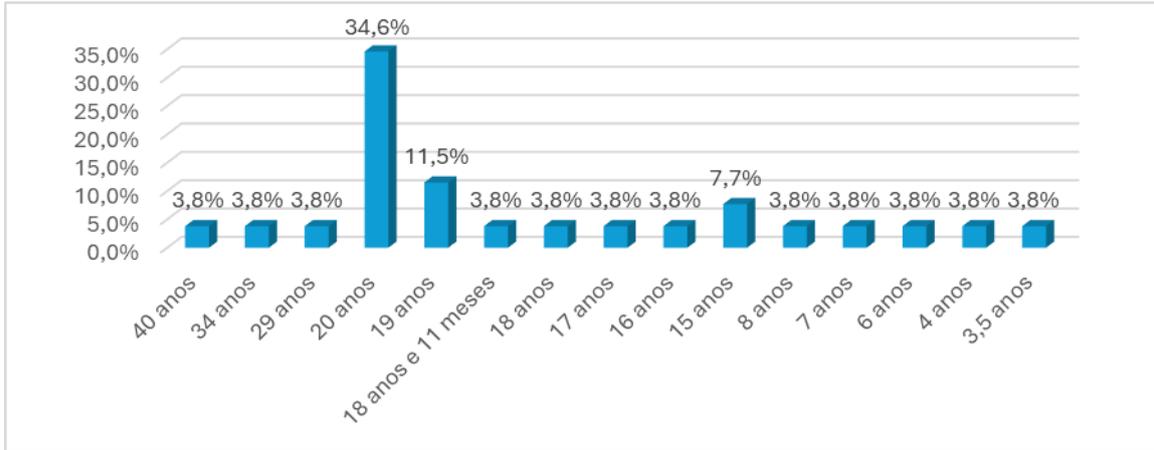
**Figura 5 – Tipo de Vínculo**



Fonte: Criado no Excel a partir dos dados do questionário respondido (google forms)

Tempo de Serviço na SEEC-DF: existe uma variedade no tempo de serviço, contudo, existe uma predominância considerável de respondentes com um longo período de serviço. (Figura 6. Tempo de Serviço). São 9 participantes (34,6%) com mais de 20 anos de serviço, 3 respondentes (11,5%) possuem 19 anos e 2 (7,7%) tem 15 anos. O restante dos entrevistados tem 16, 17, 18, 29 e 34 anos, percebe-se um grupo com vasta experiência na SEEC-DF.

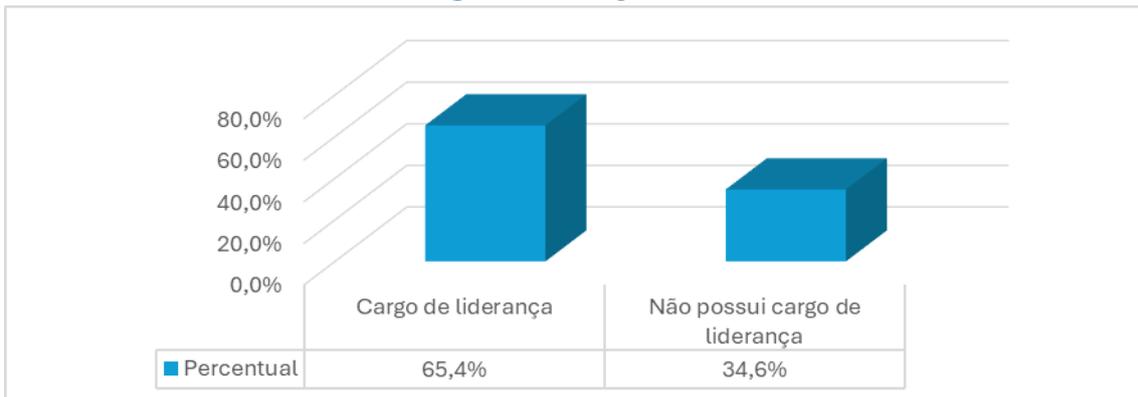
**Figura 6 – Tempo de Serviço**



Fonte: Criado no Excel a partir dos dados do questionário respondido (google forms)

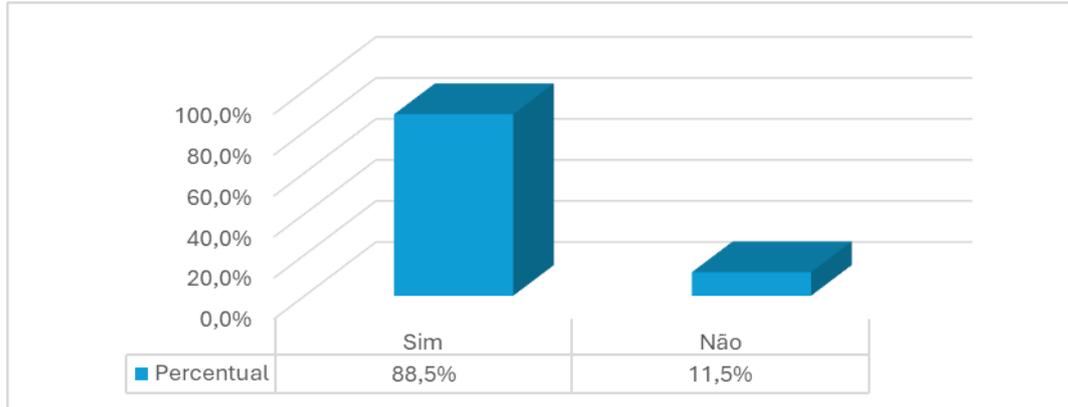
Conforme a Figura 7, a maioria dos respondentes ocupam atualmente um cargo de liderança (17 respondentes, 65,4%), enquanto 9 (34,6%) não possuem cargo de liderança no momento.

**Figura 7 – Cargo Atual**



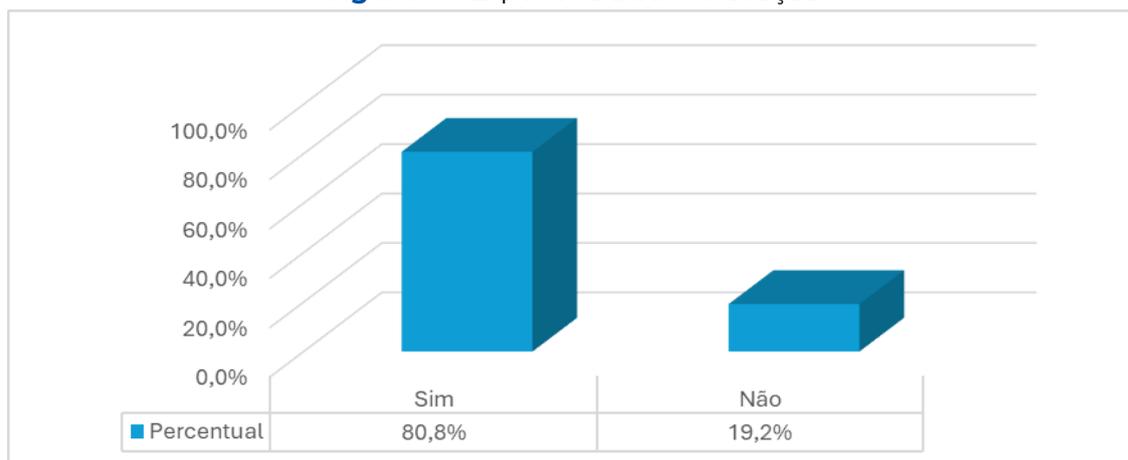
Fonte: Criado no Excel a partir dos dados do questionário respondido (google forms)

A Figura 8 demonstra que a maioria, 23 respondentes (88,5%), já ocupou um cargo de liderança em sua carreira, mesmo que não o esteja exercendo atualmente. Apenas 3 (11,5%) não tiveram essa experiência.

**Figura 8** – Experiência em Cargo de Liderança

Fonte: Criado no Excel a partir dos dados do questionário respondido (google forms)

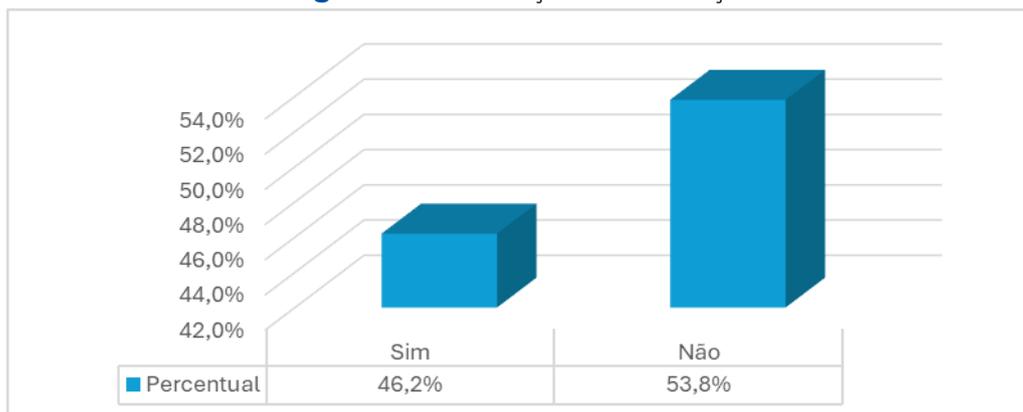
A grande maioria, 21 respondentes (80,8%) afirmaram possuir experiência em inovação. Apenas 5 (19,2%) declararam não possuir, conforme exposto na Figura 9.

**Figura 9** – Experiência com Inovação

Fonte: Criado no Excel a partir dos dados do questionário respondido (google forms)

Menos da metade dos participantes, 12 (46,2%), fizeram alguma formação específica na temática de inovação, enquanto 14 (53,8%) ainda não fizeram, de acordo com a Figura 10.

**Figura 10** – Formação em Inovação



Fonte: Criado no Excel a partir dos dados do questionário respondido (google forms)

### 3.4. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

A ferramenta usada para transcrição das entrevistas gravadas foi o Transkriptor, que foram geradas em documento word para análise dos dados e conferido áudio com a transcrição de cada resposta. Após a remoção dos marcadores de interlocutor, foi gerado um corpus textual de 41.561 palavras no total das transcrições.

As respostas das perguntas abertas foram submetidas a uma análise de conteúdo, identificando temas e padrões recorrentes, com base nos princípios descritos por Bardin (2011). Essa análise permitiu uma compreensão mais aprofundada das práticas de liderança, barreiras e facilitadores e **mecanismos** apontados pelos participantes **para que os líderes possam promover a inovação na SEEC/DF**. As respostas às questões abertas foram analisadas por meio de análise de conteúdo, identificando e categorizando temas e padrões recorrentes.

O processo seguiu as seguintes etapas:

#### 1. Pré-análise:

- a) **Organização inicial das respostas:** inicialmente as respostas foram agrupadas às perguntas na planilha do Excel, em que cada pergunta (P) foi respondida em uma aba da planilha, nomeada de P01 até P09, compreendendo as 9 abas de perguntas. Também foi criado um código do entrevistado (E), chamado de E1 até E26, perfazendo os 26 entrevistados, para não identificar as pessoas, como garantia de anonimato durante a análise e na apresentação dos resultados.
- b) **Leitura flutuante para identificar ideias principais e primeiras impressões:** buscando uma imersão inicial nos dados, a

## **familiarização com o conteúdo e a criação de hipóteses e primeiras impressões.**

### **2. Exploração do Material:**

Com base na teoria de Bardin (2017), a análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas (questões abertas) integrou a codificação das unidades de registro (partes significativas das falas, palavras-chave ou sentenças que estavam em conformidade com os objetivos do estudo) e na sua posterior categorização. Primeiramente, categorias analíticas foram estabelecidas a priori, baseadas no referencial teórico construído e nos objetivos específicos do estudo (tais como "Práticas de Liderança para Inovação", "Barreiras à Inovação", "Facilitadores à Inovação", conforme abordado nos Quadros 1, 2, 3, 4, 7 e 8). Simultaneamente, durante a leitura e codificação, surgiram categorias a posteriori, isto é, temas relevantes que surgiram diretamente das falas dos participantes e que não estavam totalmente previstos no esquema inicial, o que enriqueceu a análise.

Para otimizar a fase exploratória da pesquisa e auxiliar na detecção de potenciais padrões de núcleos de sentido dos relatos e na sugestão de categorias iniciais de análise, foi utilizada, como ferramenta de apoio, a plataforma de inteligência artificial *ChatOne* (da *Adapta.org*), conforme ilustrado no Apêndice 4.

O processo de interação com a IA envolveu a elaboração de prompts de comando específicos, que direcionavam a análise para os objetivos da pesquisa. Primeiramente, a pesquisadora realizou a leitura e interpretação aprofundada das respostas dos participantes, elaborando resumos iniciais de sua compreensão e procedendo a uma identificação preliminar de temas, conceitos e categorias emergentes, baseada no referencial teórico. Subsequentemente, esses resumos, juntamente com as interpretações e insights já extraídos, foram inseridos na ferramenta de IA.

A função da IA, nesse estágio, consistiu em auxiliar no processamento textual e na articulação das ideias, sugerindo formas de organização, síntese e refinamento da linguagem para a apresentação das análises iniciadas. Contudo, é fundamental ressaltar que a codificação final das unidades de registro e a classificação nas categorias definidas foram realizadas manualmente pela pesquisadora, garantindo o rigor e a profundidade da análise qualitativa. O uso da inteligência artificial justificou-se pelo elevado volume de informações contidas nas transcrições das entrevistas, permitindo otimizar a fase

exploratória e a detecção de potenciais padrões de núcleos de sentido dos relatos de forma mais eficiente. Após as sugestões da IA, todo o material gerado foi revisado, alterado e validado pela pesquisadora, que reescreveu trechos, comparou as sugestões com o referencial teórico e a compreensão contextual do material, acrescentou ou excluiu exemplos de relatos conforme a aderência e a relevância, e fez os ajustes finos necessários. A decisão final sobre a categorização, a estruturação da análise e a seleção dos exemplos refletiram sua análise crítica.

O uso da Inteligência Artificial teve como objetivo melhorar a efetividade da análise, sem substituir a avaliação crítica e a interpretação da pesquisadora.

Os critérios adotados para a classificação dos relatos em categorias foram pertinência (adequação ao objetivo da pesquisa), uniformidade (os elementos dentro de uma categoria devem ser conceitualmente parecidos), e exclusividade (idealmente, um elemento não deve pertencer a mais de uma categoria, mas quando ocorria sobreposição significativa, esta era registrada e considerada na análise), conforme preconizado por Bardin (2011).

### **3. Tratamento dos Resultados e Interpretação:**

Nesta etapa final, as categorias foram consolidadas, revisadas e descritas detalhadamente. Também foram feitas inferências e interpretações dos dados categorizados, buscou-se identificar a frequência com que certos temas ou unidades de registro são mencionados dentro de cada categoria, a fim de identificar destaques e repetições nas percepções dos participantes.

Com isso, para cada categoria analítica significativa, trechos ilustrativos das respostas dos entrevistados (devidamente anônimos) foram escolhidos, com a finalidade de exemplificar, enriquecer a análise e dar voz aos participantes. Portanto, esses resultados foram analisados e interpretados com base no referencial teórico construído, com o objetivo de reconhecer padrões, convergências, discordâncias, conexões entre tópicos e particularidades no âmbito da SEEC-DF.



4

# 4

## ANÁLISE DE RESULTADOS

Com base nos procedimentos metodológicos descritos anteriormente, este capítulo avança para a exposição e análise aprofundada dos dados provenientes das 26 entrevistas com os participantes da SEEC-DF. A análise dos dados foi guiada pela pergunta de pesquisa e pelos objetivos específicos do estudo, o foco recai sobre a interpretação de suas vivências e perspectivas no ambiente organizacional, os resultados aqui apresentados visam, primordialmente, analisar o papel da liderança na implementação de inovações na SEEC-DF e responder às questões norteadoras desta pesquisa.

Os achados serão apresentados em seções temáticas, correlacionando-os com o referencial teórico e a literatura especializada para aprofundar a discussão e responder à problemática proposta, este capítulo está estruturado da seguinte maneira: a seção 4.1 aprofundará o entendimento sobre 'O Papel do Líder na Implementação da Inovação na SEEC-DF'; a seção 4.2 detalhará as 'Práticas da Liderança que Estimulam a Inovação na SEEC-DF'; a seção 4.3 discutirá as 'Barreiras e Facilitadores para Gerar Inovações na SEEC-DF'; e, por fim, a seção 4.4 apresentará uma 'Proposta aos Líderes de Mecanismos para Promoção da Inovação na SEEC/DF', consolidando as reflexões e os dados analisados.

### 4.1 O PAPEL DO LÍDER NA IMPLEMENTAÇÃO DA INOVAÇÃO NA SEEC-DF - PERCEPÇÕES INICIAIS

Para entender o papel da liderança na promoção da inovação na SEEC/DF, é fundamental, inicialmente, investigar a percepção dos entrevistados sobre o que se entende por inovação no setor público, qual o papel atribuído ao líder nesse processo e qual o nível de preparo da organização para lidar com as demandas futuras de inovação. As respostas a estas perguntas iniciais revelaram diferentes facetas da atuação da liderança, suas responsabilidades e os comportamentos esperados para fomentar um ambiente inovador.

## 4.1.1 COMPREENDENDO A INOVAÇÃO NO CONTEXTO DA SEEC-DF

Inicialmente, a consolidação apresentou um entendimento amplo e prático acerca do conceito de inovação entre os servidores. Destaca-se que a inovação vai além da simples implementação de tecnologia, abrangendo a melhoria contínua de processos e a busca por maior eficiência e valor para a sociedade. As respostas foram categorizadas conforme o Quadro 11, que apresenta a frequência de menções para cada categoria.

Quadro 11 – Percepção sobre conceito de inovação no setor público			
Categoria	Descrição	Exemplo de Relatos	Frequência de Menções
<b>A. Inovação como Otimização e Melhoria Contínua</b>	Visão de inovação como aperfeiçoamento constante, busca por eficiência e evolução das práticas existentes.	E1: "Implementar novas ideias, processos, tecnologias ou modelos de gestão para melhorar a eficiência, a transparência e a qualidade dos serviços prestados à sociedade."	11
<b>B. Inovação como Criação e Transformação</b>	Inovação entendida como a introdução de algo realmente novo, disruptivo, que transforma radicalmente o estado atual das coisas.	E4: "Mudança de paradigmas. Realizar um processo de maneira diferente."  E13: "aquilo que de fato diferencia, que marca o antes e o depois. (...) quando você olha na linha do tempo assim, você vê: 'Não, até aqui era uma situação, agora se transformou!'"	11
<b>C. Foco da Inovação: Processos de Trabalho</b>	Inovação aplicada à forma como as atividades são realizadas internamente, visando maior produtividade e agilidade.	E12: "Inovação, para mim, é você trazer melhorias e mudanças no serviço – pode ser nos processos de trabalho..."  E20: "A gente está falando de melhoria de processo. A gente está falando de eficácia, eficiência, alguma coisa nesse sentido."	13
<b>D. Propósito da Inovação: Valor</b>	Inovação como um meio para gerar	E3: "inovação no setor público é a capacidade de criar ou aprimorar	13

<p><b>Público e Cidadão</b></p>	<p>benefícios tangíveis para a sociedade, melhorar a vida dos cidadãos e aumentar a eficiência do serviço público</p>	<p>processos, serviços, políticas ou produtos que gerem valor, direto e indireto, para a sociedade, de forma mais eficiente, eficaz e inclusiva."</p> <p>E24: "Toda mudança que venha a melhorar a prestação do serviço para a sociedade, a entrega do valor público..."</p>	
<p><b>E. Inovação Instrumental: Tecnologia e Desburocratização</b></p>	<p>Inovação percebida como uso de ferramentas tecnológicas e medidas para simplificar procedimentos e reduzir a burocracia.</p>	<p>E6: "São soluções menos burocráticas e mais ágeis de fazer a mesma coisa. Isso pode ser um simples processo ou uma solução mais tecnológica."</p> <p>E13: "essa questão digital, né? Atendimento que tem muitos órgãos aí, que praticamente todas as ferramentas a pessoa faz dentro de um celular, né? (...) e hoje em dia você faz [digitalmente]."</p>	<p>15</p>

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

A análise do Quadro 11 demonstra que a percepção de inovação entre os servidores da SEEC/DF está fortemente ligada à Inovação Instrumental, especificamente **Tecnologia e Desburocratização** (15 menções) e ao **Foco em Processos de Trabalho** (13 menções). Isso sugere uma perspectiva prática da inovação, vista como um meio para otimizar operações e utilizar ferramentas para aumentar a eficiência. Essa perspectiva alinha-se com a abordagem de Damanpour e Schneider (2009), que destacam a inovação como um foco na melhoria de serviços e na capacidade de solucionar problemas, bem como com Ricard *et al.* (2017), que a simplificam como "fazer as coisas de maneira diferente ou de uma nova forma". Ainda, conforme Rocha *et al.* (2020) a introdução de novas práticas e tecnologias deve ser facilitada pelos líderes, aumentando a modernização e eficiência administrativa. No entanto, é fundamental aprofundar essa ideia. Apesar do aspecto instrumental ser essencial, as declarações dos entrevistados indicam uma nuance significativa: a inovação não é vista como necessariamente vinculada a altos investimentos em tecnologia ou a tecnologias radicais. Entrevistados como E5, E11 e E25 desconstruem essa visão, destacando que a inovação pode ser obtida por meio de alterações simples ou da melhoria de um processo de trabalho, conforme exemplo do relato de E5: *"Qualquer coisa que a gente faça de uma forma*

*diferente do que a gente está acostumado a fazer. Não precisa ser nada muito tecnológico, o pessoal pensa. Mudar um processo de trabalho, racionalizar um processo de trabalho, parar para pensar no processo de trabalho, mudar ele ou trazer alguma coisa diferente do que faz, mas de forma agregar, já é uma inovação. Não precisa ser nada muito...as pessoas pensam em inovação sempre por favor de tecnologia, mas não é isso, não. Melhoria contínua no processo, já é uma inovação. Ainda mais no setor público também.”*

Interessante notar que as categorias **Inovação como Otimização e Melhoria Contínua** (11 menções) e **Inovação como Criação e Transformação** (11 menções) são mencionadas com a mesma frequência. Isso sugere que, embora haja reconhecimento da necessidade de "algo novo" ou de "romper com a repetição de práticas tradicionais", a inovação ainda é vista predominantemente como uma melhoria pontual ou incremental nas atividades e processos existentes. A ênfase na otimização e do uso de tecnologias para simplificar processos reforça essa tendência para aprimorar o que já existe, ao invés de promover uma "destruição criativa" em grande escala. Outro ponto a destacar quanto ao entendimento de inovação, segundo Soares et al.(2022), que identificou em seu estudo o impacto positivo no desempenho e inovação no setor público com a alternância das organizações entre comportamentos de exploração (buscar novas soluções) e exploração (melhorar o que já existe). Com isso, percebe-se uma tensão no entendimento do que constitui a inovação: é melhorar o que já existe ou criar algo radicalmente novo? Apesar da literatura (Ricard et al., 2017), relacionar o setor público à aversão ao risco e, conseqüentemente, a uma inovação mais incremental, há alguns relatos que indicam uma perspectiva mais ousada ou, pelo menos, a demanda por estratégias que minimizem o risco na busca pelo novo. Uma das percepções mais relevantes extraídas das falas, que constitui um achado novo do estudo, é a abordagem de gestão de riscos na inovação. Por exemplo, o Entrevistado 2 enfatiza a ideia de “errar pequeno para consertar rápido”, conforme pode se observar no relato de E2 – “Tem uma máxima da inovação que eu gosto bastante, que é o de errar pequeno para consertar rápido. Então, eu acho que o processo de inovação é isso. É a gente visitar os processos e pensar em possibilidades de melhorá-los de forma contínua, de forma dinâmica.” Essa fala não só apoia a busca por melhorias contínuas, como também apresenta uma estratégia prática para superar a aversão ao risco, um desafio inerente ao setor público. A capacidade de realizar experimentos em pequena escala e fazer correções rápidas é uma

resposta direta à rigidez institucional e à busca por segurança, indicando uma via para a inovação em um contexto geralmente conservador. Ainda, surge outro ponto de tensão no conceito do que realmente é inovação, enquanto E13 exemplificou o antes e depois no DETRAN-DF como forma de inovação a digitalização dos serviços: “Por exemplo, o DETRAN: você pegava horas e horas, fila, tirava um dia para poder fazer um processo de transferência de propriedade, por exemplo, e hoje em dia você faz digitalmente. Você nem passa na frente do DETRAN. Isso eu acho que é um marco, né? Para mim, isso é um exemplo de inovação.” De outro lado, E16 pensa que inovar não é apenas copiar e/ou adaptar uma ideia: “Teve uma época que a gente fez a premiação dos projetos inovadores aqui do Prêmio GDF, e o pessoal veio com o SEI. Eu disse: ‘Gente, SEI não é inovação’. Não teve inovação nenhuma para mim. Teve uma adaptação ao GDF, só. Mas o SEI já vem vindo de outros lugares.” Essa divergência revela a dificuldade em estabelecer uma definição prática de inovação: trata-se de buscar uma ideia original ou do efeito de sua aplicação no contexto local, mesmo que adaptada? Essa reflexão acrescenta uma dimensão mais profunda à compreensão do conceito. Adicionalmente, outro relato sugere que a inovação no setor público vai da mudança de mentalidade e de valores, E10: “Inovação no setor público é uma transformação de processos, procedimentos e até mesmo de cultura, que pode fazer com que a administração caminhe no sentido de melhores serviços para o público...” Pode-se dizer que é outro achado importante falar do contexto cultural, pois mais que investir em tecnologia, é preciso o envolvimento humano para o sucesso na entrega das demandas.

Contudo, a categoria **Propósito da Inovação: Valor Público e Cidadão** (13 menções) também se destaca, indicando uma clara consciência do objetivo final da inovação no contexto governamental. Isso ressoa com a definição de Bason (2010), que entende a inovação no setor público como o processo de geração de ideias e sua conversão em valor para a sociedade, bem como com Sørensen (2016) e Chen, Walker e Sawhney (2020), que a veem como a criação intencional de soluções que agregam valor público. A ênfase na eficiência e eficácia, conforme Vries, Bekkers e Tummers (2016), também justifica a busca por inovação como resposta a contextos de recursos escassos (Cavalcante e Camões, 2017) e para melhorar a prestação de serviços. Também, no estudo de Jaló (2022), ressalta a importância de inovar para manter o Estado atualizado, utilizando de práticas adequadas para atender aos desejos da sociedade.

A diversidade de interpretações, embora com predomínio em aspectos operacionais e instrumentais, pode ser compreendida à luz da observação de McMurray, Moussa e Muenjohn (2018), que apontam a carência de uma definição consistente do conceito de inovação no setor público na literatura, o que naturalmente se reflete nas diferentes percepções dos agentes públicos. A visão de inovação focada em melhorias de processos e tecnologias, aliada à percepção de valor público, sugere que, no escopo estadual da SEEC/DF, o conceito de inovação ainda está em fase de ampliação, partindo do incremental para o potencialmente transformador, mas fortemente ancorado na necessidade de resolver problemas práticos e gerar resultados tangíveis.

A pesquisa aponta que ao explorar a percepção da inovação na SEEC-DF, apesar da tecnologia e a melhoria de processos serem fundamentais, existe uma visão emergente de que a inovação pode ser incremental, acessível e, principalmente, requer uma transformação cultural e uma gestão de risco mais flexível ('errar pequeno para consertar rápido'). Por esse ponto, os gestores poderão entender que inovar não é demasiado dependente de tecnologia e altos investimentos e sim tomar atitudes que incluem o desenvolvimento contínuo e o propósito da experimentação.

Além disso, o estudo destaca a complexidade da inovação no setor público, mostrando que ela pode ser tanto a criação de algo completamente novo quanto a adaptação inteligente que gera um impacto considerável. Essa é uma discussão fundamental para a formulação de políticas públicas de inovação mais eficientes. Essas sutilezas proporcionam um guia mais prático e realista para líderes que desejam incentivar a inovação em suas equipes, tendo a noção de que não é necessário 'reinventar a roda' a todo custo e promovendo a experimentação responsável, principalmente no ambiente público.

#### **4.1.2 PERCEPÇÃO SOBRE O PAPEL DO LÍDER NO PROCESSO DE INOVAÇÃO**

Para aprofundar a compreensão do contexto, buscou-se entender a percepção dos entrevistados sobre a atuação da liderança. Essa pesquisa mostrou que compreender o papel do líder é mais complexo do que se pensava, pois vai além das funções gerenciais tradicionais e abrange aspectos de criação de um ambiente e saber envolver toda a equipe. O líder é visto como um facilitador, incentivador

e, essencialmente, como alguém que não deve obstruir o fluxo de novas ideias. O Quadro 12 sumariza as categorias e suas frequências.

Quadro 12 – Percepção sobre o Papel do Líder			
Categoria	Descrição	Exemplo de Relatos	Frequência de Menções
<b>A. Cultivador do Ambiente de Inovação</b>	O líder como aquele que cria e mantém um clima organizacional propício à inovação, com segurança para experimentação e aceitação do erro.	E1: "...é essencial para criar um ambiente favorável à mudança e garantir que as novas ideias sejam implementadas de forma eficaz."	19
<b>B. Estimulador de Pessoas e Ideias</b>	O líder que incentiva e valoriza as contribuições individuais, motivando a criatividade e a proatividade da equipe.	E2: "...não obstruir os talentos, é liberar os talentos. Acho que se a gente escutar a equipe, ver as ideias, as opiniões e ser disruptivo."	18
<b>C. Facilitador e Articulador de Processos</b>	O líder que remove barreiras, estabelece conexões e agiliza os trâmites para que as inovações possam ser desenvolvidas e implementadas.	E3: "Eu entendo que o líder tem papel fundamental como facilitador e articulador de inovações. Cabe às lideranças criarem um ambiente seguro para experimentação, estimular o pensamento criativo, buscar remover barreiras institucionais e promover o engajamento das equipes. Além disso, o líder atua como ponte entre os níveis estratégicos e operacionais, garantindo alinhamento estratégico e sustentabilidade das inovações."	16
<b>D. Visão Estratégica e Alinhamento</b>	O líder que possui uma perspectiva de futuro, alinha a inovação aos objetivos	E19: "E condicionar isso às metas e às diretrizes do trabalho, principalmente envolvendo a missão e os valores, né, da instituição que ele trabalha."	15

	organizacionais e direciona os esforços da equipe nesse sentido.		
<b>E. Gestor de Recursos e Riscos</b>	O líder que gerencia os recursos necessários (financeiros, humanos, tecnológicos) e mitiga os riscos inerentes aos processos de inovação.	E2: "Porque todo processo de mudança no setor público ali exige um patrocínio. Então esse líder vai ter que fazer isso. Ele vai ter que escutar a equipe, trabalhar com a equipe, o que pode ser inovado e conseguir vender isso pra cima e aprovar isso pra cima."	7

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Os resultados do Quadro 12 indicam um forte reconhecimento do líder como um agente que **Cultiva o Ambiente de Inovação (19 menções)** e **Estimula Pessoas e Ideias (18 menções)**. Tem-se que o papel do líder no processo de inovação conta com sua forma de conduzir a equipe, ser empático, observar o ambiente e saber ouvir as pessoas, isso faz que ele se torne um gestor que inspira e impulsiona os servidores a colaborarem.

Essa forte ênfase no cultivo do ambiente e no estímulo às pessoas sugere que a principal expectativa em relação ao líder é sua capacidade de liberar talentos e reduzir obstáculos, conforme destacado pelo Entrevistado 2: E2: "Acho que principalmente é não obstruir os talentos, é liberar os talentos. Acho que se a gente escutar a equipe, ver as ideias, as opiniões e ser disruptivos nesse sentido, eu acho que já ajuda pra caramba. Essa perspectiva sublinha que o papel do líder nem sempre é o de gerar a ideia, mas o de criar as condições para que as ideias da equipe floresçam."

Essas atribuições ao líder estão em consonância com as características da liderança transformacional, que, segundo Bass e Riggio (2006) e Oke, Munshi e Walumbwa (2009), foca em inspirar e motivar seguidores, estimular o desenvolvimento intelectual e promover uma visão compartilhada de inovação. Líderes eficazes, segundo Montes, Moreno e Morales (2005) e Mcmillan (2010), devem ser capazes de motivar, ouvir e incentivar, criando um panorama compartilhado. Rocha et al. (2020) também reforçam que líderes transformacionais promovem uma cultura organizacional que valoriza

a criatividade e a proatividade. A ênfase nessas habilidades humanas, em detrimento de competências técnicas específicas, é destacada por Melo e Silva (2019), que apontam a comunicação, a persuasão e a capacidade de envolvimento da equipe como cruciais.

No entanto, uma análise mais detalhada das respostas das entrevistas mostra uma diferença na atuação da liderança no setor público: a distinção entre o líder formal (que ocupa um cargo de chefia) e o líder informal (que exerce influência com base em carisma e engajamento). O Entrevistado 10 discorre que para a inovação a função do líder formal pode ser principalmente não atrapalhar e exercer uma liderança horizontal, validando e apoiando as iniciativas que surgem da base. E10: “Eu acho que, nesse caso, esse líder, esse chefe, esse pessoal em posição de comando, o papel dele é não atrapalhar. (...) Seria mais uma liderança na horizontal, não uma hierarquia verticalizada lá de cima, mas na horizontal. Funciona assim, melhor para a inovação e para a mudança.” Por outro lado, o líder informal é visto como a força motriz da inovação, sendo capaz de mobilizar e envolver equipes. Essa dicotomia é um achado relevante, pois evidencia que a habilidade de promover a inovação vai além da estrutura hierárquica formal, dependendo principalmente da capacidade do líder em “vender a ideia” tanto para sua equipe quanto para a alta gestão (E16).

As categorias **Facilitador e Articulador de Processos (16 menções)** e **Visão Estratégica e Alinhamento (15 menções)** também são vistas como papéis cruciais. Isso demonstra que os entrevistados esperam que o líder não apenas inspire, mas também atue como um agente de mudança, removendo obstáculos e garantindo que as iniciativas de inovação se alinhem aos objetivos maiores da organização. Em contrapartida, o papel do líder como **Gestor de Recursos e Riscos (7 menções)** aparece com menor frequência. Embora a escassez de recursos seja uma barreira comum à inovação no setor público (Cavalcante; Camões, 2017), a percepção dos entrevistados nesta questão específica concentra-se mais nas habilidades interpessoais e na capacidade de fomento de ideias do líder do que em sua atuação direta na gestão de verbas ou atenuação de riscos, o que pode indicar uma expectativa de que essa responsabilidade recaia sobre instâncias superiores ou que a superação desses desafios seja vista como parte da "articulação" geral. Conforme Ganeva e Pusparini (2024), a liderança deve incentivar a inovação e desempenhar seu papel criando um ambiente de apoio e removendo barreiras.

O achado relevante sobre esta temática no estudo é a questão da distinção funcional entre liderança formal e informal no âmbito da inovação no setor público. Gestores que desejam fomentar a inovação em suas organizações devem levar em conta que apenas ocupar uma posição hierárquica não assegura uma liderança inovadora. É fundamental reconhecer e fortalecer os líderes informais, enquanto os líderes formais se concentram em não interferir e em articular os recursos necessários.

### 4.1.3 PREPARO DA ORGANIZAÇÃO E EFICÁCIA DA LIDERANÇA PARA O FUTURO DA INOVAÇÃO

A Pergunta 3, dividida em duas partes, buscou avaliar o preparo da SEEC/DF para as demandas futuras de inovação e o que é necessário para que os líderes se mantenham eficazes nesse contexto. Para que os líderes se mantenham eficazes, a capacitação contínua e o desenvolvimento de novas competências foram apontados como cruciais. A necessidade de mudança cultural e de apoio da alta gestão também foi mencionada.

O Quadro 13 apresenta a percepção dos entrevistados sobre o preparo da SEEC/DF para lidar com as demandas de inovação no futuro.

Quadro 13 – Percepção sobre o Preparo da Organização para Inovação			
Categoria	Descrição	Exemplo de Relatos	Frequência de Menções
<b>A. Sim, está preparada</b>	A organização já possui as condições e a mentalidade necessárias para inovar e atender às demandas futuras.	E18: "Eu acho que sim. Eu tenho visto bons exemplos de melhoras de processo.... Acho que a gente tem caminhado, sim, para implementações de ações que visam, na verdade, o bem-estar, tanto da instituição como dos servidores."	<b>7</b>
<b>B. Não, não está preparada</b>	A organização ainda não possui as condições necessárias, enfrentando lacunas significativas que	E6: "Não. Para isso acontecer, a gente tem que ter uma mudança cultural forte. Porque a nossa administração é muito verticalizada."	<b>8</b>

	impedem sua adaptação às demandas de inovação.	E12: "Eu acho que a gente não tem uma organização madura para o processo de inovação ainda. A gente tem que mudar uma cultura organizacional para que a gente possa dar esse passo."	
<b>C. Em processo de preparação/parcialmente preparada</b>	A organização está em um estágio intermediário, com esforços e avanços, mas ainda com desafios a superar para estar plenamente preparada para a inovação.	E2: "Eu diria que hoje a gente talvez esteja preparada uns 40, 45%."  E21: "Preparada é muito forte, mas ela está se preparando... A gente está trabalhando em cima desses ambientes, construção de laboratórios de inovação, palestras e campanhas educacionais..."	<b>11</b>

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Os resultados revelam que a percepção predominante (11 menções) é de que a SEEC/DF está "**Em processo de preparação/parcialmente preparada**" para lidar com as demandas de inovação. Embora existam opiniões que afirmam que a organização "**Não está preparada**" (8 menções) ou que "**Sim, está preparada**" (7 menções), a visão mais comum é de um estado de transição e esforço contínuo, porém incompleto.

Essa percepção reflete o cenário frequentemente descrito na literatura sobre inovação no setor público. McMurray, Moussa e Muenjohn (2018) e Mcgann, Blomkamp e Lewis (2018) apontam a visão contraditória de que o setor público é mais resistente a mudanças e menos receptivo a experimentos. A existência de rigidez normativa, aversão ao risco e burocracia, mencionadas por Cavalcante e Camões (2017), podem contribuir para essa sensação de "não total preparo", mesmo com esforços em andamento. A SEEC/DF, ao se ver "em processo", pode estar alinhada com os estágios iniciais de maturidade de inovação, como o "Nível 1. Inovação Reativa" ou "Nível 2. Inovação Ativa" do modelo GES PUBLIN de Isidro (2018), onde a inovação é vista como uma solução para questões específicas ou tem um reconhecimento informal, mas ainda não está plenamente integrada e estruturada.

Também, essa ideia de 'em processo' não é apenas uma fase de desenvolvimento, mas uma manifestação do conflito entre a necessidade interna de modernização e a pressão externa por

resultados. Embora a organização não se considerar totalmente pronta, há um reconhecimento implícito, em certas declarações, de que a inovação está se tornando uma necessidade. O Entrevistado 23, por exemplo, sugere que o processo de inovação pode ser imposto pela realidade: E23 - “Então, a organização, de fato, ela já vem passando pelo processo de inovação, mas não que esse processo tenha sido pensado. Esse processo eu acho que ele foi imposto, porque uma grande virada de chave que a gente está passando no momento é a implementação do eixo social, por exemplo.” Essa visão de uma inovação obrigatória ou imposta pela demanda (seja do cidadão ou de políticas governamentais como o eixo social) é um ponto importante, pois move a inovação de uma ação totalmente voluntária para uma situação de sobrevivência e adaptação.

Em complemento foram identificadas quatro categorias a respeito do que os entrevistados consideram necessário para os líderes se manterem eficazes no contexto da inovação. O Quadro 14 apresenta as categorias, com suas descrições, exemplos de relatos e quantidade de entrevistados que mencionaram sobre a respectiva categoria.

Quadro 14 – Necessidades para Manutenção da Eficácia dos Líderes			
Categoria	Descrição	Exemplo de Relatos	Frequência de Menções
<b>A. Desenvolvimento de Competências (Capacitação)</b>	Aprimoramento de conhecimentos e habilidades técnicas e gerenciais dos líderes para atuarem no cenário de inovação.	E1: " acredito que os líderes precisam estar atualizados com o mercado de inovação, por meio do trabalho em rede com outros órgãos no país, incentivar e capacitar a equipe. "  E14: " Na minha percepção, o grande ponto para ele fomentar, favorecer que a inovação aconteça, é ele estar se reciclando, se capacitando para poder sentir e estar sensível a essas mudanças do ambiente, das necessidades que um novo contexto, um novo cenário vai demandar."	17
<b>B. Aspectos Comportament</b>	Adoção de posturas, valores e mentalidades específicas, como	Então, eu acho que o primeiro passo seria as lideranças entenderem mais de como as pessoas funcionam. Sim. Essa	17

<b>Aspectos Comportamentais e Culturais da Liderança</b>	proatividade, abertura à mudança, resiliência e foco no ambiente de inovação.	parte humana mesmo, né? Não é só a questão técnica, mas a questão humana. É, são muitas coisas. Eu destaquei essa como sendo a coisa primeira ali."  E13: eu acho que ele tem que estar predisposto a fazer parte da mudança. Ele tem que estar imbuído na ideia de inovar, de causar um impacto, de transformar uma situação para melhor, né?"  E26: "Líderes engajados com a pauta da inovação e atuem como patrocinadores das iniciativas."	
<b>C. Suporte Estrutural e Instrumental</b>	Fornecimento de recursos materiais, financeiros, tecnológicos e condições de trabalho adequadas para a liderança.	E9: " E, principalmente, para a parte técnica (...) que existem tantas coisas aí, existem tantas coisas que mudam aí, todo um contexto tecnológico de tudo isso.."  E7: " Se você não tem um pacto tecnológico, se você não tem nada, fica quase impossível no ramo das ideias apenas você ver.."	5
<b>D. Comunicação e Transparência</b>	Manutenção de canais claros de diálogo, feedback e compartilhamento de informações para engajar a equipe.	E22: "Uma comunicação clara, empática, com respeito, com a capacidade de inspirar e motivar a equipe."  E23: "Então acho que a grande questão aí um processo eficaz é uma comunicação eficaz entre os liderados e os líderes."	2

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa

A análise do Quadro 14 demonstra que as necessidades mais urgentes para a eficácia dos líderes são o **Desenvolvimento de Competências, incluindo Capacitação** (17 menções) e os **Aspectos Comportamentais e Culturais da Liderança** (17 menções). Isso sugere uma forte crença na importância do aprendizado constante e na adoção de uma mentalidade e postura específicas por parte dos líderes. Dentro dos **Aspectos Comportamentais e Culturais**, a pesquisa revela a importância da sensibilidade humana e da abertura para ouvir e adaptar-se. O Entrevistado 10 enfatiza que os líderes precisam 'entender mais de como as pessoas funcionam' para fomentar a

inovação, apontando que a dimensão humana é tão crucial quanto a técnica. Ainda, um achado relevante nesta categoria é a necessidade de o líder estar preparado para lidar com o alto risco inerente à inovação. Como E17 pontua, a tentativa de inovar pode não dar certo, e o líder deve ter a maturidade para não desistir diante do primeiro fracasso. Essa compreensão do risco e a relevância da resiliência do líder frente a falhas são fatores que introduzem um nível prático e realístico ao perfil ideal de um líder inovador no setor público, em que a aversão ao erro é culturalmente forte. Gestores que desejam permanecer eficazes devem concentrar-se não só em adquirir novas competências, mas também em desenvolver uma mentalidade que entenda e aceite o erro como parte do processo de aprendizagem e inovação.

A importância da capacitação e do desenvolvimento de competências está amplamente apoiada na literatura Burcharth *et al.* (2024) sublinham a relevância do treinamento e do desenvolvimento de habilidades específicas em inovação para que o setor público consiga vencer as barreiras. Albuquerque *et al.* (2023) também destacam competências como aprendizagem contínua, escuta ativa, criatividade e abertura a mudanças. Estes resultados indicam que a SEEC/DF reconhece que a eficácia da liderança na inovação não é determinada apenas por um determinado tempo, mas pela construção ativa de um perfil qualificado e alinhado aos princípios da inovação. Os Aspectos Comportamentais e Culturais da Liderança reforçam a necessidade de um estilo de liderança que promova um ambiente de abertura, confiança e participação, como a liderança adaptativa de Heifetz (2009) ou a liderança participativa de Yukl (2012). A postura proativa, a ética e a capacidade de diálogo entre diferentes níveis hierárquicos, como defendido por Lima (2022) e Sena *et al.* (2024), são essenciais para equipar os líderes com as ferramentas comportamentais para atuar como catalisadores da inovação. O modelo GESPUBLIN (Isidro, 2018), ao associar a maturidade da inovação a práticas de liderança, demonstra que, para evoluir nos níveis de inovação (por exemplo, do reativo para o proativo), os líderes precisam ir além do apoio informal e priorizar ativamente a inovação, criando instrumentos e ações de incentivo.

As categorias **Suporte Estrutural e Instrumental** (5 menções) e **Comunicação e Transparência** (2 menções) foram menos citadas como necessidades diretas para a eficácia do líder, talvez por serem vistas como consequência dos comportamentos e competências desenvolvidas, ou por serem responsabilidades organizacionais que

vão além da esfera pessoal do líder, mesmo que o líder colabore para a sua existência.

Em síntese, a SEEC-DF encontra-se em um estágio de transição para a inovação, sendo motivada por demandas internas e externas. Os novos achados desta seção residem na ideia de que a inovação pode ser uma necessidade imposta pela realidade, e que a eficácia da liderança nesse cenário não depende apenas de formação técnica e comportamental, mas também de uma sensibilidade humana profunda e da habilidade de aceitar e aprender com os riscos e erros inerentes ao processo de inovação. No âmbito da secretaria inovar significa seguir com um processo de melhoria contínua que visa agregar valor aos serviços públicos. O líder, nesse contexto, desempenha um papel crucial como facilitador, incentivador e articulador, devendo criar um ambiente seguro e apoiar as iniciativas. Para o futuro, a organização precisa avançar em sua cultura e estrutura de apoio à inovação, os líderes devem se manter em constante desenvolvimento e buscar o engajamento da alta gestão para serem eficazes.

Para consolidar a análise das percepções iniciais sobre o papel do líder na inovação e o preparo da SEEC-DF para as demandas futuras, a Figura 11 exibe uma nuvem de palavras que condensa os termos mais significativos provenientes das respostas obtidas nas Perguntas 1, 2 e 3.

**Figura 11** – Termos Mais Relevantes sobre Percepções Iniciais da Inovação e Papel do Líder na SEEC-DF



Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Na figura, conceitos como inovação, líder, cultura, processos e capacitação ganham destaque, enfatizando a importância desses componentes na compreensão inicial do fenômeno abordado nesta seção.

## 4.2 PRÁTICAS DA LIDERANÇA QUE ESTIMULAM A INOVAÇÃO NA SEEC-DF

**Além do papel geral do líder frente às inovações, esta seção aprofunda-se nas ações e comportamentos concretos que os líderes devem adotar para efetivamente estimular um ambiente favorável à inovação na SEEC-DF. Com base nas percepções dos entrevistados, estas questões investigaram desde a criação de um clima propício e a promoção do diálogo, até a identificação e o fomento de talentos inovadores.**

A Pergunta 5 revelou um forte anseio por um ambiente onde a participação seja genuína e as novas ideias sejam acolhidas sem receio. A capacidade de escuta do líder foi frequentemente citada como ponto de partida. Essa ênfase na escuta é complementada pela necessidade de um ambiente seguro.

A promoção da liberdade para propor ideias e a valorização da diversidade de pensamento também foram cruciais, assim como a importância de o líder não apenas ouvir, mas dar seguimento às ideias. A capacitação, tanto do líder quanto da equipe, emergiu como um pilar fundamental. Também foram citadas a criação de espaços para discussão e a autonomia. A seguir as categorias criadas estão dispostas no Quadro 15.

Quadro 15 – Práticas para Incentivar um Ambiente Favorável à Inovação			
Categoria	Descrição	Exemplo de Relatos	Frequência de Menções
<b>A. Fomento à Escuta e Diálogo Aberto</b>	O líder deve ouvir ativamente, criar espaços para conversas e garantir comunicação fluida e bidirecional,	E2: "Principalmente a prática ocorrente de escutar a equipe. Então estar se reunindo com a equipe, reunião executiva, em que sejam promovidos espaços de escuta para que os servidores possam falar dos processos que desenvolvem e do que eles	14

	buscando entender demandas e estimular a participação.	entendem que podem ser melhorados."	
<b>B. Incentivo à Experimentação e Tolerância ao Erro</b>	O líder deve criar um ambiente onde as pessoas se sintam seguras para testar novas ideias, sem medo de falhar ou de serem censuradas, vendo o erro como oportunidade de aprendizado.	E20: "Se um líder tenta demonstrar para os seus subordinados, para os seus liderados, que a partir do erro são os momentos em que a gente consegue realmente criar cenários... a permissão ao erro, talvez, para mim, é de onde saem as melhores ideias de inovação."	8
<b>C. Apoio ao Desenvolvimento e Capacitação</b>	O líder deve oferecer oportunidades de aprendizado e qualificação para a equipe, investindo em cursos, treinamentos e troca de conhecimento para aprimorar habilidades e mentalidade inovadora.	E16: "Capacitação do líder: O líder tem que estar capacitado para isso... capacitar os seus liderados para acompanhar isso."	8
<b>D. Promoção da Autonomia e Criatividade</b>	O líder deve dar liberdade e condições para que os servidores inovem, pensem "fora da caixa", tomem iniciativas e desenvolvam suas próprias soluções, sem receio de usurpar funções ou de inibir a proatividade.	E9: "A descentralização, a liberdade de você dar para o servidor a condição dele poder criar sem que ele tenha aquele receio de estar usurpando a função do chefe."	7
<b>E. Reconhecimento e Valorização das Iniciativas</b>	O líder deve reconhecer publicamente ou informalmente o esforço e os resultados inovadores,	E3: "É essencial reconhecer iniciativas inovadoras e valorizar o protagonismo dos servidores."	7

	oferecendo feedback e valorizando o protagonismo dos servidores para motivar a continuidade das práticas.		
<b>F. Busca por Referências Externas e Redução de Barreiras</b>	O líder deve olhar para o que está sendo feito fora da organização (benchmark) e atuar para remover obstáculos internos, como a burocracia, facilitando o caminho para a implementação de novas ideias.	E2: "ser um líder que busca benchmark de forma constante. Eu preciso entender o que está sendo feito no mercado também para trazer."  E1: "trabalhar com os Secretários de Estado e com o governador para reduzir as barreiras burocráticas."	4

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa

A percepção dos entrevistados sobre as práticas dos líderes para incentivar um ambiente favorável à inovação na SEEC/DF, conforme o Quadro 15, demonstra a expectativa de uma liderança ativa e facilitadora. A prática de **Fomento à Escuta e Diálogo Aberto** se destaca como a mais citada, indicando que os servidores anseiam por líderes que estejam verdadeiramente acessíveis e dispostos a ouvir. Isso ressoa com as características da liderança servidora, que, segundo Slack et al. (2019), prioriza o atendimento às demandas da equipe e nutre a confiança. Também se alinha com a pesquisa de Albuquerque et al. (2023), que examina quais seriam as habilidades do líder para incentivar a inovação no setor público, destacando também, a escuta ativa e a capacidade de se mais aberto a mudanças. No entanto, a escuta ativa vai além de simplesmente ouvir, ela requer que o líder seja capaz de administrar expectativas e fornecer feedback construtivo, mesmo para propostas que não serão implementadas imediatamente. O Entrevistado 11 destaca a importância de um retorno qualificado ao servidor. E11: "...se você não for implementar uma boa ideia, que você diga: 'Olha, eu acho até boa a ideia e tudo, mas, olha, a gente não tem isso, isso e isso aqui dentro...' Ter um feedback." Essa abordagem de comunicação clara é um achado significativo, pois assegura que a motivação do funcionário não seja comprometida, mesmo quando

suas sugestões não são implementadas, reforçando a ideia de poder propor.

As categorias **Incentivo à Experimentação e Tolerância ao Erro** e **Apoio ao Desenvolvimento e Capacitação** também são frequentemente mencionadas. A tolerância ao erro é crucial em ambientes inovadores, onde o fracasso é visto como etapa do aprendizado (Alharbi, 2021). A capacitação, por sua vez, é um pilar para o desenvolvimento de habilidades e para que os servidores se sintam seguros em propor e implementar novas soluções, conforme reforçado por Burcharth et al. (2024). Em particular, a tolerância ao erro surge como uma prática transformadora, de acordo com o Entrevistado 20 permite que o líder 'dê corda' para a experimentação, reconhecendo que o erro pode ser a origem das melhores ideias de inovação. E20: "...a permissão ao erro, talvez, para mim, é de onde saem as melhores ideias de inovação. (...) não é simplesmente ficar corrigindo a todo momento. Tem hora que você... 'dar corda' para ver até onde vai..." Ainda, essa percepção é complementada pelo Entrevistado 25 em garantir um ambiente seguro psicologicamente. E25: "Muitas vezes as pessoas têm certos medos de inovar porque quando ela percebe que ela está inovando e aquilo não deu certo de alguma forma, ela carrega essa responsabilidade." Com isso, pode-se identificar um achado interessante, de diluir a responsabilidade pelo erro, onde a permissão para experimentação deve ser acompanhada por um líder que incentive a inovação da equipe em meio a aversão ao risco e que conduza com clareza a questão do medo do servidor em errar.

A **Promoção da Autonomia e Criatividade** e o **Reconhecimento e Valorização das Iniciativas** são práticas que reforçam a capacidade do líder de motivar e engajar a equipe. Camões (2019) e Ganeva e Pusparini (2024) destacam a importância do reconhecimento e do empoderamento psicológico para estimular a criatividade e a proatividade. A autonomia concedida pela liderança, como mencionado por Alharbi (2021), é fundamental para que os colaboradores se sintam à vontade para inovar e buscar soluções "fora da caixa".

Por fim, a **Busca por Referências Externas e Redução de Barreiras** evidencia a expectativa de que o líder não apenas estimule internamente, mas também atue como um agente de conexão com o exterior e de remoção de obstáculos sistêmicos, como a burocracia. No estudo de Fred e Mukhtar-Landgren (2024), fornece insights valiosos

para os interessados em promover a inovação no setor público, destacando uma abordagem multifacetada, a inovação é citada como essencial para superar burocracia, aversão ao risco e falta de recursos, melhorando eficiência na entrega de resultado ao setor público. Essa visão complementa o papel do líder como "Facilitador e Articulador de Processos", já apontado na seção 4.1.2.

Os resultados desta seção destacam a importância dos líderes não só promoverem a escuta ativa, mas também fornecerem feedback construtivo sobre as ideias, mesmo quando não implementadas. O estudo indica que a tolerância ao erro deve ser acompanhada pela diluição da responsabilidade individual e pela criação de um ambiente de segurança psicológica, transformando a experimentação em um esforço coletivo. Com isso, os líderes precisam reduzir os medos inerentes ao processo e converter falhas em oportunidades de aprendizado coletivo para que a equipe possa inovar no setor público.

#### 4.2.2. PROMOVENDO O DIÁLOGO E A TROCA DE IDEIAS CRIATIVAS

A Pergunta 6 foi feita em complemento às práticas de liderança, para aprofundar a prática do diálogo e troca de ideias criativas, na intenção de verificar os mecanismos para a circulação e o desenvolvimento colaborativo de ideias. A criação de um ambiente aberto e a valorização de canais informais foram destacadas.

A realização de reuniões com foco na troca de ideias e a utilização de metodologias específicas foram sugeridas. Apesar das sugestões, muitos entrevistados apontaram a inexistência ou a timidez de canais formais para essa troca.

O Quadro 16 apresenta as categorias de respostas.

Quadro 16 – Promoção do Diálogo e Troca de Ideias			
Categoria	Descrição	Exemplo de Relatos	Frequência de Menções
<b>A. Criação de Espaços e</b>	Estabelecer reuniões (formais e informais), debates, rodas de conversa,	E11: "Eu acho que, no nosso contexto, é com reuniões mesmo, colaborativas... Acho que uma regularidade ali de algumas	16

<p><b>Rotinas de Interação</b></p>	<p>momentos de troca de experiências e encontros multidisciplinares para fomentar a colaboração e a co-criação.</p>	<p>reuniões... E eu acho muito interessante também quando o líder senta não só com a sua equipe... aquelas conversas informais."</p>	
<p><b>B. Postura do Líder: Abertura e Escuta Ativa</b></p>	<p>O líder deve ser acessível, demonstrar disponibilidade e praticar a escuta ativa, mantendo-se aberto a todas as ideias para que a equipe se sinta à vontade e motivada a compartilhar.</p>	<p>E2: "É abrindo esses canais. Um líder fechado, o servidor não vai procurar, a equipe não vai procurá-lo pra falar. É no momento em que você se conecta, em que você se dispõe, que você está ali à disposição da equipe."</p>	<p>12</p>
<p><b>C. Atenção à Cultura Organizacional e Pertencimento</b></p>	<p>Fomentar um ambiente de confiança, transparência e pertencimento, garantindo que os colaboradores se sintam seguros, valorizados e parte integrante dos projetos e das decisões.</p>	<p>E25: "É trazer o servidor para ele pertencer dos projetos. Então, quase todos os projetos que a gente administra aqui na Egov, tem a participação dos servidores para eles entenderem o que faz sentido e se sentirem pertencentes a isso e realmente dar da continuidade."</p> <p>E1: "criar um ambiente aberto, seguro e colaborativo, onde todos se sintam à vontade para contribuir."</p>	<p>4</p>
<p><b>D. Uso de Metodologias e Ferramentas Colaborativas</b></p>	<p>Implementar métodos como brainstorming, <i>design thinking</i>, grupos de trabalho multidisciplinares e plataformas digitais (como Trello, Miro) para organizar e facilitar</p>	<p>E3: "O líder pode promover rodas de conversa, reuniões participativas, grupos de trabalho colaborativos e uso de metodologias como <i>design thinking</i>... uso de ferramentas digitais, como aplicativos de produtividade... e plataformas de ideação (Miro)."</p>	<p>4</p>

	a geração e gestão de ideias.		
<b>E. Estímulo através de Desafios e Projetos</b>	Propor tarefas complexas e projetos que estimulem a equipe a buscar soluções inovadoras e a colaborar ativamente, instigando o desenvolvimento e a manifestação de talentos.	E9: "Nós fazemos aqui muitos desafios. A gente fala, nós fazemos desafios. Eu passo determinadas tarefas aqui para um servidor que, de repente, eu não conheço bem. Eu desafio ele com uma tarefa, com um trabalho, um projeto."	2

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa

A análise do Quadro 16 enfatiza a importância do líder como um promotor de diálogo e colaboração. A **Criação de Espaços e Rotinas de Interação** aparece como a prática mais citada, indicando a necessidade de momentos e canais dedicados à troca de ideias, sejam eles reuniões formais, encontros informais ou debates estruturados. No entanto, o estudo aponta que além das rotinas formais, a comunicação informal e a flexibilidade nos canais de comunicação também são essenciais. O Entrevistado 4 aponta que apesar de as reuniões formais serem necessárias, 'o diálogo direto, especialmente durante os momentos "informais" dentro do setor' é a forma mais eficaz de compreender as necessidades. Adicionalmente, o Entrevistado 11 ressalta a importância das 'conversas informais' (como 'naquela hora do cafezinho') e a necessidade de 'encontrões' regulares que permitam a todos os níveis se expressarem. Essa flexibilidade do líder em utilizar diversos ambientes e canais de comunicação, tanto formais quanto informais evidencia que o incentivo à inovação não se limita a metodologias estabelecidas, mas está na habilidade de criar uma rede de convívio natural e constante.

Essa prática se alinha com a **Postura do Líder: Abertura e Escuta Ativa**, que, conforme destacado pelos entrevistados, é fundamental para que esses espaços sejam efetivos. Essa escuta ativa

também é uma competência de liderança para inovação, como apontado por Albuquerque *et al.* (2023), e um princípio da liderança servidora (Slack *et al.*, 2019).

O **Uso de Metodologias e Ferramentas Colaborativas** e o **Estímulo através de Desafios e Projetos** são estratégias concretas para operacionalizar a troca de ideias. Embora menos citados, indicam uma busca por abordagens mais estruturadas e proativas para a geração de soluções. Fred e Mukhtar-Landgren (2024) destacam a colaboração e parceria como abordagens-chave para promover a inovação no setor público, envolvendo diferentes atores.

Por fim, a **Atenção à Cultura Organizacional e Pertencimento** reforça que a geração de ideias não ocorre no vácuo; ela precisa de um ambiente que incentive a participação e a sensação de que as contribuições são valorizadas. A comunicação clara e franca, aliada ao sentimento de pertencimento, são essenciais para uma cultura de inovação (Montes; Moreno; Morales, 2005; Oke, Munshi e Walumbwa, 2009).

É importante notar que, quando questionados sobre a existência de canais ou métodos específicos utilizados atualmente pela liderança, onze entrevistados afirmaram não haver canais formais para troca de ideias e a sua falta resulta em uma gestão mais reativa. Como exemplificado pelo Entrevistado 12, essa informalidade e a ausência de espaços dedicados frequentemente fazem com que a equipe atue no modo de ‘apagar incêndios’, em vez de agir de forma proativa. Isso sugere uma lacuna na formalização de processos de incentivo ao diálogo, dependendo em grande parte da iniciativa individual de cada líder. Ainda, o Entrevistado 20 ressalta que a forma como o líder gerencia e valida as ideias recebidas, focando no positivo e fazendo o colaborador sentir-se ouvido, é essencial para manter a motivação e a participação contínua.

Os resultados desta seção destacam a importância crucial dos canais informais e da flexibilidade nos formatos de interação, além do impacto da falta de canais formais na capacidade de atuar proativamente. A pesquisa destaca que a capacidade do líder de validar as ideias dos colaboradores, mesmo que brevemente, e gerenciar expectativas, é essencial para manter o engajamento. Portanto, líderes interessados em incentivar a inovação devem construir ambientes de diálogo que valorizem tanto a espontaneidade quanto a

retroalimentação de ideias, com o objetivo de reduzir a ‘cultura do apagar incêndios’ e transformando a conversa informal em um pilar para a inovação estratégica.

### 4.2.3 IDENTIFICANDO, APOIANDO E RECONHECENDO TALENTOS INOVADORES

A Pergunta 7 focou em como nutrir o capital humano inovador. A identificação de talentos passa pela observação atenta e pelo conhecimento da equipe, a escuta também é fundamental. Quanto ao reconhecimento, a maioria dos entrevistados indicou a ausência de incentivos formais, mas ressaltou a importância do reconhecimento, mesmo que informal. O Quadro 17 apresenta as categorias resultantes das respostas.

Quadro 17 – Identificação e Apoio a Talentos Inovadores			
Categoria	Descrição	Exemplo de Relatos	Frequência de Menções
<b>A. Observação Atenta e Conhecimento Individual</b>	O líder deve conhecer a fundo sua equipe, observando comportamentos proativos, habilidades, disposições individuais e a qualidade das entregas no dia a dia para identificar o potencial inovador de cada colaborador.	E11: "A identificação é mesmo pela questão da observação... você vai vendo esses insights naquilo que você recebe como entrega...é nessa interação que o líder tem com essas entregas, com aquilo que você pede, com o dia a dia ali, né? E essa observação é onde você identifica, você vai identificar aquele diferencial ali."	15
<b>B. Delegação Estratégica de Tarefas e Projetos</b>	Atribuir responsabilidades específicas e desafiadoras que permitam aos colaboradores demonstrar e desenvolver suas capacidades	E9: "Dando oportunidade para que esse talento possa aparecer... O desafio de um com o outro, eu acho que isso é bem importante." E3: "O apoio pode vir por meio da designação para projetos estratégicos."	8

	inovadoras, bem como alocá-los em grupos de trabalho que estimulem essa aptidão.		
<b>C. Reconhecimento e Incentivo (Formal e/ou Informal)</b>	Valorizar e premiar (simbolicamente ou formalmente) as práticas inovadoras, seja através de prêmios internos, elogios públicos ou a própria implementação da ideia do colaborador no processo.	E23: "você não premiou a pessoa, você não publicou o nome dela em lugar nenhum, mas você reconhece que muitas das vezes... você usa a sugestão do servidor como parte agora do processo."  E3: "Incentivos simbólicos, como prêmios internos, acordados entre chefias e subordinados, também são formas importantes de valorização."	8
<b>D. Apoio ao Desenvolvimento e Capacitação</b>	Proporcionar acesso a cursos, treinamentos, congressos, mentorias e incentivar a aprendizagem contínua para aprimorar as habilidades dos talentos inovadores e fomentar sua curiosidade.	E9: "A gente tem algumas oportunidades de curso, de participar de congresso, oportunidades também que incentivam muito."  E5: "buscar entender o perfil de cada um, buscar entender o que cada um pode dar e dar a voz das pessoas... tentar comentar que eles têm a curiosidade."	4
<b>E. Criação de Ambiente de Segurança Psicológica</b>	Assegurar que os talentos se sintam seguros para propor ideias, mesmo que pareçam incomuns ou impliquem em riscos, sem medo de julgamento ou de retaliação.	E7: "o incentivo vem muito de dar à equipe a segurança de propor as ideias novas, sabendo que essa ideia nem sempre vai poder ser utilizada... É deixar que a galera tente."  E12: "um ambiente em que as pessoas tenham segurança de trazer ideias novas e propor coisas novas."	3

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa

A análise do Quadro 17 indica que, para identificar e apoiar talentos inovadores, os líderes precisam, primeiramente, de uma **Observação Atenta e Conhecimento Individual** de seus colaboradores. Esta habilidade do líder em conhecer profundamente sua equipe e identificar o potencial além do óbvio é fundamental, conforme destacado por diversos entrevistados. Essa ‘observação atenta’ muitas vezes se manifesta no dia a dia, em pequenas entregas que revelam o diferencial do servidor. O Entrevistado 11 exemplifica essa identificação prática ao descrever como se percebe um talento que ‘vai além daquilo que você pediu’: E11 - “...Tem gente que vai te entregar uma planilha assim, com contrato, desembolso e tal, e diz: ‘Olha, eu fiz uma coluna aqui que eu achei interessante, porque ela pega o percentual de todas as coisas e tal, tal, tal’. Então assim, você já vê que aquele cara ali, ele tem um quê, de poxa, ele foi além daquilo que você pediu.” Esse exemplo prático demonstra que a identificação de talentos inovadores nem sempre exige grandes projetos, mas sim a capacidade do líder de reconhecer o potencial nas atividades rotineiras e incentivar a curiosidade (‘ser meio fofoqueiro’, como brinca E5), buscando o porquê das coisas.

Isso se alinha à capacidade do líder transformacional de considerar a necessidade individual de cada membro da equipe (Sarros et al., 2011), permitindo o reconhecimento e o desenvolvimento de potenciais inovadores. Ainda, Poleza et al. (2021) destaca comportamentos específicos dos líderes no fomento à inovação, como o desenvolvimento pessoal de alta qualidade entre líder e liderados.

A **Delegação Estratégica de Tarefas e Projetos** surge como um mecanismo prático de apoio, permitindo que os colaboradores apliquem suas capacidades e se desenvolvam. Alinhado a esse pensamento, Camões (2019), ressalta que os líderes nos processos de inovação, precisam estar preparados para engajar suas equipes na tomada de decisão, tornando o ambiente mais colaborativo e aberto à criatividade. O **Apoio ao Desenvolvimento e Capacitação** é um pilar fundamental, já que, conforme Albuquerque et al. (2023), a aprendizagem contínua é uma competência essencial para a inovação. Apoiar o talento em sua essência significa investir na formação e no estímulo à curiosidade.

São essenciais para a sustentabilidade da inovação: o **Reconhecimento e Incentivo (Formal e/ou Informal)** e a **Criação de Ambiente de Segurança Psicológica**. Alharbi (2021) destaca o

reconhecimento e recompensa como passos para se tornar um líder inovador, enquanto o artigo de Ganeva e Pusparini (2024) evidencia que a liderança transforma o clima organizacional ao empoderar psicologicamente o servidor, o que estimula a criatividade. A segurança psicológica permite que o servidor tenha "liberdade para ousar" (conforme mencionado indiretamente na seção 4.1.2), fundamental para a experimentação de novas ideias. O estudo de Saidi et al. (2024) também ressalta que um clima organizacional favorável aumenta as inovações, sendo impulsionado pela liderança transformacional.

Um achado importante desta pergunta é a constatação de que, na maioria dos relatos, não existem incentivos formais ou mecanismos claros de reconhecimento para práticas inovadoras na SEEC/DF. Quinze pessoas entrevistadas afirmaram essa ausência, sugerindo que o reconhecimento, quando acontece, é mais verbal ou informal, ou através da própria implementação da ideia. Ou, como ressaltado pelo Entrevistado 14, está vinculado à promoção em cargos. E14: "Não enxergo muito essa questão de incentivo, não enxergo muito não. Porque acaba que, dentro do serviço público, esse incentivo, essa motivação, acontece muito com os cargos." E ainda como E16 e E23 mencionam, o líder precisa apoiar o talento mesmo que não tenha autonomia para dar incentivos formais, focando no 'engajamento da equipe' e no reconhecimento de que 'a sugestão do servidor' faz parte do processo. E23: "...você não premiou a pessoa, você não publicou o nome dela em lugar nenhum, mas você reconhece que muitas das vezes... você usa a sugestão do servidor como parte agora do processo." Pode-se dizer que essa dinâmica informal de reconhecimento ao servidor por meio de incentivo e ambiente de segurança se tornou um substituto na falta de mecanismos formais. Isso representa uma oportunidade de melhoria significativa para a instituição, que poderia institucionalizar mecanismos para valorizar e motivar os servidores inovadores.

Em síntese, as práticas de liderança estimulantes à inovação na SEEC-DF, conforme detalhado pelos servidores nas respostas às perguntas 5, 6 e 7, envolvem um conjunto integrado de ações. Elas se iniciam com a criação de um ambiente de escuta, segurança e participação, evoluem para a promoção ativa de um diálogo aberto e colaborativo, ainda que muitas vezes dependente da iniciativa individual do líder, e se consolidam na capacidade do líder de identificar talentos através da observação e do conhecimento da equipe, apoiá-los com oportunidades e segurança, e reconhecê-los, mesmo que



dificuldades, e 9, que explora as principais facilidades encontradas pelos líderes.

### 4.3.1 DESAFIOS ENFRENTADOS PELA LIDERANÇA NA PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO

A Pergunta 8 indicou várias barreiras significativas, com destaque para aspectos culturais, estruturais e de recursos. A cultura organizacional e a resistência à mudança foram citadas como barreiras primordiais. A burocracia, a rigidez normativa e a estrutura hierárquica do setor público também foram identificadas como grandes obstáculos.

A falta de apoio da alta gestão (patrocínio) e a descontinuidade de projetos foram frequentemente mencionadas. A limitação de recursos (orçamentários, tecnológicos, de pessoal) e a sobrecarga de trabalho também se apresentam como desafios.

O Quadro 18 sumariza as categorias de desafios identificadas nas respostas.

Quadro 18 – Barreiras enfrentadas pela Liderança na Promoção da Inovação			
Categoria	Descrição	Exemplo de Relatos	Frequência de Menções
<b>A. Cultura Organizacional e Resistência à Mudança</b>	Dificuldade em mudar mentalidades arraigadas como "sempre foi feito assim", o apego a processos antigos, o medo do novo, a vaidade e a desmotivação ou aversão ao risco por parte dos servidores e, por vezes, da própria liderança.	E11: "A gente viu na implementação do SEI... naquela época o pessoal ficava agarrado naqueles processos... o maior desafio é esse mesmo. Essa questão da resistência à mudança por parte da equipe."  E8: "Resistência cultural, né? Principalmente aqui na...Foi sempre feito assim, né?"	19
<b>B. Burocracia, Rigidez</b>	Obstáculos impostos pela própria estrutura da administração	E23: "A grande barreira que existe dentro do setor público para implementar a inovação é o próprio setor público. Porque eu	12

<p><b>Normativa e Hierarquia</b></p>	<p>pública, incluindo normas rígidas, processos excessivamente burocráticos, hierarquia acentuada que dificulta a mobilidade das ideias e a necessidade de muitas autorizações para mudanças.</p>	<p>falo isso? Porque o setor público funciona em cima do que a legislação obriga a fazer."</p> <p>E6: "é a administração hierarquizada... muito burocrática, com pouco espaço para escuta."</p>	
<p><b>C. Falta de Apoio e Patrocínio da Alta Gestão</b></p>	<p>Ausência de respaldo e engajamento das instâncias superiores da liderança e da administração, resultando na falta de prioridade para projetos inovadores ou na não continuidade de iniciativas já em curso devido a mudanças de governo ou de gestores.</p>	<p>E16: "Falta de apoio. Para mim, o principal problema é a falta de apoio... Eu não consigo fluir com isso, então eu não tenho apoio da liderança."</p> <p>E2: "O primeiro é o patrocínio da autogestão... não vai conseguir implantar nada... sem o patrocínio da autogestão."</p>	<p>7</p>
<p><b>D. Desmotivação e Dificuldade de Engajamento da Equipe</b></p>	<p>Desafio de motivar e engajar os próprios servidores no processo de inovação, seja por desinteresse, comodismo ou falta de percepção de que suas contribuições serão valorizadas ou implementadas.</p>	<p>E10: "Eu acho que a primeira de todas é talvez a desmotivação... Eu não tenho essa percepção de que posso contar com a cooperação e a disposição das pessoas. Eu acho que a principal dificuldade é essa. Encontrar quem queira."</p>	<p>6</p>
<p><b>E. Limitação de Recursos (Financeiros, Tecnológicos, Ferramentas e Pessoal)</b></p>	<p>Escassez de verbas, tecnologias defasadas ou inadequadas, falta de ferramentas específicas e a rotatividade de profissionais ou a carência de pessoal</p>	<p>E20: "rotatividade de profissionais... Quando as entregas começam a ter certa fluidez e celeridade, aí vêm propostas externas e aquele profissional vai embora. Aí você começa do zero com outros profissionais."</p>	<p>6</p>

	qualificado para sustentar a inovação.	E22: "A outra é falta de recursos. Se você não tem recurso, fica muito mais difícil."	
<b>F. Sobrecarga de Trabalho e Escassez de Tempo</b>	A alta demanda de tarefas diárias e a falta de tempo dedicado à reflexão, planejamento e implementação de iniciativas inovadoras, levando a um ciclo de "apagar incêndios" em vez de agir estrategicamente.	E3: "Soma-se a isso a sobrecarga de tarefas e a escassez de tempo para reflexão e planejamento de ações inovadoras."  E12: "A gente é como se estivesse o tempo todo apagando fogo... A gente não trabalha estrategicamente, eu acredito."	2

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa

A avaliação do Quadro 18 indica que os líderes da SEEC/DF lidam com uma variedade de desafios complexos para promover a inovação, com destaque para a **Cultura Organizacional e Resistência à Mudança**. Com 19 menções, essa categoria é a que mais se destaca e reflete a clássica percepção de que o setor público é avesso a experimentos e resistente a transformações (McMurray; Moussa; Muenjohn, 2018; Mcgann; Blomkamp; Lewis, 2018). A síndrome do "sempre foi feito assim" e o medo do novo atuam como um entrave à flexibilidade e à proatividade necessárias para a inovação. Slack *et al.* (2019), encontrou em seu estudo que a resistência à mudança é um dos desafios da liderança servidora. A **resistência à mudança** é um desafio profundamente enraizado, que se revela tanto como um aspecto organizacional quanto como uma característica humana potencializada no ambiente público. O Entrevistado 9 ressalta o 'apego' e a ' vaidade' como dificuldades individuais: E9 – "Na área de engenharia, nós temos a resistência e o apego. Não é falta de conhecimento, porque as pessoas têm conhecimento, mas o apego dificulta muito. Uma vaidade, em um sentido pejorativo, que muitas pessoas têm e a gente enfrenta nesse sentido. (...) A pessoa quer, mas ela não quer mudar." Essa declaração é um achado relevante, pois amplia a compreensão da resistência à inovação, evidenciando que ela não se resume apenas a desconhecimento ou falta de habilidades, mas também a atitudes pessoais – um 'medo do novo' (E9) e uma 'aversão ao risco' (E18) que se tornam barreiras significativas. O Entrevistado 11 complementa, evidenciando que essa resistência é natural ao ser humano, mas

amplificada no serviço público: E11 – “...a gente sempre tem um pouquinho de resistência. Eu acho que os processos também, a burocracia em si, de certa forma também, são desafios, porque muita gente, quando você vai implementar alguma coisa diferente... as pessoas têm aquela resistência de... ‘Ai, será que vai dar certo?’” Com isso, para superar a resistência à inovação no setor público, é necessário adotar uma estratégia que vá além da capacitação técnica, abordando o aspecto humano e psicológico do apego ao familiar e do medo do desconhecido.

A **Burocracia, Rigidez Normativa e Hierarquia** (12 menções) é outro desafio estrutural significativo, o que reforça as observações de Cavalcante e Camões (2017) sobre os entraves normativos e processuais no setor público. A dificuldade de apresentar ideias em uma administração excessivamente hierarquizada e a exigência de várias autorizações impedem a agilidade e a experimentação. Soares *et al.* (2022) aborda que o desempenho gerencial do líder através da liderança ambidestra poderia ajudar na superação das restrições legais, estruturais e de pessoal, estimulando a inovação. A rigidez normativa é percebida como um obstáculo diferentemente do setor privado. Como o Entrevistado 23 destaca, o setor público opera sob o princípio da legalidade estrita. E23: “A grande barreira que existe dentro do setor público para implementar a inovação é o próprio setor público. Por que eu falo isso? Porque o setor público funciona em cima do que a legislação obriga a fazer. É diferente do privado. O privado pode fazer tudo que não está escrito na lei proibindo. A administração pública tem que atuar fazendo unicamente o que está escrito na legislação”. Essa afirmação é um achado crítico, pois indica que a inovação muitas vezes enfrenta o desafio de alterar legislações, um processo lento e complexo que demanda acesso a esferas de poder (como a Câmara Legislativa ou o Governador) que estão fora do alcance direto da liderança intermediária (E23). Nesse contexto, a burocracia não se resume apenas a um conjunto de regras, mas a um sistema complexo de interdependências que dificulta a agilidade e a experimentação. Essa afirmação é um ponto crítico, pois demonstra que a inovação frequentemente esbarra na necessidade de modificar legislações. Além disso, a percepção de que a administração é ‘muito separada em caixinha’ (E6) impede a ‘mobilidade das ideias’, gerando um ambiente de estagnação.

A **Falta de Apoio e Patrocínio da Alta Gestão** (7 menções) aponta para a necessidade de um engajamento mais estratégico e

visível das lideranças superiores. A liderança desempenha um papel fundamental no desenvolvimento de um ambiente de apoio e na remoção de obstáculos, segundo Ganeva e Pusparini (2024). A ausência de apoio pode levar à descontinuidade de projetos promissores, como destacado por E24, que relata a perda de um "timing" crucial para a modernização de um sistema devido à falta de prioridade. Este apoio é essencial para validar e estimular a inovação em âmbitos mais amplos da organização.

A **Desmotivação e Dificuldade de Engajamento da Equipe** (6 menções) e a **Limitação de Recursos (Financeiros, Tecnológicos, Ferramentas e Pessoal)** (6 menções) são desafios que, apesar de estarem conectados aos anteriores, se evidenciam de maneira mais evidente na habilidade de execução. A escassez de recursos, seja financeiro, tecnológico ou humano (incluindo a rotatividade), é um limitador prático. A falta de motivação pode ser um sinal da cultura de resistência e da falta de apoio, dificultando a mobilização das equipes. Nesse contexto, conforme Tönurist, Kattel e Lember, 2017; Cummings, 2015 a liderança deve facilitar a entrada de novas metodologias e ferramentas e apoiar uma cultura organizacional que valorize a inovação, a eficiência e o fortalecimento entre líderes e servidores. Um desafio específico e pouco abordado na literatura geral de inovação no setor público, dentro da **Limitação de Recursos**, é a elevada rotatividade de profissionais de Tecnologia da Informação (TI), sobretudo em posições comissionadas. O entrevistado 20, que trabalha no setor de TI, descreve um ciclo vicioso. E20: *"...esse mercado de TI é muito aquecido, a rotatividade de profissionais que passam por essas áreas de TI em cargos comissionados é muito grande. (...) Você dá treinamento, dá capacitação. Você, enquanto líder, demonstra para aquele colaborador todo o cenário que a gente vive... Quando as entregas começam a ter certa fluidez e celeridade, aí vêm propostas externas e aquele profissional vai embora. Aí você começa do zero com outros profissionais, treinamento, e aí você fica naquele alto e baixo."* Esse relato representa uma descoberta nova e de grande importância prática para os gestores de TI no setor público, uma vez que indica um desafio particular que impede a continuidade da inovação tecnológica. A constante perda de capital intelectual treinado, aliada à necessidade de reiniciar processos de capacitação, compromete a habilidade de desenvolver soluções robustas e duradouras. Isso causa desmotivação e compromete a continuidade dos projetos, fazendo com que a inovação se torne um esforço cíclico e com pouco avanço no conhecimento institucional.

Por fim, a **Sobrecarga de Trabalho e Escassez de Tempo** (2 menções) completa o cenário dos desafios, mostrando que o cotidiano da "operação de incêndios" muitas vezes impede a dedicação ao planejamento e à execução de iniciativas inovadoras. Nesse contexto, essas barreiras acabam sendo um impulsionador para mudar esse cenário, por meio de lideranças que busquem soluções. Importante citar Sena *et al.* (2024), que ressalta que a liderança inovadora alinhada a uma visão estratégica deve buscar na prática a mudança dos processos tradicionais. Também, Maia *et al.* (2023) destaca que, para construir uma equipe é necessário capacitar o colaborador a desenvolver a tarefa proporcionando um ambiente de trabalho eficiente, que tenha liberdade e ainda que os líderes tenham a capacidade de se adaptar para inovar.

Em suma, os desafios apontados pelos líderes da SEEC/DF refletem as barreiras sistêmicas da gestão pública, aliados a elementos culturais arraigados ('sempre foi feito assim', 'apego') com entraves estruturais ('burocracia', 'rigidez legal') e a demanda por um apoio mais sólido em diversos níveis para que a inovação possa se desenvolver e se manter. Os principais resultados desta seção envolvem a percepção da resistência como um fenômeno humano e psicológico intensificado no setor público, além da questão particular da alta rotatividade de profissionais de TI, que atua como um fator desmotivador e obstáculo à continuidade de projetos inovadores. Dessa forma, líderes e formuladores de políticas públicas precisam considerar a inovação não somente um aspecto processual ou tecnológico, mas também um desafio que demanda a administração de elementos humanos e psicológicos. Em setores como TI, isso inclui a criação de estratégias para a retenção de talentos e a manutenção da continuidade do conhecimento.

### **4.3.2 FACILITADORES PARA A LIDERANÇA NA PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO**

A Pergunta 9 embora tenha revelado que os facilitadores são por vezes menos tangíveis ou institucionalizados que os desafios, apontou para elementos importantes que podem impulsionar a inovação.

O capital humano qualificado e a disposição da equipe foram vistas como um grande trunfo. A abertura ao diálogo e um ambiente colaborativo, quando existentes, facilitam a inovação. O acesso à informação e às novas tecnologias, bem como o estímulo à capacitação,

também foram citados. A demanda externa por agilidade e eficiência pode atuar como um catalisador. Também, o apoio institucional e a autonomia concedida em alguns contextos surgem como facilitadores.

O Quadro 19 apresenta as categorias de facilidades que emergiram das entrevistas.

<b>Quadro 19 – Principais Facilidades para Promover a Inovação Organizacional</b>			
<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplo de Relatos</b>	<b>Frequência de Menções</b>
<b>A. Ambiente Colaborativo, Confiável e Aberto da Equipe</b>	A existência de um clima de trabalho com boa comunicação, confiança mútua, pouca hostilidade, abertura para sugestões e a disposição da equipe em colaborar e se engajar nas iniciativas de inovação.	E11: "quando você tem um ambiente colaborativo, um ambiente de confiança, um ambiente em que as pessoas acreditam umas no trabalho das outras... eu vejo que isso aí facilita muito."  E25: "A equipe se sentindo segura emocionalmente, uma equipe entrosada, uma equipe que tenha uma boa comunicação e isso facilita muito o trabalho."	8
<b>B. Capital Humano Qualificado e Engajado</b>	A presença de servidores talentosos, qualificados, com potencial técnico e uma disposição intrínseca para contribuir, aprender e buscar melhorias, especialmente a geração mais jovem que demonstra menos conformismo.	E26: "A maior facilidade é contar com um capital humano altamente capacitado, com grande potencial técnico e disposição para contribuir."  E7: "a facilidade é a equipe, hoje em dia, a secretaria é uma equipe relativamente jovem... não se conforma muito com o que está pré-estabelecido."	5
<b>C. Oportunidades de Capacitação e Desenvolvimento</b>	A disponibilidade e o incentivo à participação em programas de treinamento, cursos, pós-graduações (como mestrados e	E1: "a bolsa de mestrado/doutorado promovida pela COGEP, estimula os servidores a se atualizarem e buscarem novas propostas de inovação no serviço público."	5

	doutorados) e congressos, que permitem aos servidores e líderes se atualizarem e aprimorarem suas habilidades.	E18: "A gente tem essa oportunidade aí, de curso."	
<b>D. Atuação e Apoio da Liderança</b>	A capacidade e visão da própria liderança em promover, incentivar e patrocinar a inovação (seja do líder direto ou de lideranças superiores), bem como a experiência e o perfil desses líderes para romper barreiras.	E24: "A facilidade está na pessoa do líder. Porque se você não tiver um chefe, um líder, você não consegue fazer nada."  E20: "patrocínio das minhas chefias imediatas... me deram a oportunidade de... estruturar."	4
<b>E. Acesso à Informação, Conhecimento e Tecnologia Externa</b>	A facilidade de acesso a <i>benchmarks</i> , metodologias, ferramentas e inovações tecnológicas (como IAs e sistemas já implementados, como o SEI), que permitem à SEEC/DF se inspirar e adquirir soluções já testadas ou mais modernas.	E2: "Hoje a gente tem acesso a informação muito facilmente. A gente tem canais, a gente tem as IAs. Então, hoje, se eu quiser inovar, eu tenho muita facilidade para achar esses <i>benchmarks</i> , essas ferramentas para inovar."  E13: "Com o desenvolvimento da tecnologia, o acesso remoto e a internet das coisas... é uma facilidade."	3
<b>F. Demanda Externa / Pressão da Sociedade</b>	A exigência da população e de outras administrações por serviços públicos mais ágeis e eficazes, que acaba funcionando como um catalisador para a busca e implementação de inovações pontuais.	E6: "A grande facilidade do momento é a demanda externa. Então, as outras administrações e a própria população exigem que a administração seja mais ágil... É meio que uma exigência do cidadão."	1

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa

A avaliação do Quadro 19 indica que, mesmo diante das barreiras, a SEEC/DF conta com relevantes facilitadores para estimular a inovação. O **Ambiente Colaborativo, Confiável e Aberto da Equipe** (8 menções) destaca-se como a principal facilidade, sugerindo que, em várias equipes, existe um considerável capital social, com servidores prontos para colaborar e a trabalhar em conjunto. Esta confiança e abertura são essenciais para um ambiente de inovação, como ressaltado por Ganeva e Pusparini (2024), que apontam o empoderamento psicológico como chave para a criatividade. A solidez do **Ambiente Colaborativo, Confiável e Aberto da Equipe** está nas conexões interpessoais desenvolvidas ao longo dos anos. O Entrevistado 11 ilustra como o compartilhamento de conhecimento e a convivência duradoura, mesmo em contextos informais, atuam como um facilitador para a inovação. E11: “...quando você tem um ambiente colaborativo, um ambiente de confiança, um ambiente em que as pessoas acreditam umas no trabalho das outras... eu vejo que isso aí facilita muito. (...) Eu acho que funciona muito, eu vejo lá no nosso... que aí eu não sei o que é que a literatura traz sobre isso — mas são aquelas conversas informais. Eu acho que funciona que é uma beleza! Sabe, naquela hora do cafezinho.” Essa declaração é um achado significativo, pois evidencia que o ‘capital social’ informal, criado nas interações cotidianas e espontâneas, é um pilar essencial para a inovação. Isso indica que, além de estruturas formais, investir no cultivo e valorização das relações humanas e na confiança mútua no local de trabalho é uma abordagem eficiente para fomentar a inovação, mesmo em contextos burocráticos.

O **Capital Humano Qualificado e Engajado** (5 menções) e as **Oportunidades de Capacitação e Desenvolvimento** (5 menções) são vistas como recursos valiosos. A presença de servidores com alto potencial técnico e uma mentalidade proativa, combinada com a disponibilidade de programas de qualificação (como as bolsas de mestrado/doutorado mencionadas por E1), são ativos cruciais para impulsionar a inovação. Isso corrobora a importância da aprendizagem contínua para a inovação no setor público (Albuquerque et al., 2023; Burcharth et al., 2024). Porém, apesar de ser um facilitador, a presença de **Capital Humano Qualificado e Engajado** no setor público apresenta uma dualidade, como aponta o Entrevistado 12: “Facilidade... eu acredito que o serviço público tem muitos talentos, muitos servidores talentosos, e a gente pode se aproveitar disso. Eu vejo que agora tem até uma tendência desses servidores procurarem empresas em que eles possam demonstrar mais isso. Acho que isso nunca

aconteceu no serviço público antes, e as pessoas estão querendo, estão pensando em deixar o serviço público para ir para empresas privadas, porque o serviço público acaba sendo estático em muitas situações. ” Essa fala revela um achado crítico e um novo desafio: apesar da qualificação ser um facilitador, a rigidez e a imutabilidade do serviço público podem resultar na perda desses talentos para o setor privado. O que deveria ser uma vantagem competitiva (o talento do servidor) pode se tornar uma vulnerabilidade se a organização não criar ambientes que permitam a expressão e o desenvolvimento pleno desse potencial. Isso complementa a barreira da rotatividade de TI (E20, da Pergunta 8), estendendo o problema para outros talentos."

A **Atuação e Apoio da Liderança** (4 menções) também emerge como um facilitador, indicando que líderes com visão estratégica e capacidade de engajamento (sejam eles líderes diretos ou de instâncias superiores) podem atuar como catalisadores da inovação, superando as barreiras e criando as condições necessárias para a experimentação. Alinhado a esse pensamento, da questão do engajamento, conforme Melo e Silva (2019) os líderes não apenas teriam conhecimentos técnicos, mas principalmente habilidades humanas, sendo capazes de lidar com seus liderados.

O **Acesso à Informação, Conhecimento e Tecnologia Externa** (3 menções) e a **Demanda Externa / Pressão da Sociedade** (1 menção) são facilitadores mais focados no contexto externo. A facilidade de acessar benchmarks e tecnologias, como IA e sistemas de gestão já consolidados, permite que a SEEC/DF se inspire em outras realidades e implemente soluções eficientes. A demanda por serviços mais ágeis e eficientes, vinda da sociedade, embora percebida como um desafio, também atua como um incentivo para a busca por inovação, impulsionando a organização a se reinventar para atender às expectativas dos cidadãos (Cavalcante e Camões, 2017). Ainda, em relação ao **Acesso à Informação, Conhecimento e Tecnologia Externa**, o Entrevistado 2 destaca a ampla disponibilidade de dados e ferramentas, como Inteligências Artificiais, que podem ser utilizadas como um 'arsenal' para a inovação. No entanto, o Entrevistado 24 aponta um novo achado: a facilidade de acesso à informação deve ser acompanhada da habilidade de convertê-la em insights acionáveis e de um "olhar estratégico" que vá além do operacional: E24 - "A gente tem que ter um grupo de inovadores já pensando como que nós estaremos e as nossas gerações futuras, intergeracionais, daqui 20, 30 anos com base nesse modelo de inovação. Hoje se planeja não aplicar

preenchendo papel, mas sim vendo tendências.” Essa afirmação demonstra que apenas disponibilizar informação e tecnologia não é o bastante; a verdadeira facilidade está na habilidade de interpretar e usar esse conhecimento de forma proativa para planejar o futuro, superando o mero ‘apagar incêndios’ e o preenchimento de documentos, o que demanda uma mentalidade focada em tendências e cenários futuros.

Em resumo, enquanto os desafios para a liderança na promoção da inovação na SEEC-DF são marcados por questões culturais, burocráticas, de apoio e de recursos, os facilitadores residem principalmente na qualidade e disposição das equipes, na criação de ambientes colaborativos (quando ocorrem), no acesso à informação e, em alguns casos, no apoio da gestão e nas demandas externas por modernização. O aproveitamento estratégico dessas facilidades, aliado a um apoio consistente da liderança em todos os níveis, pode ser o caminho para diminuir os desafios e potencializar a inovação. Os principais resultados desta seção incluem a percepção de que um ambiente colaborativo é fomentado por relações interpessoais e confiança desenvolvida no cotidiano, além do fato de que a qualidade do talento pode ser subutilizada e até mesmo desperdiçada em razão da rigidez institucional. Além disso, a simples disponibilidade de informações e tecnologias externas só se traduz em facilidade quando há uma capacidade de visão estratégica e antecipação de tendências.

Para sintetizar os principais pontos levantados sobre as barreiras e facilitadores da inovação na SEEC-DF, a Figura 13 apresenta uma nuvem de palavras que condensa os termos mais proeminentes discutidos nesta seção.

**Figura 13** – Barreiras e Facilitadores para a Inovação na SEEC-DF



Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Na figura, destacam-se tanto os obstáculos, como cultura, resistência e burocracia, quanto os fatores que impulsionam a inovação, como equipe, colaboração e capacitação, oferecendo um panorama visual das forças em jogo.

#### **4.4 PROPOSTA AOS LÍDERES DE MECANISMOS PARA PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO NA SEEC/DF**

Com base nas necessidades organizacionais identificadas pelos entrevistados para a efetiva promoção da inovação na SEEC-DF, conforme as respostas à Pergunta 4, esta seção articula como essas percepções podem ser traduzidas em mecanismos e posturas que os líderes, em seus diferentes níveis de atuação, podem adotar, propor ou defender para fomentar um ambiente mais inovador. Apesar de muitas das propostas estarem relacionadas a iniciativas macro da organização, o papel do líder é essencial para incentivar, influenciar e buscar a implementação dessas mudanças em suas respectivas áreas, transformando desafios organizacionais em oportunidades de liderança proativa.

As percepções coletadas indicam um caminho diversificado para a transformação desejada, e os líderes podem ser os principais impulsionadores dessas mudanças. Uma das necessidades mais urgentes, segundo os participantes, é a mudança da cultura

organizacional e a transformação da inovação em pauta estratégica. Nesse sentido, propõe-se que os líderes atuem ativamente como modelos e promotores de uma cultura de inovação, incentivando a experimentação, a tolerância ao erro construtivo e a abertura a novas ideias em suas equipes, além de levarem a pauta da inovação para discussões estratégicas com seus superiores.

O investimento em capacitação dos servidores e em tecnologia foi outro ponto frequentemente mencionado, e os líderes podem desempenhar um papel fundamental em identificar necessidades e buscar por recursos. Líderes podem, portanto, mapear as competências necessárias em suas equipes, incentivar a participação em treinamentos e buscar ativamente soluções tecnológicas que otimizem os processos, mesmo que em pequena escala inicial, servindo como pilotos para implementações mais amplas.

O apoio e o patrocínio da alta gestão são vistos como indispensáveis, e os líderes intermediários têm o papel de construir casos sólidos para obter esse apoio. Assim, um mecanismo chave para os líderes é desenvolver propostas de inovação bem fundamentadas, demonstrando os benefícios e o alinhamento estratégico, para então buscar ativamente o "patrocínio" necessário dos níveis superiores.

A criação de estruturas e espaços dedicados à inovação, como laboratórios, e a regulamentação de políticas de inovação também foram sugeridas. Líderes podem, mesmo sem uma estrutura formal em toda a SEEC, criar "microambientes" de inovação em suas equipes, com reuniões focadas em brainstorming, pequenos projetos piloto, ou incentivando a participação em iniciativas como o LabGes, e podem ser vozes ativas na proposição de políticas de inovação mais amplas.

A continuidade das políticas e projetos, independentemente das mudanças de gestão, foi apontada como crucial. Nesse contexto, os líderes podem trabalhar para documentar e institucionalizar as boas práticas e inovações de suas áreas, buscando criar um legado que transcenda gestões e fortalecendo a memória institucional.

Adicionalmente, a melhora na comunicação interna e a promoção de uma visão mais integrada foram citadas. Propõe-se que os líderes fomentem ativamente a comunicação transversal, o compartilhamento de conhecimentos entre equipes e setores, e estimulem uma visão de futuro em suas áreas, conectando o trabalho diário com os objetivos de longo prazo da organização.

Em suma, embora as ações organizacionais identificadas na Pergunta 4 sejam amplas, a presente análise delinea um claro campo de atuação para os líderes da SEEC-DF. Ao compreenderem as necessidades de mudança cultural, investimento, apoio estratégico e criação de estruturas, os líderes podem se posicionar como proponentes ativos e implementadores dessas transformações. Os mecanismos propostos aqui, derivados desse estudo, incluem: modelar uma cultura de inovação, requerer por capacitação e tecnologia, construir casos para patrocínio da alta gestão, criar microambientes de experimentação, institucionalizar boas práticas e fomentar a comunicação e a visão de futuro. A promoção da inovação, nesse sentido, torna-se uma responsabilidade compartilhada, mas com um forte componente de iniciativa, influência e protagonismo da liderança em todos os níveis.

#### 4.4.1. MEDIDAS ESSENCIAIS PARA PROMOVER E IMPLEMENTAR A INOVAÇÃO

A Pergunta 4 buscou entender as propostas dos servidores sobre o que a organização deve fazer para promover e implementar a inovação efetivamente. O Quadro 20 apresenta as categorias de respostas e suas frequências.

Quadro 20 – Medidas para Promover e Implementar a Inovação			
Categoria	Descrição	Exemplo de Relatos	Frequência de Menções
<b>A. Apoio Estratégico e Engajamento da Alta Gestão</b>	A inovação deve ser uma pauta estratégica, com patrocínio e disseminação pela alta gestão e continuidade das políticas, independentemente de mudanças de governo ou de chefias, garantindo um alinhamento e visão de futuro.	E2: "Acho que o primeiro ponto é tornar isso uma pauta estratégica, porque senão não sai. Então, isso tem que estar na cabeça lá do secretário, a importância, a necessidade, e depois disseminar."	12
<b>B. Capacitação e</b>	Investir na qualificação de	E5: "A gente tem que buscar capacitar os servidores sempre,	9

<b>Desenvolvimento Contínuo</b>	servidores e líderes, por meio de cursos, mestrados, intercâmbios e outras formas de aprendizado, a fim de aprimorar habilidades e fomentar uma mentalidade inovadora.	eu acho, abrir essa questão da capacitação, como a gente hoje tem muita gente fazendo mestrado, fazendo cursos...	
<b>C. Criação de Estruturas e Mecanismos Formais</b>	Estabelecer unidades ou laboratórios de inovação (transversais à organização), criar regulamentações específicas e instrumentos formais para gerenciar e operacionalizar o processo inovador, oferecendo condições físicas e financeiras.	E12: "realmente teria que ter uma política de inovação... seria o grande primeiro passo que a gente tivesse uma unidade de inovação, um laboratório, como o governo federal faz dentro das instituições."	8
<b>D. Investimento em Tecnologia e Infraestrutura</b>	Alocar recursos para a atualização e aquisição de tecnologias, ferramentas e sistemas, bem como para o desenvolvimento de carreiras em tecnologia da informação, essenciais para a digitalização de processos.	E23: "inovação desassociada de tecnologia eu acho, pelo menos na minha cabeça, eu acho que não funciona... exige tecnologia, exige investimento em estrutura tecnológica."	6
<b>E. Mudança e Consolidação da Cultura Organizacional</b>	Promover uma transformação cultural que valorize a inovação, supere resistências e preconceitos, incentivando um movimento conjunto de engajamento de todos os níveis	E16: "é um movimento para mudança da cultura da empresa – no caso, da SEC, do órgão – e é um movimento que tem que ser conjunto, tá? Tanto de servidores, líderes, superiores."	7

	hierárquicos em prol da mudança e do desapego ao tradicional.		
<b>F. Fomento ao Diálogo, Colaboração e Autonomia</b>	Estimular um ambiente de escuta ativa, participação dos servidores, abertura a novas ideias e concessão de autonomia, permitindo a liberdade para ousar e experimentar, e promovendo a comunicação e o engajamento.	E6: "a gente ter escuta mais ativa, maior participação na gestão, os líderes terem aberto a novas ideias e dar maior autonomia para a equipe, para as equipes de maneira geral."	4
<b>G. Foco em Mapeamento e Melhoria de Processos</b>	Realizar o mapeamento e a validação dos processos internos, por meio de diagnósticos e pesquisas, para identificar gargalos e oportunidades de melhoria contínua, buscando a otimização e a entrega eficiente.	E19: "precisa mapear todos os nossos processos, precisa validar todos os processos, precisa fazer a pesquisa, um diagnóstico do que realmente interessa, o que realmente é importante, né?"	2

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa

A avaliação do Quadro 20 indica que as sugestões dos servidores para promover e implementar a inovação na SEEC/DF são amplas e integradas, refletindo a necessidade de uma abordagem multidimensional. A categoria mais citada, **Apoio Estratégico e Engajamento da Alta Gestão** (12 menções), sublinha a percepção de que a inovação precisa vir de "cima para baixo" com uma visão clara e um patrocínio contínuo. Isso corrobora a literatura que aponta o papel crucial da liderança na criação de uma cultura de inovação e no fornecimento de recursos e legitimidade para as iniciativas (Camões, 2019; Montes; Moreno; Morales, 2005). Essa ênfase no **Apoio Estratégico da Alta Gestão** não se limita apenas ao patrocínio inicial, mas à garantia de continuidade das políticas e projetos independentemente das mudanças de governo ou de gestores. O entrevistado 10, com três

décadas de experiência no serviço público, destaca a falta de continuidade como um dos principais obstáculos: *“Eu acho que teria que ter uma continuidade de política. Não estou falando da política partidária, estou falando da continuidade dos processos que são iniciados durante as gestões. (...) Essas coisas atrapalham. Se a gente tivesse uma base técnica de gestão, isso pode até acontecer pela conveniência política, mas a base técnica vai aferir.”* Essa visão é um elemento crucial para a elaboração de propostas, uma vez que indica que a estabilidade e a continuidade das iniciativas de inovação dependem de um compromisso que vá além das mudanças de poder e se torne institucionalizado em uma 'base técnica de gestão'. Para os gestores, isso significa que o êxito da inovação não é apenas um projeto governamental, mas um projeto de Estado, necessitando de mecanismos de proteção contra interrupções.

A **Capacitação e Desenvolvimento Contínuo** (9 menções) é outra proposta de grande relevância, evidenciando o entendimento de que a inovação é impulsionada por pessoas qualificadas e em constante aprendizado. O investimento em formação não apenas aprimora habilidades técnicas, mas também dissemina uma mentalidade mais aberta a novas ideias, como sugerido por Burcharth et al. (2024).

A **Criação de Estruturas e Mecanismos Formais** (8 menções) e o **Investimento em Tecnologia e Infraestrutura** (6 menções) demonstram a busca por um ambiente mais propício e equipado para a inovação. É essencial estabelecer laboratórios ou unidades de inovação, juntamente com a atualização tecnológica para transformar a "vontade" em capacidade de execução. Isso é fundamental para que a inovação não seja algo ocasional, mas parte integrante da rotina organizacional. Está evidenciado na literatura, conforme Tönurist, Kattel e Lember (2017) que o acelerado avanço das tecnologias de informação e comunicação juntamente com novas estratégias focadas no usuário pressiona os governos e impulsiona a criação de laboratórios de inovação no setor público. A proposta de estabelecer estruturas e mecanismos formais, como laboratórios de inovação, é uma ação fundamental para tornar o processo de inovação mais organizado.

A **Mudança e Consolidação da Cultura Organizacional** (7 menções) é vista como um pilar essencial. Superar a resistência e fomentar um envolvimento coletivo, em que a inovação é valorizada e vista como parte do dia a dia, é um desafio complexo, mas

imprescindível para o sucesso a longo prazo (Alharbi, 2021). A sugestão de um "movimento conjunto" de servidores e lideranças indica a importância de co-criar essa nova cultura. De acordo com os entrevistados, a transformação e a consolidação da cultura organizacional requerem não apenas um 'movimento conjunto' de todas as camadas hierárquicas, mas também um processo de 'desapego' ao que é tradicional. O Entrevistado 9 enfatiza a importância de "compreender o outro" e, aos poucos, introduzir a "necessidade dessa inovação" para vencer a resistência pessoal e o medo do novo. E9: *"...ter essa capacidade de entender o outro nesse sentido e, devagar, nós irmos implantando nele a necessidade dessa inovação."* Esse achado relevante sugere que a mudança cultural é um processo gradual e empático, que não pode ser imposto, mas criado por meio do convencimento e da demonstração de valor, combatendo o 'preconceito' (E25) e a 'mentalidade muito atrasada' (E16) que ainda persistem no setor público.

O **Fomento ao Diálogo, Colaboração e Autonomia** (4 menções) reforça a importância de um ambiente que encoraje a participação e a liberdade. Ao incentivarem a escuta ativa e a independência, os líderes proporcionam um ambiente propício para o surgimento e desenvolvimento de ideias nas equipes (Albuquerque *et al.*, 2023).

Por fim, o **Foco em Mapeamento e Melhoria de Processos** (2 menções) indica uma preocupação em otimizar a forma como o trabalho é realizado, buscando eficiência e eficácia, o que é um aspecto central da inovação incremental no setor público. Segundo Vries, Bekkers e Tummers (2015), para o progresso e a modernização das entidades governamentais, é essencial a inovação no setor público, com a intenção de melhorar a eficiência e eficácia dos serviços prestados à sociedade.

Em síntese, as propostas dos servidores convergem para a necessidade de uma estratégia de inovação formal e constante, apoiada fortemente pela alta gestão, investimento em pessoas e tecnologia, e uma cultura que promova a colaboração e a experimentação. Os achados mais relevantes desta seção incluem a compreensão de que o patrocínio da alta gestão deve garantir a continuidade das políticas de inovação independentemente das mudanças de poder. Além disso, a proposição de laboratórios de inovação transversais e abrangentes desafia o modelo de iniciativas isoladas, buscando uma inovação sistêmica. Líderes e formuladores de





5



## 5

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa propôs-se a investigar um tema de crescente relevância para a modernização e eficácia da gestão pública. Por meio de uma abordagem qualitativa, que envolveu entrevistas semiestruturadas com 26 servidores da SEEC-DF e análise de conteúdo de suas percepções, o objetivo foi esclarecer as dinâmicas complexas que permeiam a liderança e a inovação neste contexto organizacional específico. Os resultados alcançados não só confirmam achados da literatura existente, mas também revelam as particularidades e os dilemas da gestão pública, delineando contribuições acadêmicas e práticas relevantes.

A análise dos dados revelou aspectos mais profundos sobre o fenômeno da inovação e a função do líder na SEEC-DF. Em primeiro lugar, o estudo mostrou que o conceito de inovação no setor público vai além da simples adoção de tecnologia, incluindo melhorias constantes e o "fazer diferente" no dia a dia. Um achado significativo foi a constatação de que a inovação frequentemente surge não como uma iniciativa voluntária, mas como um imperativo imposto pelas circunstâncias e pela pressão externa (como demandas sociais ou novas políticas governamentais), transformando-a em uma condição essencial para sobrevivência e adaptação.

Em relação à liderança, a pesquisa contribuiu para afirmar a percepção das habilidades do líder em fomentar a inovação, sendo proativo nas demandas no sentido do conhecer não só tecnicamente, mas entender de forma empática seus colaboradores dentro do ambiente organizacional. Destaca-se ainda, as diferenças entre as funções do líder formal e do informal. O líder formal, que ocupa uma posição hierárquica, é visto como um legitimador e facilitador que deve "não atrapalhar" e garantir o apoio da alta gestão. Por outro lado, o líder informal é visto como a "força propulsora" da inovação, sendo capaz de mobilizar e engajar equipes de maneira mais natural. Essa divisão desafia modelos de liderança exclusivamente hierárquicos e destaca a relevância do "capital social informal" e das conexões interpessoais para impulsionar a inovação. Porém, nesse contexto, mesmo que o líder formal não tenha todas as características no cumprimento do papel para inovar, é necessário que revestido de autonomia para agir, busque

além de desenvolvimento profissional, se revestir de sua autoconfiança, empatia e se tornar um catalizador de boas práticas rotineiras. Nesse sentido, mais que se importar com as melhores ferramentas para melhorar processos, o líder deve captar alternativas inovadoras através de escuta ativa, criar conexão individual e observar melhor o desempenho de suas equipes, valorizando os seus talentos além de incentivar boas ideias, promovendo um ambiente inovador em que o servidor não tenha medo de errar.

Além disso, o estudo aprofundou a compreensão das barreiras e facilitadores, mostrando que a resistência à inovação não é apenas uma característica organizacional, mas um fenômeno profundamente humano e psicológico, caracterizado por "apego", " vaidade" e "medo do novo", que é intensificado no contexto do serviço público. A rigidez normativa e a burocracia foram reconhecidas como um sistema complexo que demanda alterações legislativas em níveis superiores, além do alcance da liderança intermediária. Por outro lado, a habilidade de "errar pequeno para consertar rápido" surge como uma abordagem prática para reduzir a aversão ao risco. A identificação de uma alta rotatividade de profissionais de Tecnologia da Informação (TI) foi um achado novo e significativo, caracterizando um ciclo de descontinuidade que impede o acúmulo de conhecimento e a continuidade de projetos inovadores. Ainda, como fatores facilitadores, destacaram-se o ambiente de trabalho colaborativo, seguro e transparente da equipe, a presença de pessoal qualificado e comprometido, as oportunidades de capacitação e desenvolvimento, a qualidade da liderança e apoio hierárquico, o acesso à informação, conhecimento e tecnologia externa, e, em menor escala a demanda externa/pressão da sociedade, como molas propulsoras para a inovação.

Em relação às práticas e ao desenvolvimento de talentos, a pesquisa revelou que a escuta ativa voltada para a inovação requer um *feedback* de qualidade, mesmo em relação a ideias que não foram implementadas, a fim de não desestimular a motivação. A tolerância ao erro, fundamental em contextos inovadores, precisa ser acompanhada pela redução da responsabilidade pessoal e pela garantia da segurança psicológica, em que o fracasso é encarado como parte do processo de aprendizado coletivo. Por fim, o estudo mostrou que, na falta de mecanismos formais de incentivo e reconhecimento, a liderança desempenha um papel fundamental na validação informal das ideias e no estímulo individual, usando a autoria e a incorporação da sugestão

no processo como principais ferramentas motivacionais. A simples disponibilidade de informações e tecnologias externas só se torna um facilitador se houver a capacidade de transformar dados brutos em *insights* aplicáveis e uma visão estratégica de futuro.

No âmbito acadêmico, este estudo contribui ao aprofundar a compreensão das dinâmicas de liderança e inovação em um contexto ainda relativamente pouco explorado pela literatura nacional, que é o setor público no âmbito estadual, especificamente em uma Secretaria de Estado de Economia do GDF. A investigação permitiu examinar as particularidades dessas práticas e percepções nesse nível governamental, oferecendo subsídios para futuras comparações e generalizações teóricas mais amplas sobre a inovação no setor público brasileiro. Adicionalmente, confirmou a literatura vista e ressaltou que as dinâmicas de inovação podem ser recorrentes, mesmo o estudo sendo feito em outra esfera de governo.

Para a SEEC-DF, a pesquisa oferece um diagnóstico valioso das percepções de seus servidores sobre um tema importante para a sua modernização e para a melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade. Os achados podem fazer a alta gestão e as lideranças intermediárias refletirem sobre como melhorar o ambiente organizacional para torná-lo mais favorável à inovação e promover uma cultura de experimentação. Com base na análise dos resultados e na literatura estudada, são apresentadas propostas para que os líderes e a gestão da SEEC-DF possam promover a inovação de forma mais eficaz, integrando os achados de todos os objetivos específicos. A seguir, tem-se a sugestão de ações que podem ser realizadas pela SEEC-DF para viabilizar a implantação da inovação:

- a) Desenvolver e comunicar uma política de inovação clara e estratégica em que o tema inovação seja pauta central e estratégica para a alta gestão; sendo inserida como uma rotina transparente nas demandas, onde os servidores tenham a clareza e se sintam como parte importante da mudança para buscar novas soluções sem medo de errar, com foco na segurança psicológica e na distribuição da responsabilidade por falhas possibilita a construção de um ambiente que estimula a experimentação e considera o erro como uma oportunidade de aprendizado, essencial para a cultura de inovação.**

- b) Criar e apoiar espaços e mecanismos dedicados à experimentação e colaboração validados pela alta gestão, reunindo servidores de diferentes áreas dispostos a colaborar em projetos e desafios propostos em cada encontro nos espaços criados para esse fim, outro ponto é o fomento das lideranças em seus setores para que os colaboradores tenham mais autonomia para resolver processos de rotina, esse tipo de ambiente de trabalho incentiva a colaboração e confiança. Para isto, também poderá instituir normativos que incentivem a inovação na SEEC, além do próprio funcionamento efetivo do laboratório de inovação.
- c) Investir no desenvolvimento de competências para inovação contínuo e direcionado em inovação aos líderes e servidores, não apenas na teoria, mas tentar empregar o conhecimento na prática das tarefas diárias em conjunto, direcionando esse treinamento nos temas que fomentem a inovação, como pensamento criativo, metodologias de *design thinking*, gestão ágil de projetos e ensinar o uso de ferramentas colaborativas, com isso, as equipes se tornariam mais qualificadas na busca por soluções inovadoras.
- d) Estruturar a inovação para ser contínua, ser um projeto de Estado e não de governo, onde gestores seriam treinados para apoiar a criação de laboratórios de inovação transversais e abrangentes, prevenindo iniciativas fragmentadas e assegurando a continuidade de políticas e projetos, mesmo com mudanças de gestão.
- e) Fortalecer a cultura de reconhecimento e valorização da inovação onde mais que assumir riscos calculados, celebrar as atitudes que façam a diferença em que todos se sintam valorizados por seus esforços e ideias, reduzindo inclusive a rotatividade e garantindo a continuidade do conhecimento, para que a inovação realmente ganhe força e seja parte do dia a dia da Secretaria é necessário desenvolver e implementar formas que identifiquem e recompensem as ações inovadoras, através de prêmios ou certificações em grandes projetos (formal) ou de forma mais simples e direta, como um reconhecimento público ou um destaque interno para um servidor que teve uma ideia inovadora.
- f) Promover a liderança pelo exemplo e atuar na redução de barreiras sendo abertos e receptivos a novas ideias, apoiando as iniciativas de inovação e saber comunicar de forma

transparente a importância da inovação na SEEC-DF, ainda buscar eliminar barreiras burocráticas e contornar hierarquia inflexíveis por meio de escuta ativa e argumentos que possam desobstruir o caminho para uma cultura organizacional mais flexível e adaptável.

- g) Melhorar recursos e ferramentas, com foco em tecnologia e mapeamento de processos impulsionando a inovação através da observação e melhoria na maneira de utilizar recursos e ferramentas nos processos de trabalho, só após esse olhar, investir na atualização tecnológica da Secretaria, em busca de soluções que simplifiquem a rotina diária e que motive a seguir em frente, também é necessário mapear e verificar como as coisas são feitas, o que ajudará a identificar onde estão os gargalos e as oportunidades para trabalhar de forma mais eficiente. Com isso, seria possível usar melhor o que já se tem, reduzir a sobrecarga de trabalho das equipes e garantir que a falta de tempo não seja um obstáculo para inovar. Também usar a tecnologia como um facilitador, desde que os líderes consigam converter dados em inteligência para o futuro, antecipando tendências e fazendo planejamentos estratégicos, ao invés de simplesmente reagir a problemas.

É importante reconhecer as limitações inerentes a este estudo. A pesquisa concentrou-se em uma única organização, a SEEC-DF, o que implica que as conclusões são específicas para este contexto, embora possam oferecer reflexões para outras organizações públicas com características similares. A amostra de 26 participantes, embora robusta para uma investigação qualitativa, representa uma parcela do universo total de servidores. Adicionalmente, o estudo possui um caráter transversal, capturando um retrato das percepções em um momento específico, não permitindo analisar a evolução dessas percepções ou o impacto de mudanças ao longo do tempo

Os achados desta pesquisa também oferecem oportunidades para futuras investigações. Destaca-se a necessidade de mais estudos sobre o papel da liderança na promoção da inovação especificamente em órgãos do governo estadual no Brasil, uma área que ainda apresenta lacunas na literatura científica, podendo também ser realizada em outras esferas de governo e de poder das organizações públicas. Sugere-se, ainda, a realização de:

- a) Pesquisas longitudinais para monitorar a execução de políticas e programas de inovação e seus efeitos ao longo do tempo, analisando a evolução das percepções e o impacto real das transformações.**
- b) Pesquisas comparativas entre diversas Secretarias de Estado ou entre instituições públicas de diferentes níveis de governo (municipal, estadual, federal) para reconhecer aspectos específicos e gerais na promoção da inovação.**
- c) Estudos detalhados sobre a rotatividade dos colaboradores no setor público e suas consequências para a inovação e continuidade de projetos.**
- d) Investigações sobre o desenvolvimento de competências em gestão de risco e falha para líderes e servidores, explorando metodologias de treinamento que fomentem a resiliência e a aprendizagem.**
- e) Estudos de caso sobre o sucesso (e insucesso) de iniciativas de inovação em ambientes com alta rigidez normativa, a fim de identificar estratégias eficazes para a superação de barreiras legais.**

Este estudo, em última análise, vai além da simples verificação de processos ao enfatizar a necessidade humana e constante inovação no setor público. Como demonstrado aqui, a liderança é o elo fundamental entre as diretrizes e a realidade, sendo capaz de converter o potencial dos servidores em valor concreto para a sociedade. A jornada da inovação é contínua, e esperamos que este estudo não só forneça orientações para gestores e pesquisadores, mas também motive cada profissional a se tornar um agente de mudança, contribuindo para um serviço público mais eficiente, flexível e focado nas demandas dos cidadãos do Distrito Federal.



# REFERÊNCIAS

# REFERÊNCIAS

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Allex de Omena et al. **Competências de liderança para inovação nas práticas de gestão de pessoas**: um estudo na Universidade Federal de Alagoas, 2023.
- ALHARBI, I. Innovative Leadership: A Literature Review Paper. **Open Journal of Leadership**, v.10, p. 214-229, 2021 Disponível em : [10.4236/ojl.2021.103014](https://doi.org/10.4236/ojl.2021.103014). Acesso em 13 jun.2025.
- ALLEN, I. Elaine; SEAMAN, Christopher A. Likert scales and data analyses. **Quality progress**, v. 40, n. 7, p. 64-65, 2007.
- ASPEN INSTITUTE. **Rethinking leadership in the public sector: Building a diverse pipeline of leaders**. 2024. Disponível em: <https://www.aspeninstitute.org> Acesso em: 9 nov. 2024.
- BARDIN, Laurence et al. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BASON, Christian. **Leading public sector innovation**. Bristol: Policy Press, 2010.
- BASS, Bernard M.; STOGDILL, Ralph M. **Bass & Stogdill's handbook of leadership**: theory, research, and managerial applications. 3. Ed. New York: The Free Press, 1990.
- BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. **Transformational leadership** 2. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas**: liderança e competências para o setor público. Brasília, DF: Enap, 2019.
- BEZERRA, Douglas Moraes; DE BRITO, Bárbara Alessandra Vieira; BRESCIANI, Luis Paulo. A experiência dos laboratórios de inovação no setor público brasileiro. **Gestão & Regionalidade**, Belo Horizonte, v. 40, Artigo ID e20248318, 2024. Disponível em: [periodicos.ufmg.br](https://periodicos.ufmg.br). Acesso em: 13 jun. 2025.
- BIAN, X.; WANG, B. **Enabling Innovative Governance: Ethical Leadership and Dynamic Capabilities in Government Digital Transformation**. Business Ethics and Leadership, Seoul, v. 8, n. 4, p. 186-200, 2024. Disponível em [http://doi.org/10.61093/bel.8\(4\).186-200.2024](http://doi.org/10.61093/bel.8(4).186-200.2024). Acesso em: 13 jun. 2025.
- BRANDÃO, Soraya Monteiro; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. **Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos**

**nacionais e internacionais da área de administração.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 47, n. 1, p. 227-248, 2013. Disponível em: [www.scielo.br](http://www.scielo.br). Acesso em: 13 jun. 2025.

BUENO, G. de S. et al. Gestão estratégica do conhecimento. **Revista da FAE**, v. 7, n. 1, 2004.

BURCHARTH, Ana et al. **Inovação aberta no setor público: obstáculos e oportunidades.** GV-EXECUTIVO, v. 23, n. 2, p. e90190-e90190, 2024.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. **Inovação em Gestão de Pessoas no Setor Público:** reflexão sobre as práticas no contexto brasileiro. 2019. CARSTENSEN, Helle Vibeke; BASON, Christian. Powering collaborative policy innovation: Can innovation labs help? **The Innovation Journal**, v. 17, n. 1, p. 2, 2012.

CAVALCANTE, Márcio Aldrin França; MURARI, Thiago Barros; FERREIRA, Cristiano Vasconcellos. Fatores que influenciam a formação e a governança de redes de pesquisa e inovação. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 6, p. e3762-e3762, 2024.

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; CUNHA, Bruno Queiroz. **É preciso inovar no governo, mas por quê?** 2017.

CAVALCANTE, Pedro et al. **Inovação no setor público:** teoria, tendências e casos no Brasil. Rio de Janeiro: Editora X, 2017.

CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M. Inovação pública no Brasil: elementos para um novo framework. In: CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura. **Inovação pública no Brasil.** Brasília: ENAP, 2017. p. 13-32.

COSTA JÚNIOR, Ronaldo Amaral; NUNES, Thiago Soares. O impacto da transformação ágil na cultura organizacional: das práticas e valores organizacionais a gestão da mudança. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 28, 2023.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Research design:** Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. [Local de Publicação]: Sage Publications, 2017.

CRUZ, Tadeu. **Workflow II:** a tecnologia que revolucionou processos. : Editora E-papers, 2004.

CURVELLO, João J. A. **Comunicação interna e Cultura organizacional.** 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DAMANPOUR, Fariborz; SCHNEIDER, Marguerite. Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing

the role of managers. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 19, n. 3, p. 495-522, 2009.

DA SILVA, Aldenir de Oliveira Aguiar et al. Como a gestão de pessoas e o clima organizacional favorecem a qualidade da gestão pública? **Aracê: Direitos Humanos em Revista**, v. 6, n. 2, p. 982-991, 2024.

SILVA, C. P.; PASCHOALOTTO, M. A. C.; ENDO, G. Y. Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 1, p. 146-159, 2020.

SILVA TORLIG, E. G. da et al. Proposta de validação para instrumentos de pesquisa qualitativa (vali-quali). **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 23, n. 1, 2022.

MELO, F. G. de O.; SILVA, G. QUALIDADES DE LIDERANÇA PARA A INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DO SETOR PÚBLICO. **Brazilian Journal of Management and Innovation** (Revista Brasileira de Gestão e Inovação), p. 121-143, 2019.

CAMÕES, M. R. de S. Inovação em gestão de pessoas no setor público: reflexão sobre as práticas no contexto brasileiro. **Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental**, p. 9, 2019.

DILLMAN, Don A.; SMYTH, Jolene D.; CHRISTIAN, Leah Melani. **Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2014.

DUMAS, M. et al. **Fundamentals of Business Process Management**. 1. ed. Heidelberg: Springer, 2013. EMMENDOERFER, M. L. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. Brasília: Enap; SBAP, 2019. (Coleção Gestão Pública, v. 6). Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/4282>. Acesso em: 22 nov. 2023.

ENDO, S.; BUSARI, A. H.; IBRAHIM, D. K. A. Evaluating Strategic Leadership Effectiveness Government Systematic International Institutions: Literature. **Journal of Entrepreneurship and Management Practices**, v. 7, n. 26, p. 01-14, 2024.

EVANS, J. R.; MATHUR, A. The value of online surveys. **Internet Research**, v. 15, n. 2, p. 195-219, 2005.

FRED, M.; MUKHTAR-LANDGREN, D. Promoting public sector innovation: who does what, when and how? **Public Policy and Administration**, p. 09520767241271848, 2024.

GAEBLER, Ted. **Reinventing government**: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. [S.l.]: Plume, 1993.

GANEVA, I.; PUSPARINI, E. S. Employee Creativity and Innovation: The Influence of Leadership Style, Public Service Motivation and Mediating Role of Psychological Empowerment. **Jurnal Manajemen dan Organisasi**, v. 15, n. 4, p. 436-454, 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOI, S. C. Formulação teórica e pesquisa empírica nas ciências sociais: sobre os conceitos de habitus e reflexividade. Caderno de Campo: Revista de Ciências Sociais, n. 14 e 15. 2010/2011.

GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. - 4. Edição Campinas: Editora Alínea, 2007.

HEIFETZ, Ronald. **The practice of adaptive leadership**: Tools and tactics for changing your organization and the world, 2009.

HIJAL-MOGHRABI, I.; SABHARWAL, M.; RAMANATHAN, K. Innovation in public organizations: do government reforms matter? **International Journal of Public Sector Management**, v. 33, n. 6/7, p. 731-749, 2020.

HUSEN, S. The role of leadership in promoting innovation within organizations in public sector. **Journal of Global Social Sciences**, [S. l.], v. 5, n. 20, p. 20-42, 2024. DOI: 10.58934/jgss.v5i20.296.

ISIDRO, Antônio. **Gestão Pública Inovadora: um guia para a inovação no setor público**. Curitiba: CRV, 2018.

JALÓ, Amadú et al. **Papel das lideranças na inovação no setor público: o caso do município de Fortaleza**, 2022. KHALID, Saba; SARKER, Abu Elias. Public management innovations in the United Arab Emirates: rationales, trends and outcomes. *Asian Education and Development Studies*, v. 8, n. 4, p. 405-415, 2019.

KLEIN, A. S.; WALLIS, J.; COOKE, R. A. The impact of leadership styles on organizational culture and firm effectiveness: an empirical study. **Journal of Management & Organization**, v. 19, n. 3, p. 241-254, 2013. DOI: 10.1017/jmo.2013.34. KOTTER, J. P. *Leading Change*. 1. ed. Boston: Harvard Business Review Press, 1996.

LA FALCE, J. L.; DE MUYLDER, C. F. Inovação, qualidade em serviços e empreendedurismo: análise de uma empresa franqueada do setor de varejo no ramo da moda. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 14, n. 3, 2013.

- LAKATOS, Eva M. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LEE, S. M.; HWANG, T.; CHOI, D. Open innovation in the public sector of leading countries. **Management Decision**, v. 50, n. 1, p. 147-162, 2012.
- LIMA, J. de S. Gestão de pessoas e a liderança na empresa: o líder diante das mudanças organizacionais. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 5, p. e3611521217-e3611521217, 2022.
- LIKER, J. K. **The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer**. 1. ed. New York: McGraw-Hill, 2004.
- LOPES, C. C. S.; ROCHA, R.; SILVA, F. S. Cultura de inovação: a liderança transformacional como propulsora à cultura inovativa. **International Journal of Knowledge Engineering and Management**, v. 10, n. 26, p. 32-63, 2021.
- MAIA, T. S. V.; CORREIA, P. M. A. R.; RESENDE, S. A. L. O papel da liderança na Administração Pública: Desafios emergentes da Nova Gestão Pública. **Lex Humana (ISSN 2175-0947)**, v. 15, n. 4, p. 17-35, 2023.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2019.
- MAZZUCATO, Mariana. **O estado empreendedor: desmascarando o mito do setor público vs. setor privado**. [S.l.]: Portfolio-Penguin, 2014.
- MCGANN, M.; BLOMKAMP, E.; LEWIS, J. M. The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy. **Policy Sciences**, v. 51, n. 3, p. 249-267, 2018.
- McKinsey Global Institute. **The future of work in the public sector**. McKinsey & Company, 2024. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/the-future-of-work-in-the-public-sector>. Acesso em: 9 nov. 2024.
- MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE. **The future of work in the public sector**. McKinsey & Company, 2024. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/the-future-of-work-in-the-public-sector>. Acesso em: 9 nov. 2024.
- MCMILLAN, Charles. Five competitive forces of effective leadership and innovation. **Journal of Business Strategy**, v. 31, n. 1, p. 11-22, 2010.

MCMURRAY, A. J.; MOUSSA, M.; MUENJOHN, N. Innovation and Leadership in Public Sector. **International Journal of Public Administration**, v. 41, n. 1, p. 14-25, 2018.

DE OLIVEIRA MELO, F. G.; SILVA, G. Qualidades de liderança para a inovação em organizações do setor público | Leadership Qualities for Innovation in Public Sector Organizations. **Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira de Gestão e Inovação)**, [S. l.], p. 121-143, 2019.

MONTES, F. J. L.; MORENO, A. R.; MORALES, V. G. Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. **Technovation**, v. 25, n. 10, p. 1159-1172, 2005.

MONTEZANO, L. et al. Antecedentes das dimensões da gestão pública inovadora brasileira: competências de equipes e individuais. **Teoria e Prática em Administração**, v. 12, n. 2, 2022.

MOUSSA, M.; MCMURRAY, A.; MUENJOHN, N. Innovation in public sector organisations. **Cogent Business & Management**, v. 5, n. 1, p. 1475047, 2018.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and practice**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2021

OKE, A.; MUNSHI, N.; WALUMBWA, F. O. The influence of leadership on innovation processes and activities. **Organizational Dynamics**, v. 38, n. 1, p. 64-72, 2009.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Core skills for public sector innovation**. Paris: OECD/OPSI, 2017. Disponível em: <www.oecd.org>. Acesso em: 14 jun. 2025.

PASCHOIOTTO, W. P.; CUNHA, C. J. C. DE A.; SILVA, S. M. DA. Liderança no processo de inovação colaborativa no setor público: uma revisão integrativa. **Revista de Administração Pública**, v. 58, e2023-0037, 2024.

PIETERSE, Anne Nederveen et al. Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. **Journal of Organizational Behavior, Chichester**, v. 31, n. 4, p. 609-623, 2010. Disponível em: doi.org. Acesso em: 15 jun. 2025.

POLEZA, Mariângela; PEREIRA, Ricardo; CUNHA, C. J. C. A. O papel da liderança na inovação em organizações de serviços. In: ENCONTRO DA ANPAD, 45., 2021, [Local do Evento, ex: Online ou Maceió]. **Anais do 45º Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2021. Disponível em: [anpad.org.br](http://anpad.org.br). Acesso em: 15 jun. 2025.

RAELIN, Joseph A. Leadership-as-practice. New York: Taylor & Francis, 2016.

RENGEL, R.; ENSSLIN, S. R. Avaliação de desempenho dos estilos de liderança: análise da literatura e agenda de pesquisa. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 20, n. 57, p. 120-135, 2020. Disponível em: [doi.org](https://doi.org/) ou [revistas.face.ufmg.br](http://revistas.face.ufmg.br). Acesso em: 15 jun. 2025.

RICARD, Lykke Margot et al. Assessing public leadership styles for innovation: A comparison of Copenhagen, Rotterdam and Barcelona. **Public Management Review**, Abingdon, v. 19, n. 2, p. 134-156, 2017. Disponível em: [doi.org](https://doi.org/). Acesso em: 15 jun. 2025.

ROBERTO ROCHA, Alessandro et al. Competências de liderança para a cultura inovativa na gestão pública. **Teoria e Prática em Administração**, Brasília, v. 13, n. 1, p. 1-17, 2023. Disponível em: [doi.org](https://doi.org/). Acesso em: 15 jun. 2025.

RODRIGUES, Fernanda Gonçalves Machado; MEIRINO, Juan Carlos; DE PAULA, Kátia Gonçalves. Sistema de informações gerenciais como ferramenta para a gestão de Recursos Humanos. **RH Visão Sustentável**, Maceió, v. 2, n. 3, p. 115-128, 2021. Disponível em: [periodicos.unit.br](http://periodicos.unit.br). Acesso em: 15 jun. 2025.

SAIDI, J.; BANSAL, R.; KAUSHAL, S. A review of organizational climate and innovations in public sector organizations: role of transformational leadership. **Veethika – An International Interdisciplinary Research Journal**, Patna, v. 10, n. 4, p. 47-60, 2024. Disponível em: [doi.org](https://doi.org/). Acesso em: 15 jun. 2025.

SALVADOR, Sabrina Longhi et al. Cultura organizacional: o motor da inovação no setor metalmeccânico. **P2P & Inovação**, Florianópolis, v. 10, n. 2, p. 116-133, 2024. Disponível em: [doi.org](https://doi.org/). Acesso em: 15 jun. 2025.

DOS SANTOS, Luana Ferreira; SANO, Hironobu; DE SOUSA, Washington José. Antecedentes da inovação na gestão pública: análise de experiências inovadoras do setor rural brasileiro. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 13, n. 35, p. 2870-2900, 2019. Disponível em: [doi.org](https://doi.org/). Acesso em: 15 jun. 2025.

SARROS, James C.; COOPER, Brian K.; SANTORA, Joseph C. Leadership vision, organizational culture, and support for innovation in not-for-profit and for-profit organizations. **Leadership & Organization Development Journal**, Bingley, v. 32, n. 3, p. 291-309, 2011. Disponível em: doi.org. Acesso em: 15 jun. 2025.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: John Wiley & Sons, 2010.

Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal. **A Secretaria**. Disponível em: <https://www.economia.df.gov.br/>. Acesso em: 26 nov. 2024.

SECRETARIA DE ESTADO DE ECONOMIA DO DISTRITO FEDERAL. **Distrito Federal cria laboratório de inovação para modernizar a gestão pública**. Disponível em: [www.economia.df.gov.br](http://www.economia.df.gov.br). Acesso em: 15 jun. 2025. SENA, Ana Raquel Cypriano Pinto; THIAGO, Fernando; DE VASCONCELOS, Alexandre Meira. Innovation Culture in Public Organizations: A Systematic Literature Review. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, Brasília, v. 16, n. 1, p. e821-e821, 2024. Disponível em:

SILVA, Ana Luiza Rolim da. **Cultura organizacional no setor público**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. 120 f.

SLACK, Neale J. et al. Servant leadership in the public sector: Employee perspective. **Public Organization Review**, New York, v. 20, n. 4, p. 631-646, 2020. Disponível em: doi.org. Acesso em: 15 jun. 2025.

SENA, Ana Raquel Cypriano Pinto; THIAGO, Fernando; DE VASCONCELOS, Alexandre Meira. Innovation Culture in Public Organizations: A Systematic Literature Review. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, Brasília, v. 16, n. 1, p. e821-e821, 2024. Disponível em: doi.org. Acesso em: 15 jun. 2025.

SILVA, B. B. R.; SOUZA, L. F.; GUERREIRO, R. A.; MONTEZANO, L. Avaliação da inovação de projetos de pesquisa de alunos de pós graduação vinculados ao setor público. *In*. **Anais do 10º Encontro dos Programas de Pós-Graduação Profissionais em Administração**, n. 10, 2024, *Anais (...)*. Disponível em: [https://sistema.emprad.org.br/10/anais/resumo.php?cod\\_trabalho=99](https://sistema.emprad.org.br/10/anais/resumo.php?cod_trabalho=99)

SOARES, Heloisa Porto et al. Liderança ambidestra no setor público. In: ENCONTRO DA ANPAD, 46., 2022, Online. **Anais [do XLVI EnANPAD 2022]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2022.

SØRENSEN, E. Political innovations: innovations in political institutions, processes and outputs. **Public Management Review**, Abingdon, p. 1-19, 2016. Disponível em: doi.org. Acesso em: 15 jun. 2025.

SUCUPIRA, Grazielle et al. Innovation in public administration: Itineraries of Brazilian scientific production and new research possibilities. **Innovation & Management Review**, Novo Hamburgo, v. 16, n. 1, p. 72-90, 2019. Disponível em: Disponível em: doi.org. Acesso em: 15 jun. 2025.

TASHAKKORI, Abbas; TEDDLIE, Charles (Org.). **SAGE handbook of mixed methods in social & behavioral research**. Thousand Oaks: Sage, 2010.

TEIXEIRA, Diego dos Santos; VIDAL, Sandra Scherrer de Amorim Nagem; CORREA, Judith Costa; ROSSONI, Deborah de Oliveira; MONTEZANO, Lana. Ambiente e resultados de inovação no setor público: análise de inovações premiadas pela Enap entre 2019 e 2023. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2024, São Paulo. **Anais [do XXVII SEMEAD]**. São Paulo: FEA-USP, 2024. p. 1-16.

TÖNURIST, Piret; KATTEL, Rainer; LEMBER, Veiko. Innovation labs in the public sector: what they are and what they do?. **Public Management Review**, Abingdon, v. 19, n. 10, p. 1455-1479, 2017. Disponível em: doi.org. Acesso em: 15 jun. 2025.

TROMBKA, Ilana. A inovação e o intraempreendedorismo no setor público. **Revista do TCU**, Brasília, v. 153, p. 9-18, 2024. Disponível em: portal.tcu.gov.br. Acesso em: 15 jun. 2025.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2013.

DE VRIES, Hanna; BEKKERS, Victor; TUMMERS, Lars. Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. **Public Administration**, Oxford, v. 94, n. 1, p. 146-166, 2016. Disponível em: doi.org. Acesso em: 15 jun. 2025.

WORLEY, Christopher G.; CUMMINGS, Thomas G. **Organization development & change**. Boston: Cengage Learning, 2015.

YIN, Robert K. **Case study research:** Design and methods. Thousand Oaks: Sage, 2009.

YUKL, Gary. Leadership. In: YUKL, Gary. **Cases in Leadership. 3.** ed. Thousand Oaks: Sage, 2012. p. 1-42.



APÊNDICES

**APÊNDICES**

## APÊNDICES

### APÊNDICE 1: CONSTRUÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### Entrevista sobre o Papel da Liderança na Implementação da Inovação na Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC-DF).

ou mestranda no Programa de Pós-Graduação Profissional de Administração Pública do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), sob a orientação da professora, Dra. Lana Montezano. Esse instrumento faz parte da pesquisa de dissertação de mestrado, cujo objetivo é analisar o papel da liderança na implementação de inovações no setor público, com foco na Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC-DF).

Considerando a sua atuação na SEEC, gostaria de te convidar para participar de uma entrevista, com tempo estimado de 10 a 20 minutos de duração, para levantar a sua percepção a respeito do papel da liderança na implementação da inovação na SEEC-DF.

A entrevista é composta por 10 perguntas que abordam sobre o papel da liderança, as práticas da liderança para inovação, bem como barreiras e facilitadores na promoção da inovação.

Por se tratar de uma pesquisa acadêmica, informo que as entrevistas serão gravadas como forma de registro das informações. No entanto, os dados serão tratados de forma anônima e consolidada, ou seja, não serão identificadas as pessoas e nem a vinculação das respostas às áreas da SEEC-DF.

Por fim, reafirmo que a sua participação é voluntária e permanecerá anônima, mas extremamente importante!

Agradeço por sua preciosa contribuição na minha pesquisa!

Renata Andréia Guerreiro

Mestranda do mestrado profissional em Administração Pública/IDP

[guerreiro.renata@gmail.com](mailto:guerreiro.renata@gmail.com)

(61) 99291-8213

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Lana Montezano

## Bloco 1 de 4

### O Papel do Líder Frente às Inovações

**Pergunta 1.** O que você entende como inovação no setor público?

**Pergunta 2.** Na sua percepção, qual o papel de um líder dentro de um processo de inovação na sua organização?

**Pergunta 3.** Você acredita que a sua organização está preparada para lidar com as demandas de inovação no futuro? O que você considera necessário para que os líderes se mantenham eficazes nesse contexto?

**Pergunta 4.** O que você acha necessário que a sua organização faça para promover e implementar a inovação efetivamente?

## Bloco 2 de 4

### Práticas de liderança no fomento à Inovação

**Pergunta 5.** Quais práticas ou ações você acredita que um líder deve adotar para incentivar um ambiente favorável à inovação dentro de sua equipe?

**Pergunta 6.** De que forma você promover o diálogo e a troca de ideias criativas entre os membros da sua equipe? Existem canais ou métodos específicos utilizados pela liderança?

**Pergunta 7.** Como o líder deve identificar e apoiar talentos inovadores dentro da equipe? Existe algum tipo de incentivo ou reconhecimento de práticas inovadoras pela liderança da área?

### **Bloco 3 de 4**

#### **Desafios do Líder na Promoção da Inovação**

**Pergunta 8.** Quais são os maiores desafios/dificuldades que a liderança enfrenta para promover e implementar inovações na sua área?

**Pergunta 9.** Quais as principais facilidades que a liderança enfrenta para promover a inovação organizacional pela sua equipe?

### **Bloco 4 de 4**

#### **Perfil do Participante**

a) **Sexo:**

Masculino

Feminino

Outro

b) **Faixa Etária:**

Menos de 30 anos

30 a 39 anos

40 a 49 anos

50 anos a 59

60 mais

c) Nível de Escolaridade:

Ensino Médio

Graduação/ Tecnólogo

Especialização

Mestrado

Doutorado

d) Qual o seu tipo de vínculo?

efetivo e comissionado

efetivo

comissionado

e) **Tempo de serviço na SEEC-DF:**

-----

f) **Cargo atual:**

Cargo de liderança

Não possui cargo de liderança

g) Já exerceu cargo de liderança (já teve experiência em liderança na sua atuação profissional)?

Sim

Não

h) Tem experiência com inovação?

Sim

Não

i) Fez alguma formação na temática de inovação?

Sim

Não

## APENDICE 2: CONVITE PELO WHATSAPP

### Entrevista sobre o papel da liderança na implementação da inovação na Secretaria de Estado de Economia (SEEC-DF)

Prezado servidor da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal - SEEC/DF, é com imenso prazer que convido você a participar da presente entrevista. Este estudo é de extrema importância para a coleta de dados da minha dissertação de mestrado profissional em Administração Pública do IDP (Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa). Gostaria de ressaltar que sua participação é fundamental para o sucesso da pesquisa e para o desenvolvimento de conhecimentos relevantes na área. Agradeço antecipadamente por dedicar um tempo para responder a esta entrevista. Conto com a sua colaboração!

Atenciosamente,  
Renata Andréia Guerreiro.

## FORMULÁRIO DESENVOLVIDO (GOOGLE FORMS)



### **Entrevista sobre o Papel da Liderança na Implementação da Inovação na Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC-DF).**

Sou mestranda no Programa de Pós-Graduação Profissional de Administração Pública do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), sob a orientação da professora, Dra. Lana Montezano. Esse instrumento faz parte da pesquisa de dissertação de mestrado, cujo objetivo é analisar o papel da liderança na implementação de inovações no setor público, com foco na Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC-DF).

Considerando a sua atuação na SEEC, gostaria de te convidar para participar de uma entrevista, com tempo estimado de 10 a 20 minutos de duração, para levantar a sua percepção a respeito do papel da liderança na implementação da inovação na SEEC-DF.

A entrevista é composta por 10 perguntas que abordam sobre o papel da liderança, as práticas da liderança para inovação, bem como barreiras e facilitadores na promoção da inovação.

Por se tratar de uma pesquisa acadêmica, informo que as entrevistas serão gravadas como forma de registro das informações. No entanto, os dados serão tratados de forma anônima e consolidada, ou seja, não serão identificadas as pessoas e nem a vinculação das respostas às áreas da SEEC-DF.

Por fim, reafirmo que a sua participação é voluntária e permanecerá anônima, mas extremamente importante!

Agradeço por sua preciosa contribuição na minha pesquisa!



Renata Andréia Guerreiro

Mestranda do mestrado profissional em Administração Pública/IDP

[guerreiro.renata@gmail.com](mailto:guerreiro.renata@gmail.com)

(61) 99291-8213

Orientadora: Profª Dra. Lana Montezano

Seção 2 de 6

Roteiro de Entrevista



CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO PARA A ENTREVISTA

Concordo em participar do presente estudo. Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação.

Estou de acordo que os meus dados sejam utilizados nesta pesquisa e no estudo intitulado: O Papel da Liderança na Implementação da Inovação na Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC-DF).

Por ser de caráter voluntário, a minha participação não terá direito à remuneração. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade ou interrupção de meu acompanhamento/assistência/tratamento.

Entendo que a entrevista será gravada e que meu nome será preservado.





Ciente e concordo em participar: \*

Sim

Não

Nome: \*

Texto de resposta curta

Setor: \*

Texto de resposta curta

Seção 3 de 6

Roteiro de Entrevista



As questões abaixo serão respondidas pessoalmente.

**Bloco 1. O Papel do Líder Frente às Inovações**

1. O que você entende como inovação no setor público?
2. Na sua percepção, qual o papel de um líder dentro de um processo de inovação na sua organização?
3. Você acredita que a sua organização está preparada para lidar com as demandas de inovação no futuro? O que você considera necessário para que os líderes se mantenham eficazes nesse contexto?
4. O que você acha necessário que a sua organização faça para promover e implementar a inovação efetivamente?



Seção 4 de 6

Roteiro de Entrevista



As questões abaixo serão respondidas pessoalmente.

**Bloco 2. Práticas da liderança no fomento à Inovação**

5. Quais práticas ou ações você acredita que um líder deve adotar para incentivar um ambiente favorável à inovação dentro de sua equipe?
6. De que forma o líder deve promover o diálogo e a troca de ideias criativas entre os membros da equipe? Existem canais ou métodos específicos utilizados pela liderança?
7. Como o líder deve identificar e apoiar talentos inovadores dentro da equipe? Existe algum tipo de incentivo ou reconhecimento de práticas inovadoras pela liderança da área?

Seção 5 de 6

Roteiro de Entrevista



As questões abaixo serão respondidas pessoalmente.

**Bloco 3. Barreiras e facilidades do Líder na Promoção da Inovação**

8. Quais são os maiores desafios / dificuldades que a liderança enfrenta para promover e implementar inovações na sua área?
9. Quais as principais facilidades que a liderança enfrenta para promover a inovação organizacional pela sua equipe?

Seção 6 de 6

Roteiro de Entrevista



As questões abaixo deverão ser respondidas.

**Perfil do Participante**

**Sexo:**

- Masculino
- Feminino
- Outro



**Faixa Etária:**

- Até 29 anos
- De 30 a 39 anos
- De 40 a 49 anos
- De 50 a 59 anos
- A partir de 60 mais



**Nível de Escolaridade**

- Ensino Médio
- Graduação/ Tecnólogo
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado



**Qual o seu tipo de vínculo?**

- efetivo e comissionado
- efetivo
- comissionado



**Tempo de serviço na SEEC-DF:**

Texto de resposta curta

---

**Cargo atual:**

- Cargo de liderança
- Não possui cargo de liderança

**Já exerceu cargo de liderança (já teve experiência em liderança na sua atuação profissional)?**

- Sim
- Não



**Tem experiência com inovação?**

- Sim
- Não



**Fez alguma formação na temática de inovação?**

Sim

Não



## APÊNDICE 4: PROMPT DE COMANDO – ANÁLISE DE CONTEÚDO

Bom dia *Chat One* (IA)

Conforme já explicado, estou conduzindo uma pesquisa de mestrado intitulada "O Papel da Liderança na Implementação da Inovação na Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal (SEEC-DF)". O objetivo geral é analisar o papel da liderança na implementação de inovações na SEEC-DF.

Os objetivos específicos são:

- 1) Identificar práticas da liderança que estimulam a inovação no setor público, no contexto da SEEC-DF.
- 2) Identificar as barreiras e facilitadores para gerar inovações na SEEC-DF, sob a perspectiva da liderança e dos processos organizacionais.
- 3) Propor mecanismos para que os líderes da SEEC-DF possam promover a inovação de forma mais eficaz.

A metodologia utilizada é qualitativa, com coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas com 26 servidores da SEEC-DF (codificados de E1 a E26). As transcrições dessas entrevistas foram fornecidas. A técnica de análise de dados é a Análise de Conteúdo, seguindo as orientações de Bardin (2011).

Tarefa Solicitada: Com base nas transcrições das entrevistas fornecidas, e utilizando os princípios da Análise de Conteúdo, solicito que você realize as seguintes atividades:

### Prompt 1: Sugestão de Categorias

- **Objetivo:** Pedir à IA que agrupe ideias e unidades de registro relacionadas em categorias analíticas preliminares, com base nos temas identificados.
- **Comando:**
- "Com base nos temas e conceitos identificados nas transcrições das entrevistas (que tratam de liderança, inovação, barreiras, facilitadores e propostas na SEEC-DF), proponha um conjunto de categorias e subcategorias para análise de conteúdo. Para cada categoria sugerida, inclua uma descrição clara e agrupe exemplos de citações que se encaixem nela. Priorize categorias que reflitam os desafios, facilitadores, práticas de liderança e sugestões para a promoção da inovação."

### **Prompt 2: Detecção de Padrões e Discrepâncias nas Percepções**

- **Objetivo:** Explorar padrões de concordância, discordância ou nuances nas percepções dos diferentes entrevistados sobre temas específicos.
- **Comando:**
- "Revise todas as transcrições das entrevistas e identifique padrões de comportamento, opiniões ou desafios que são consistentemente mencionados por múltiplos entrevistados no contexto da inovação na SEEC-DF. Além disso, aponte quaisquer discrepâncias significativas ou pontos de vista contrastantes entre os participantes sobre os mesmos temas. Forneça exemplos de citações para ilustrar os padrões e as discrepâncias."

### **Prompt 3: Refinamento e Validação de Categorias Específicas**

- **Objetivo:** Aprofundar a análise de uma categoria específica já identificada manualmente pela pesquisadora, buscando subtemas ou confirmações adicionais.
- **Comando:**
  - "A categoria 'Cultura Organizacional e Resistência à Mudança' foi identificada como uma barreira relevante

#### DESCRIÇÃO E SÍNTESE DAS CATEGORIAS:

Para cada categoria principal e subcategoria, forneça uma breve descrição do que ela engloba, com base nos achados das entrevistas.

Sintetize os principais achados dentro de cada categoria.

#### OBSERVAÇÕES IMPORTANTES:

Mantenha a objetividade e a fidelidade às falas dos entrevistados.

Evite interpretações subjetivas que não sejam diretamente suportadas pelas evidências textuais no momento da identificação temática. A inferência e interpretação aprofundada serão realizadas por mim posteriormente, com base em seu auxílio analítico.

Agradeço imensamente seu auxílio nesta etapa crucial da pesquisa.

FIM DO PROMPT





idn

Bo  
pro  
cit  
ref  
Ness  
são e

**idp**

A ESCOLHA QUE  
**TRANSFORMA**  
O SEU CONHECIMENTO