



25 a 28  
setembro  
2024  
Campus Central UEPG  
Ponta Grossa | PR

Explorando as Interseções das Inteligências  
Artificiais na Sociedade Atual



Realização:



Apoio:



## IMPACTO DA LIDERANÇA NO DESENVOLVIMENTO DE INOVAÇÕES EM REDE NO SETOR PÚBLICO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

## IMPACT OF LEADERSHIP ON THE DEVELOPMENT OF NETWORKED INNOVATIONS IN THE PUBLIC SECTOR: AN INTEGRATIVE REVIEW

ÁREA TEMÁTICA: INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E EMPREENDEDORISMO

Vicente Moreira, UNICESUSC, Brasil, vicente.moreira@faculdadecesusc.edu.br

Solange Maria da Silva, UFSC, Brasil, solange.silva@ufsc.br

### Resumo

No ambiente de gestão pública, a liderança e a inovação em rede são essenciais para enfrentar desafios complexos que vão além das capacidades isoladas de qualquer entidade. Este artigo propõe uma revisão integrativa para explorar como a liderança pode fomentar a inovação em rede dentro do setor público. Diferente do setor privado, as organizações públicas operam sob um conjunto único de expectativas e regulamentações, muitas vezes lidando com desafios de accountability, transparência e pressões políticas. A inovação em rede se torna essencial para resolver problemas multifacetados, exigindo uma colaboração extensiva entre diferentes setores e organizações. Através de uma metodologia de revisão integrativa e análise temática, o artigo busca identificar as lacunas existentes e fornecer direções para pesquisas futuras. O estudo visa também a produção de um mapa temático que destaca quais estilos de liderança, práticas e estratégias de implementação são mais eficazes na promoção da inovação em rede de organizações do setor público. A revisão aponta ainda que as lideranças transformacional, servidora e adaptativa desempenham papéis fundamentais na facilitação de ambientes propícios à inovação em rede, cada uma com suas características e abordagens específicas.

**Palavras-chave:** Liderança; Inovação em Rede; setor público; colaboração interorganizacional.

### Abstract

*In the public management environment, networked leadership and innovation are essential to face complex challenges that go beyond the isolated capabilities of any entity. This article proposes an integrative review to explore how leadership can foster networked innovation within the public sector. Unlike the private sector, public organizations operate under a unique set of expectations and regulations, often dealing with challenges of accountability, transparency and political pressures. Networked innovation becomes essential to solve multifaceted problems, requiring extensive collaboration between different sectors and organizations. Through an integrative review methodology and thematic analysis, the article seeks to identify existing gaps and provide directions for future research. The study also aims to produce a thematic map that highlights which leadership*

*styles, practices and implementation strategies are most effective in promoting innovation in a network of public sector organizations. The review also points out that transformational, servant and adaptive leadership play fundamental roles in facilitating environments conducive to network innovation, each with its specific characteristics and approaches.*

**Keywords:** *Leadership; Networked Innovatio,; public sector; interorganizational collaboratio*

## 1. INTRODUÇÃO

A inovação no setor público é importante para a melhoria contínua da qualidade dos serviços oferecidos à sociedade. No contexto atual, marcado por desafios econômicos e sociais complexos, a liderança emerge como um pilar fundamental para impulsionar a inovação em rede e a eficiência organizacional (Osborne & Brown, 2011; Torfing, 2019). Através de uma abordagem integrativa que considera as variadas dimensões da liderança, este estudo busca explorar como diferentes estilos e práticas de liderança contribuem para o desenvolvimento de inovações em rede no setor público.

Este artigo se fundamenta em um mapa temático que categoriza a liderança em estilos específicos—Transformacional, Servidor e Adaptativo—cada um desempenhando um papel distinto na promoção da inovação. O estilo Transformacional é particularmente relevante por sua capacidade de inspirar e motivar, criando uma visão compartilhada que alinha os objetivos individuais aos da organização (Karimi et al., 2023). Já a Liderança Servidora foca no atendimento às necessidades da equipe, fomentando um ambiente propício à inovação em rede (Rakšnys et al., 2020). A Liderança Adaptativa, por sua vez, ressalta a importância da flexibilidade e da resposta rápida às mudanças ambientais, características essenciais em um cenário público dinâmico (Seibel et al., 2023).

Práticas de liderança como a promoção da colaboração e a gestão de recursos multidisciplinares são fundamentais para a inovação, pois garantem a integração efetiva de diversas competências e perspectivas (Ansell & Gash, 2007). Além disso, a capacidade de comunicar-se efetivamente e reconhecer o risco são fundamentais para a implementação de inovações que não apenas resolvam problemas pontuais, mas também promovam soluções sustentáveis e de longo prazo.

Portanto, este estudo visa aprofundar a compreensão dos impactos dos estilos e práticas de liderança no desenvolvimento de inovações em rede no setor público e contribuir para a literatura existente ao identificar lacunas e sugerir direções para futuras pesquisas. Em última análise, pretende-se fornecer insights práticos para líderes públicos que buscam promover um impacto positivo na sociedade através de uma liderança eficaz e inovadora.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

O estudo da liderança tem evoluído significativamente ao longo dos anos, apresentando um amplo espectro de teorias que tentam explicar como as características, comportamentos e contextos influenciam a eficácia dos líderes. Este capítulo abordará alguns conceitos e teorias de liderança mais influentes, com ênfase em como essas teorias aplicam-se ao contexto do setor público, especialmente em processos de inovação em rede.

### 2.1 Liderança no Setor Público

Liderança é frequentemente descrita como o processo de influenciar os outros para o alcance de objetivos comuns. Northouse (2018) define liderança como um processo de interação entre pessoas, onde uma pessoa apresenta a modificação e direcionamento nas atividades de um grupo ou de uma organização. Esta definição enfatiza a liderança não apenas como uma posição hierárquica, mas como um fenômeno dinâmico e interativo.

No setor público, a liderança exige uma compreensão das complexidades organizacionais e dos objetivos sociais mais amplos. Os líderes públicos enfrentam desafios únicos, incluindo a necessidade de integrar diversos serviços e gerir recursos limitados de forma eficaz, mantendo um alto padrão de responsabilidade e transparência (Boyne, 2002). Segundo Behn (2014), o

maior desafio é conseguir inovar dentro das limitações do sistema governamental, que muitas vezes é resistente a mudanças devido à sua complexidade e à inércia burocrática.

A liderança no setor público envolve a orientação de organizações governamentais e não-governamentais na execução de políticas e na entrega de serviços públicos. Segundo Perry e Hondeghem (2008), líderes públicos devem gerir recursos de forma eficiente e assegurar que suas ações estejam alinhadas com os valores éticos e a legislação vigente.

A inovação no setor público frequentemente requer lideranças que possam introduzir e gerir mudanças significativas, não apenas operacionais, mas também culturais. Líderes inovadores no setor público devem ser capazes de promover um ambiente onde o risco seja aceitável e a criatividade seja incentivada (Oliveira Rocha & Bernardo Zavale, 2021).

Liderar inovação envolve gerenciar a tensão entre a estabilidade e a mudança, o que requer uma compreensão sofisticada de quando e como alterar as práticas estabelecidas. Líderes no setor público devem ser proficientes em administrar as operações do dia a dia e antecipar e responder às necessidades futuras, muitas vezes em contextos de incerteza e recursos limitados (Oliveira Rocha & Bernardo Zavale, 2021).

A liderança influencia o desempenho individual e grupal e molda a cultura e as estratégias organizacionais. O entendimento da liderança deve, portanto, incluir uma análise de como ela afeta a organização como um todo (Haveri et al., 2015).

## **2.2 Inovação em Rede no Setor Público**

A inovação em rede é entendida como um processo colaborativo que conecta diferentes atores, como instituições, empresas e indivíduos, para criar valor através da inovação que não poderia ser alcançada isoladamente.

A inovação em rede é definida como uma abordagem que integra recursos e capacidades dispersas em várias organizações para desenvolver novas soluções ou melhorias significativas. Como Provan e Kenis (2007) destacam, redes de inovação podem proporcionar acesso a uma variedade maior de recursos e conhecimentos, facilitando o desenvolvimento de inovações complexas e a entrada em novos mercados.

Uma das principais vantagens da inovação em rede é a capacidade de alavancar conhecimento e competências diversificadas. Segundo Ansell e Gash (2007), a colaboração em rede permite que organizações compartilhem riscos e combinem habilidades, o que pode levar a inovações mais robustas e a uma maior eficiência na resolução de problemas complexos. Crosby e Bryson (2010) acrescentam que redes de inovação promovem a aprendizagem organizacional e adaptabilidade, essenciais em ambientes dinâmicos.

No entanto, a inovação em rede não está isenta de desafios. Hartley (2010) aponta que a gestão de múltiplos stakeholders com agendas divergentes pode ser complexa, exigindo habilidades de negociação e coordenação eficaz.

Gerenciar eficazmente uma rede de inovação exige uma governança clara e mecanismos de coordenação que assegurem alinhamento e cooperação entre os participantes. Segundo Dhanaraj e Parkhe (2006), o estabelecimento de normas claras e a gestão de expectativas são fundamentais para o sucesso de tais redes.

A inovação colaborativa refere-se ao processo onde duas ou mais partes (que podem ser indivíduos, equipes ou organizações) trabalham conjuntamente para desenvolver novos produtos, serviços ou processos. As partes envolvidas compartilham conhecimentos, recursos e esforços para alcançar um objetivo comum de inovação. A inovação em rede, por outro lado, é uma forma mais ampla e complexa de colaboração que envolve múltiplos atores frequentemente em um sistema mais aberto e dinâmico. Caracteriza-se pela formação de redes de inovação que podem incluir uma variedade de stakeholders, como empresas, governos, universidades, institutos de pesquisa e até consumidores (Chesbrough, 2003; Novizayanti & Prasetyo, 2021).

As redes de inovação também têm um impacto econômico e social significativo. De acordo com Dhanaraj e Parkhe (2006), elas não apenas impulsionam o crescimento econômico através da inovação, mas também contribuem para a solução de problemas sociais ao facilitar a difusão de soluções inovadoras em larga escala. Nambisan e Sawhney (2007) ressaltam que as redes de inovação podem ser particularmente eficazes em setores tecnologicamente intensivos, onde a colaboração é essencial para o avanço rápido.

Os laboratórios de inovação e inovação em rede desempenham um papel importante na transformação do setor público, promovendo a colaboração, a criatividade e a co-criação de soluções para problemas sociais complexos. As Redes de Inovação de Serviços Públicos (PSINs) são fundamentais na produção de inovações tecnológicas e não tecnológicas por meio da colaboração de vários atores, aprimorando o co-design e a co-implementação de políticas e serviços (Peralta & Rubalcaba, 2021).

Laboratórios de inovação, como o NovaGob Lab na Espanha, exemplificam o potencial desses espaços para transformar a gestão pública aplicando metodologias experimentais e promovendo a cocriação entre partes interessadas internas e externas (Criado et al., 2020). Já o Gipuzkoa Lab no País Basco, demonstram como as abordagens participativas podem enfrentar com eficácia os desafios socioeconômicos, envolver diversas partes interessadas e influenciar a formulação de políticas públicas, promovendo assim a governança sustentável e equilibrando as funções dos setores público e privado (Unceta et al., 2019).

A literatura existente sobre a liderança e inovação em rede no setor público apresenta algumas lacunas que necessitam ser abordadas. Primeiro, embora haja um consenso sobre a importância dos estilos de liderança transformacional, servidora e adaptativa, há uma escassez de estudos empíricos que investiguem como esses estilos se manifestam em diferentes contextos do setor público. Além disso, muitas das pesquisas atuais são baseadas em estudos de caso ou contextos específicos, o que limita a generalização dos resultados. Portanto, há uma necessidade de estudos mais abrangentes e comparativos que possam oferecer uma visão mais holística e generalizável sobre o impacto da liderança na inovação em rede no setor público. Ao reconhecer essas inconsistências, este estudo busca explorar as dinâmicas existentes e encorajar futuras pesquisas que possam preencher essas lacunas e oferecer uma base mais robusta para a prática e a teoria.

### **3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS**

Uma revisão integrativa é uma metodologia abrangente que sintetiza o conhecimento de vários estudos para gerar novas perspectivas e aplicações práticas (Torraco, 2005). A revisão integrativa oferece um meio de avaliar criticamente a literatura e sintetizar os estudos incluídos, com o objetivo de formular um panorama abrangente sobre uma questão específica ou tema (Souza, Silva, & Carvalho, 2010).

A revisão integrativa permite a inclusão de diversos tipos de pesquisas, como experimentais e não experimentais. Isso facilita uma compreensão mais ampla de fenômenos complexos (Whittemore & Knafl, 2005). A flexibilidade em aceitar estudos de diferentes desenhos metodológicos aumenta a profundidade e amplitude da análise, permitindo uma interpretação mais rica dos dados disponíveis (Whittemore & Knafl, 2005).

Uma revisão integrativa serve como uma ferramenta para identificar estilos de liderança e entender seu impacto no desenvolvimento de inovações em rede no setor público. Ao sintetizar os resultados de vários estudos, uma revisão integrativa pode fornecer uma estrutura que destaca as competências essenciais e a dinâmica relacional necessárias para uma liderança eficaz.

Conforme Botelho, Cunha e Macedo (2011), a revisão integrativa é conduzida através de seis fases distintas: definição do tema e formulação da questão de pesquisa; determinação dos critérios para inclusão e exclusão de estudos; identificação dos estudos que atendem aos

critérios; classificação dos estudos selecionados; análise e interpretação dos resultados obtidos; e elaboração da síntese do conhecimento adquirido.

Os artigos selecionados para inclusão atenderam aos seguintes critérios: serem publicados em periódicos; estarem disponíveis em inglês, português ou espanhol; e serem estudos empíricos ou teóricos que abordassem os estilos de liderança em processos de inovação em rede no setor público. As buscas foram realizadas nas bases de dados Ebsco, Scopus e Web of Science (WoS). Para identificar os artigos, foi utilizada uma string de busca que incorporou três principais construtos e suas variantes: liderança, inovação em rede e setor público. O período considerado para a pesquisa abrangeu os anos de 2013 a 2024. A string de busca utilizada foi a seguinte:

("leadership" OR "leadership styles" OR "leadership effectiveness" OR "executive leadership" OR "organizational leadership" OR "public sector leadership" OR "leadership development" OR "strategic leadership") AND ("network innovation" OR "innovation networks" OR "inter-organizational innovation" OR "open innovation" OR "innovation ecosystems" OR "innovation in networks" OR "networked innovation") AND ("public sector" OR "government innovation" OR "public administration" OR "public sector management" OR "public service" OR "governmental organizations" OR "public institutions" OR "public policy innovation" OR "public administration innovation").

Após as buscas iniciais, iniciou-se a etapa de refinamento do conjunto de artigos. De um total de 54 artigos encontrados, selecionaram-se aqueles mais pertinentes ao tema e com enfoque no setor público. Essa seleção foi realizada primeiramente aplicando-se os critérios de inclusão e removendo-se duplicatas.

Posteriormente, realizou-se a análise de títulos e resumos, excluindo-se os artigos que não se alinhavam ao tema proposto. Finalmente, após a leitura completa dos documentos, definiu-se uma amostra final de 16 artigos. A Figura 1 ilustra o número de artigos remanescentes ao término de cada etapa.

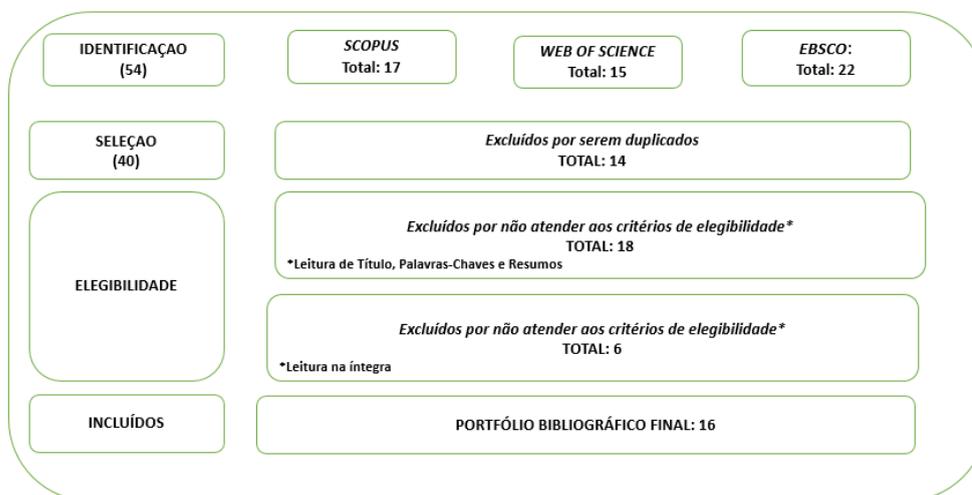


Figura 1 – Etapas Formação Portfólio Bibliográfico  
Fonte: Autores (2024)

Os 16 artigos que compõem o portfólio final deste estudo foram analisados utilizando a técnica de análise temática indutiva em nível semântico, conforme proposto por Braun & Clarke (2006). Esta abordagem sugere uma metodologia sistemática para realizar a análise temática, que inclui a classificação e organização dos dados qualitativos. Os resultados são então apresentados, destacando estilos de liderança, práticas e estratégias de implementação para a promoção da inovação em rede no setor público, ilustrados por meio de um mapa temático.

## 4. RESULTADOS

Durante a análise dos dados, procurou-se identificar, inicialmente, os estilos de liderança mais representativos, assim como as principais práticas e estratégias utilizadas na implementação da inovação em rede no setor público. Para cada um dos três macrotemas selecionados — Estilos de Liderança, Práticas e Estratégias de Implantação —, foram definidos três subtemas que ajudam a explicar e esclarecer os aspectos principais desses temas. O mapa temático resultante da análise é apresentado na figura 2.



Figura 2 – Mapa Temático – Promoção Inovação em Rede Setor Público

Fonte: Autores (2024)

Os macrotemas destacam os estilos de liderança no processo de inovação em rede no setor público, além das práticas e estratégias de implementação que devem ser adotadas para obter sucesso na implementação dessa inovação. A seguir, são descritos os elementos que compõem o mapa temático, com base nos macrotemas mencionados.

### 4.1 Estilos de Liderança

Antes de explorar os estilos de liderança específicos que influenciam a inovação em rede no setor público, é essencial entender como esses estilos se integram e interagem com as práticas organizacionais. A seguir, discutiremos como a liderança transformacional, servidora e adaptativa contribui cada uma à sua maneira para fomentar um ecossistema propício à inovação em rede no setor público, destacando suas características e impacto potencial.

#### 4.1.1 Liderança Transformacional

A liderança transformacional desempenha um papel essencial na promoção da inovação em rede no setor público, alavancando mecanismos psicológicos e criando uma cultura organizacional favorável. Pesquisas indicam que a liderança transformacional influencia direta e positivamente o comportamento inovador de trabalho dos funcionários, com dimensões de capital psicológico, como esperança e autoeficácia, mediando parcialmente essa relação (Karimi et al., 2023).

Além disso, a liderança transformacional impacta o comportamento inovador por meio da mediação da confiança organizacional, particularmente entre funcionários públicos da geração Y, destacando a importância da confiança na promoção da inovação (Yudiatmaja et al., 2023).

A dinâmica da inovação nas organizações do setor público é complexa e influenciada por vários fatores, incluindo cultura organizacional e características individuais, que os líderes transformacionais podem gerenciar com eficácia para promover a inovação (Stewart-Weeks & Kastle, 2015).

O conceito de inovação em rede no setor público, que envolve networking, promoção da criatividade e unificação de recursos, é essencial para enfrentar os desafios da governança contemporânea. A inovação em rede eficaz depende da confiança interorganizacional, do

compartilhamento de conhecimento e da liderança informal, todos facilitados pela liderança transformacional (Rakšnys et al., 2020).

A inovação do setor público visa criar valor público em vez de vantagem competitiva, e a liderança transformacional é fundamental para enfrentar os desafios sociais e econômicos que as organizações públicas enfrentam hoje (Bak et al., 2021).

Em governos municipais europeus como Barcelona, Copenhague e Roterdã, descobriu-se que as qualidades de liderança, particularmente aquelas alinhadas com a governança de rede e a liderança transformacional, impulsionam significativamente a inovação (Lewis et al., 2018).

A liderança transformacional e o empoderamento psicológico influenciam positivamente o comportamento inovador no trabalho, embora o empoderamento psicológico não modere essa relação, sugerindo que a liderança transformacional por si só é um forte impulsionador da inovação entre os funcionários da linha de frente no setor público (Sinaga et al., 2021).

Além disso, os mecanismos de liderança transformacional, como inspirar e motivar funcionários, são essenciais para promover um ambiente propício a um comportamento de trabalho inovador no setor público (Bak et al., 2021).

Ao compreender e abordar as diversas percepções da inovação no local de trabalho entre funcionários com diferentes características demográficas e de emprego, os líderes transformacionais podem cultivar um ambiente cultural positivo que apóie as atividades de inovação (Sinaga et al., 2021).

A liderança transformacional tem um impacto no processo de inovação da rede, promovendo um ambiente propício à criatividade, colaboração e melhoria contínua. Esse estilo de liderança aumenta o potencial de inovação das organizações, desenvolvendo capital humano e mantendo um clima sócio-psicológico positivo (Sollee, 2018; Al Ahmad et al., 2019).

Os líderes transformacionais conseguem isso inspirando e motivando os empregados, fornecendo consideração individualizada e servindo como modelos, que mobilizam coletivamente os empregados a se envolverem em atividades inovadoras. Além disso, foi demonstrado que a liderança transformacional antecipa a inovação corporativa por meio de sua influência na gestão do conhecimento e na aprendizagem organizacional, o que, por sua vez, aumenta o desempenho organizacional (Uddin et al., 2022).

A liderança transformacional desempenha um papel multifacetado no aprimoramento da inovação de rede, criando um ambiente favorável, alavancando o gerenciamento do conhecimento e se adaptando aos avanços digitais, embora seu impacto possa variar dependendo do tipo de atividade de inovação e do contexto da rede (Uddin et al., 2022).

#### **4.1.2 Liderança Servidora**

A liderança servidora é um estilo de liderança holístico que enfatiza o crescimento, o desenvolvimento e o bem-estar dos empregados, priorizando suas necessidades sobre as metas organizacionais criando um ambiente de trabalho que encoraja a cooperação e o trabalho em equipe de forma a facilitar a colaboração entre diferentes stakeholders e incentivar a troca de ideias e recursos, o que é fundamental para a inovação em rede (Pasquale & Yengkopiong, 2023).

A liderança servil é aplicada em vários contextos econômicos e culturais, enfatizando seu papel no aumento da satisfação no trabalho, no comprometimento organizacional e, finalmente, na inovação (Canavesi & Minelli, 2021).

A liderança servidora, que prioriza as necessidades dos empregados e das partes interessadas em relação aos ganhos pessoais, afeta positivamente a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional, tornando-a uma abordagem valiosa no setor público, onde a motivação dos funcionários e a confiança do público são essenciais (Canavesi & Minelli, 2021).

Esse estilo de liderança se alinha bem com os princípios da inovação em rede, que enfatiza o networking, a criatividade e a unificação de recursos para enfrentar desafios complexos de governança (Rakšnys et al., 2020). A liderança servil melhora o desempenho inovador no trabalho de funcionários orientados para o controle, promovendo a motivação autônoma e um senso de identificação no trabalho (Muller & Invernizzi, 2022).

A mudança de modelos hierárquicos tradicionais para abordagens colaborativas exige líderes que possam promover a confiança interorganizacional e o compartilhamento de conhecimento, ambos essenciais para uma inovação bem-sucedida (Rakšnys et al., 2020).

Além disso, a teoria do comportamento planejado sugere que o comportamento de compartilhamento de informações dos líderes pode influenciar significativamente os comportamentos proativos dos subordinados, como assumir o controle, o que é importante para a inovação no setor público (Liu et al., 2022).

Integrar a liderança servidora às estratégias de inovação de rede pode criar um ambiente propício para a inovação do setor público, abordando os desafios contemporâneos por meio de uma abordagem mais holística e inclusiva (Pasquale & Yengkopiong, 2023). Alavancar os princípios da liderança servidora, as organizações podem criar um ambiente estimulante que apóia e impulsiona o processo de inovação da rede, levando ao crescimento sustentável e à vantagem competitiva (Canavesi & Minelli, 2021).

#### **4.1.3 Liderança Adaptativa**

A liderança adaptativa é uma abordagem dinâmica e flexível da liderança que enfatiza a capacidade de navegar em ambientes complexos e em constante mudança (Seibel et al., 2023).

A liderança adaptativa, caracterizada por sua flexibilidade e capacidade de resposta a ambientes em mudança, pode aumentar significativamente a capacidade de inovação ao promover uma cultura de confiança e comunicação aberta entre os funcionários (Yudiatmaja et al., 2023).

Esse estilo de liderança é particularmente eficaz quando combinado com a inovação de rede, que envolve a colaboração entre várias organizações e partes interessadas. A inovação em rede alavanca a confiança interorganizacional, o compartilhamento de conhecimento e a liderança informal para unificar recursos e incentivar a experimentação, transformando assim os papéis tradicionais e a dinâmica de poder nas organizações do setor público (Rakšnys et al., 2020; Bekkers & Tummers, 2018).

Essa mudança para abordagens abertas e colaborativas aprimora o comportamento inovador dos funcionários públicos e se alinha à tendência mais ampla de ver a inovação como um processo aberto envolvendo várias partes interessadas (Bekkers & Tummers, 2018).

As principais características da liderança adaptativa, como flexibilidade e resiliência, estavam presentes em empresas de sucesso, destacando a importância desse estilo de liderança para garantir o sucesso organizacional em tempos turbulentos (Hernández-Santiago & Perez-Rivera, 2022). No geral, a liderança adaptativa oferece vantagens significativas, incluindo recursos aprimorados de resolução de problemas, colaboração aprimorada, maior responsabilidade e a capacidade de se adaptar e prosperar em ambientes em mudança, tornando-a uma abordagem valiosa em vários setores.

A liderança adaptativa promove a liderança distribuída, na qual os membros da equipe recebem funções delegadas com base nos requisitos, aumentando assim a produtividade e a criatividade. Essa abordagem também apóia o desenvolvimento da autoeficácia da mudança, que medeia a relação entre organizações que aprendem e inovações organizacionais, levando a níveis mais altos de inovação (Chughtai et al., 2023).

A liderança adaptativa incentiva o trabalho colaborativo e ambientes de aprendizagem compartilhados, que são essenciais para gerar novas ideias e soluções dentro das equipes de

inovação (Silva et al., 2022). Líderes que adotam esse estilo criam “espaços adaptativos” que permitem o engajamento de tensões decorrentes de novas ideias, facilitando a escalabilidade da inovação dentro da organização (Hermann & Pinkow, 2020).

Portanto, adotar um estilo de liderança adaptativo e promover a inovação de rede são fundamentais para organizações do setor público que buscam atender às crescentes demandas por serviços flexíveis e de qualidade em um ambiente em rápida mudança (Sorensen & Torfing, 2011).

## **4.2 Práticas de Inovação em Rede**

As práticas de inovação em rede abrangem vários elementos críticos, incluindo colaboração interdisciplinar, parcerias estratégicas e promoção de uma cultura de inovação no setor público.

A colaboração interdisciplinar é essencial para enfrentar desafios sociais complexos, pois reúne diversos conhecimentos e perspectivas. Por exemplo, no contexto do transporte sustentável, a integração de várias partes interessadas, incluindo pesquisadores, participantes do setor e entidades governamentais, é fundamental para o avanço da tecnologia de veículos elétricos e a redução dos riscos de inovação (Novizayanti & Prasetio, 2021).

As parcerias estratégicas, por outro lado, são fundamentais para alavancar forças e recursos complementares. A formação de equipes para estimular a criatividade e a seleção de parceiros para aprender e alavancar parcerias são aspectos críticos do gerenciamento de redes para aprimorar a inovação e o desempenho (Rijswijk & Brazendale, 2017).

As parcerias estratégicas contribuem para a formação e manutenção de redes de inovação. Essas parcerias geralmente envolvem atores dos setores público e privado trabalhando juntos em prol de uma visão comum, como visto no Pasture Improvement Leadership Group (PILG) na Nova Zelândia, que visava melhorar os serviços de consultoria para produtores de leite por meio de esforços coordenados (Rijswijk & Brazendale, 2017).

Promover uma cultura de inovação no setor público é fundamental para sustentar atividades de inovação de longo prazo. Isso envolve a construção e reconfiguração de redes para facilitar as interações entre empresas, pesquisadores e formuladores de políticas, como visto nas iniciativas regionais de política de inovação na Noruega. Essas iniciativas destacam a importância de atores persistentes e organizações de fronteira na mobilização e sustentação de redes de inovação ao longo do tempo (Rubach et al., 2017).

## **4.3 Estratégias de Implantação de Inovação em Rede**

Para implementar efetivamente a inovação de rede no setor público, a capacitação e o treinamento devem ser estrategicamente projetados para promover uma cultura de colaboração, criatividade e adaptabilidade entre os funcionários. As iniciativas de desenvolvimento de capacidades devem se concentrar no aprendizado de ação, que facilita a aplicação prática do conhecimento e incentiva os funcionários a transformar ideias inovadoras em realidade. (Palm, 2020).

Essa abordagem deve ser complementada por uma estratégia de metagovernança que aproveite as redes de governança para aumentar a eficiência, eficácia e legitimidade democrática por meio da inovação em rede (Sorensen et al., 2017). Os programas de treinamento devem enfatizar a importância da confiança interorganizacional, do compartilhamento de conhecimento e da liderança informal, que são fundamentais para o sucesso da inovação em rede (Rakšnys et al., 2020).

Financiadores, formuladores de políticas e gerentes de serviços públicos devem criar insumos para o processo de inovação para capacitar os funcionários, garantindo que eles estejam bem equipados para se engajar e sustentar práticas inovadoras (Hardyman et al., 2021).

A implementação da inovação de rede no setor público pode ser efetivamente facilitada por meio do uso estratégico de incentivos e reconhecimento. Os incentivos podem ser projetados para promover a confiança interorganizacional e o compartilhamento de conhecimento, que são essenciais para uma colaboração e inovação eficazes. Reconhecer e recompensar a liderança e a experimentação bem-sucedida pode motivar ainda mais os funcionários do setor público a se engajarem em práticas inovadoras (Rakšnys et al., 2020).

O papel das redes de governança no estímulo à inovação também é destacado pelas novas reformas da governança pública, que veem a colaboração entre atores públicos e privados como um veículo primário para a inovação pública. Os incentivos podem incentivar esses atores a participarem ativamente das redes de governança, aumentando assim a eficiência, eficácia e legitimidade democrática por meio da inovação (Sorensen et al., 2017).

A abordagem interdisciplinar da inovação colaborativa ressalta a importância de reconhecer e recompensar as contribuições para a inovação em rede, promovendo assim uma cultura de melhoria contínua e criatividade no setor público (Sorensen & Torfing, 2011).

A implementação da inovação de rede no setor público por meio de estratégias de gerenciamento de mudanças envolve uma abordagem multifacetada que integra vários elementos da cultura organizacional, colaboração interorganizacional e governança estratégica. Primeiro, é essencial compreender os principais conceitos das intervenções em rede, que envolvem a manipulação de mecanismos de rede para promover mudanças comportamentais e melhorar os resultados. Isso pode ser alcançado categorizando as estratégias de intervenção com base em processos direcionados à mudança, tipos de nós e o nível de intervenção, fornecendo uma estrutura de onde e como essas intervenções podem ser implantadas (Siciliano & Whetsell, 2023).

O papel das redes de transferência de conhecimento e inovação pode otimizar as ações organizacionais e promover externalidades positivas nos modelos de negócios. Apoio institucional, características estruturais e ações para desenvolver o capital humano são fundamentais para fortalecer as redes de apoio locais e identificar competências estratégicas (Hinojosa, 2023).

## 5. CONCLUSÃO

Este estudo proporcionou uma análise de como diferentes estilos de liderança influenciam a inovação em rede dentro do setor público. As lideranças transformacional, servidora e adaptativa desempenham papéis fundamentais na facilitação de ambientes propícios à inovação em rede, cada qual com suas características e abordagens específicas.

A liderança transformacional mostrou-se importante devido à sua capacidade de inspirar e motivar, catalisando uma visão compartilhada e alinhando objetivos individuais com os da organização. Por outro lado, a liderança servidora foca em atender às necessidades dos membros da equipe, promovendo um ambiente colaborativo que é essencial para a inovação em rede. A liderança adaptativa, valorizada por sua flexibilidade e rápida resposta às mudanças, provou ser útil em contextos dinâmicos do setor público.

O estudo também identificou práticas de liderança que suportam a inovação em rede, como a promoção da colaboração interdisciplinar e a gestão eficaz de recursos multidisciplinares. Além disso, a capacidade de comunicação eficaz e o reconhecimento do risco foram identificados como fundamentais para a implementação bem-sucedida de inovações sustentáveis e de longo prazo.

Apesar dos avanços significativos na compreensão do impacto da liderança na inovação em rede no setor público, este estudo identifica lacunas na literatura atual que precisam ser abordadas. A maioria dos estudos revisados tende a focar em contextos específicos ou utiliza metodologias limitadas, deixando uma lacuna no entendimento geral de como diferentes estilos de liderança influenciam a inovação em diversos contextos organizacionais. Para avançar neste

campo, é essencial que futuras pesquisas adotem abordagens mais amplas e metodologias diversificadas, permitindo uma análise mais completa e integrativa dos impactos da liderança na inovação em rede. Além disso, é fundamental investigar como os diferentes estilos de liderança podem ser combinados e adaptados para maximizar a eficácia em ambientes públicos dinâmicos e complexos.

Por fim, o estudo contribuiu para a literatura existente ao fornecer um mapa temático que destaca as relações entre estilos de liderança e práticas de inovação em rede. Este mapa serve como um recurso para líderes públicos e formuladores de políticas que buscam promover a inovação em suas organizações. A implementação desses estilos de liderança pode levar à melhoria da eficácia organizacional e ao avanço na qualidade dos serviços públicos oferecidos à sociedade.

Esta pesquisa reforça a ideia de que a liderança eficaz é importante para o desenvolvimento de inovações em rede no setor público e sugere que uma abordagem mais holística e adaptativa na liderança pode transformar a capacidade de inovação das organizações públicas.

## REFERÊNCIAS

- Al Ahmad, S., Fathi Easa, N., & Mostapha, N.. (2019). The Effect of Transformational Leadership on Innovation: Evidence from Lebanese Banks. 4. <https://doi.org/10.35808/ERSJ/1507>
- Ansell, C., & Gash, A.. (2007). Collaborative governance in theory and practice. 18(4). <https://doi.org/10.1093/JOPART/MUM032>
- Bak, H., Jin, M. H., & McDonald, B. D.. (2021). Unpacking the Transformational Leadership-Innovative Work Behavior Relationship: The Mediating Role of Psychological Capital. <https://doi.org/10.1080/15309576.2021.1939737>
- Behn, R. D.. (2014). O novo paradigma da gestão pública e a busca da accountability democrática. 49(4). <https://doi.org/10.21874/RSP.V49I4.399>
- Bekkers, V., & Tummers, L.. (2018). Innovation in the public sector: Towards an open and collaborative approach. 84(2). <https://doi.org/10.1177/0020852318761797>
- Boyne, G. A.. (2002). Public and Private Management: What's the Difference?. 39(1). <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00284>
- Botelho, L. L. R., Cunha, C. C. de A., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, 5(11), 121-136. <https://doi.org/10.21171/ges.v5i11.1220>
- Canavesi, A., & Minelli, E.. (2021). Servant Leadership: a Systematic Literature Review and Network Analysis. <https://doi.org/10.1007/S10672-021-09381-3>
- Chesbrough, H.. (2003). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology.
- Chughtai, M. S., Syed, F., Naseer, S., & Chinchilla, N.. (2023). Role of adaptive leadership in learning organizations to boost organizational innovations with change self-efficacy. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04669-z>
- Criado, J. I., Rojas-Martín, F., & Silván, A.. (2020). Laboratorios de innovación para cambiar la gestión pública: análisis del caso novagob.lab. 6(1). <https://doi.org/10.22370/RGP.2017.6.1.2214>
- Crosby, B., & Bryson, J.. (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. 21(2). <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2010.01.003>
- Dhanaraj, C., & Parkhe, A.. (2006). Orchestrating Innovation Networks. 31(3). <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.21318923>
- Hardyman, W., Hardyman, W., Garner, S., Lewis, J. J., Lewis, J. J., Callaghan, R., Callaghan, R., Williams, E., Williams, E., Dalton, A., & Turner, A.. (2021). Enhancing public service innovation through value co-

- creation: Capacity building and the 'innovative imagination'.  
<https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1981042>
- Hartley, J.. (2010). Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. 25(1).  
<https://doi.org/10.1111/J.1467-9302.2005.00447.X>
- Haveri, A., Airaksinen, J., & Paananen, H.. (2015). Transformation of Local Leadership— Narratives on changed Interaction. 04(4). <https://doi.org/10.4236/OJL.2015.44011>
- Hermann, J., & Pinkow, F.. (2020). Leadership for Organisational Adaptability: How Enabling Leaders Create Adaptive Space. 10(3). <https://doi.org/10.3390/ADMSCI10030037>
- Hernández-Santiago, N., & Perez-Rivera, M. M.. (2022). Adaptive leadership as a method to overcome organizational crisis: a Puerto Rican study. <https://doi.org/10.33801/fe.v26i2.19883>
- Hinojosa, C. A.. (2023). Innovation networks and knowledge transfer in information management. 7(3). <https://doi.org/10.15406/sij.2023.07.00328>
- Karimi, S., Ahmadi Malek, F., Yaghoubi Farani, A., & Liobikiene, G.. (2023). The Role of Transformational Leadership in Developing Innovative Work Behaviors: The Mediating Role of Employees' Psychological Capital. 15(2). <https://doi.org/10.3390/su15021267>
- Lane, K., Palm, M. E., Marion, E., Kay, M. T., Thompson, D. D., Stroud, M. K., Boyle, H., Hillery, S., Nanni, A., Hildreth, M., Nelson, S. J., Burr, J., Edwards, T. L., Poole, L., Waddy, S. P., Dunsmore, S. E., Harris, P. A., Wilkins, C. H., Bernard, G. R., ... Ford, D. E.. (2023). Approaches for enhancing the informativeness and quality of clinical trials: Innovations and principles for implementing multicenter trials from the Trial Innovation Network. 7(1). <https://doi.org/10.1017/cts.2023.560>
- Lewis, J. M., Ricard, L. M., & Klijn, E.-H.. (2018). How innovation drivers, networking and leadership shape public sector innovation capacity. 84(2). <https://doi.org/10.1177/0020852317694085>
- Liu, J.-N., Hou, Y. Z., Wang, J., Fu, P. P., & Xia, C.. (2022). How does leaders' information-sharing behavior affect subordinates' taking charge behavior in public sector? A moderated mediation effect. 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.938762>
- Mayangsari, A. S., & Pujianto, W. E.. (2023). Servant Leadership Model: Studi Kasus pada Dinas Kependudukan Provinsi Jawa Timur. <https://doi.org/10.30649/psr.v2i1.49>
- Muller, C., & Invernizzi, A.. (2022). Potential of Passive Employees: How Servant Leadership Can Stimulate Innovation among Control-Oriented Employees. 15(1). <https://doi.org/10.3390/su15010144>
- Nambisan, S., & Sawhney, M. (2007). The global brain: Your roadmap for innovating faster and smarter in a networked world. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing/Pearson Press.
- Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and practice (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Novizayanti, D., & Prasetyo, E. A.. (2021). Orchestrating Innovation Network: Case of Sustainable Transportation Technology. 4(1). <https://doi.org/10.31427/IJSTT.2021.4.1.5>
- Oliveira Rocha, J. A., & Bernardo Zavale, G. J.. (2021). Innovation and Change in Public Administration. 09(06). <https://doi.org/10.4236/JSS.2021.96021>
- Osborne, S. P., & Brown, L.. (2011). Innovation, public policy and public services delivery in the uk. the word that would be king?. 89(4). <https://doi.org/10.1111/J.1467-9299.2011.01932.X>
- Palm, K.. (2020). Capacity development for innovation in the public sector. 12(3). <https://doi.org/10.1108/IJQSS-09-2018-0081>
- Pasquale, J., & Yengkopiong, . null .. (2023). Biblical Foundation of Servant Leadership: An Inner-Textual Analysis of Mark 10:41-45. 6(1). <https://doi.org/10.37284/eajtr.6.1.1212>
- Peralta, A., & Rubalcaba, L.. (2021). Collaborative Service Innovation: A Quantitative Analysis of Innovation Networks in a Multisectoral Setting. 9(11). <https://doi.org/10.3390/MATH9111270>

- Perry, J. L., & Hondeghem, A.. (2008). Building Theory and Empirical Evidence about Public Service Motivation. 11(1). <https://doi.org/10.1080/10967490801887673>
- Provan, K. G., & Kenis, P.. (2007). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. 18(2). <https://doi.org/10.1093/JOPART/MUM015>
- Rakšnys, A. V., Valickas, A., & Vanagas, R.. (2020). Challenges of Creation and Implementation of Collaborative Innovations in Public Sector Organisations. 19(1). <https://doi.org/10.5755/J01.PPAA.19.1.25989>
- Rijswijk, K., & Brazendale, R.. (2017). Innovation Networks to Stimulate Public and Private Sector Collaboration for Advisory Services Innovation and Coordination: The Case of Pasture Performance Issues in the New Zealand Dairy Industry. 23(3). <https://doi.org/10.1080/1389224X.2017.1320643>
- Rubach, S., Hoholm, T., & Håkansson, H.. (2017). Innovation networks or innovation within networks. 11(2). <https://doi.org/10.1108/IMP-09-2015-0057>
- Seibel, M., Kaufman, E. K., Cletzer, D. A., & Elliott-Engel, J.. (2023). Advancing adaptive leadership through adaption-innovation theory: enhancements to the holding environment. 17(1). <https://doi.org/10.1002/jls.21841>
- Siciliano, M. D., & Whetsell, T. A.. (2023). Network Interventions: Applying Network Science for Pragmatic Action in Public Administration and Policy. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvad003>
- Silva, S. M., Gramkov, F. B., de Almeida Cunha, C. J. C., Spinosa, L. M., & Esteves, P. C. L.. (2022). Leadership process in an innovation team at Nokia: An analysis from the Complex Leadership Theory (CLT). 9(8). <https://doi.org/10.22161/ijaers.98.18>
- Sinaga, A. T. I., Lumbanraja, P., Sadalia, I., & Silalahi, A. S.. (2021). Transformational Leadership, Psychological Empowerment, and Innovative Work Behavior of Frontline Employees in the Public Sectors: Empirical Evidence from North Sumatera, Indonesia. 3(4). <https://doi.org/10.32535/JICP.V3I4.1004>
- Sollee, A. E.. (2018). Formation, Organization and Development of Iron Age Societies: a comparative view. *Österreichische Akademie der Wissenschaften*.
- Sorensen, E., Sorensen, E., Torfing, J., & Torfing, J.. (2017). Metagoverning Collaborative Innovation in Governance Networks. 47(7). <https://doi.org/10.1177/0275074016643181>
- Sorensen, E., & Torfing, J.. (2011). Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector. 43(8). <https://doi.org/10.1177/0095399711418768>
- Souza, M. T.; Silva, M. D.; Carvalho, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. *einstein*. v. 8, n. 1 (Pt 1) , 2010, p. 102-06.
- Stewart-Weeks, M., & Kastle, T.. (2015). Innovation in the Public Sector. 74(1). <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12129>
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>
- Torfing, J., Sorensen, E., & Roiseland, A.. (2019). Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward. 51(5). <https://doi.org/10.1177/0095399716680057>
- Uddin, M. A., Fan, L., & Das, A.. (2022). A Study of the Impact of Transformational Leadership, Organizational Learning, and Knowledge Management on Organizational Innovation. 16(2). <https://doi.org/10.57198/2583-4932.1068>
- Unceta, A., Barandiaran, X. E., & Restrepo, N.. (2019). The Role of Public Innovation Labs in Collaborative Governance—The Case of the Gipuzkoa Lab in the Basque Country, Spain. 11(21). <https://doi.org/10.3390/SU11216103>
- Whittemore, R., & Knafl, K. A.. (2005). The integrative review: updated methodology. 52(5). <https://doi.org/10.1111/J.1365-2648.2005.03621.X>

Yudiatmaja, W. E., Salomo, R. V., & Prasajo, E. B.. (2023). Fostering Innovative Behavior of Millennial Public Employee Through Leadership Styles and Organizational Trust. 13(2). <https://doi.org/10.1177/21582440231178545>