



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

Explorando as Interseções das Inteligências
Artificiais na Sociedade Atual



LIDERANÇA NA INOVAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL: DESAFIOS ENCONTRADOS PELOS GESTORES UNIVERSITÁRIOS

LEADERSHIP IN INNOVATION IN THE FEDERAL PUBLIC SERVICE: CHALLENGES ENCOUNTERED BY UNIVERSITY MANAGERS

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

Mario Jorge Di Renna Santos, Universidade Federal Fluminense. Brasil, mariorena@id.uff.br

Fernando Toledo Ferraz, Universidade Federal Fluminense, Brasil, fernandoferraz@id.uff.br

Resumo

As organizações públicas têm sofrido transformações constantes em suas práticas de gestão e organização do trabalho, o que aumenta a importância da capacidade de inovação e da liderança no sucesso e crescimento desses órgãos. Entretanto, a tríade liderança-inovação-setor público tem sido pouco explorada e não tem recebido a atenção merecida. Nesse contexto, esse estudo tem como objetivo identificar os desafios encontrados pelos líderes públicos que podem impactar a capacidade de inovação nas Instituições Federais de Ensino Superior (IEFS). Para tanto, utilizou-se o método de pesquisa Análise de Conteúdo, além do levantamento bibliográfico e documental. O estudo é qualitativo em relação ao objetivo e descritivo no que se refere à abordagem. Quanto aos resultados, observou-se que os desafios encontrados para o líder público nas IFES na capacidade de inovação está em conduzir e estimular as estratégias, promover a inovação em todos os níveis, proporcionar condições para que o conhecimento gerado chegue até a sociedade, articulação entre universidade, empresas e governos e gerir os escassos recursos orçamentários entre outros desafios.

Palavras-chave: Liderança na gestão universitária; Desafios da liderança no setor público, Capacidade de inovação nas Instituições Federais de Ensino Superior

Abstract

Public organizations have undergone constant transformations in their management practices and work organization, which increases the importance of the capacity for innovation and leadership in the success and growth of these bodies. However, the leadership-innovation-public sector triad has been little explored and has not received the attention it deserves. In this context, this study aims to identify the challenges encountered by public leaders that can impact the capacity for innovation in Federal Higher Education Institutions (IEFS). To this end, the Content Analysis research method was used, in addition to bibliographic and documentary research. The study is qualitative in relation to the objective and descriptive in relation to the approach. As for the results, it was observed that the challenges faced by the public leader in IFES in terms of innovation capacity are to conduct and stimulate strategies, promote innovation at all levels, provide conditions for the knowledge generated to reach society, articulation between universities, companies and governments and managing scarce budgetary resources, among other challenges.

Keywords: Leadership in university management; Challenges of leadership in the public sector, Capacity for innovation in Federal Higher Education Institutions

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Oke, Munshi, e Walumbwa (2009), além da importância da liderança para a inovação organizacional, a importância primordial é ter o tipo certo de liderança para impulsionar efetivamente a inovação na organização. Nesse contexto, Mokhber, Khairuzzaman, e Vakilbashi (2017) afirmaram que os líderes transformacionais são capazes de apoiar a inovação organizacional, aumentando a motivação e a capacidade dos membros da organização de serem criativos e inovadores, baseados em vários estudos teóricos e empíricos que descobriram que líderes transformacionais são mais capazes de apoiar valores e normas de seguidores e fomentar mudanças organizacionais e pessoais, ou seja, “*desenvolvem entusiasmo entre os membros organizacionais para pensar de forma inovadora e serem mais criativos, desenvolvendo novas ideias e soluções relativas às estruturas, processos e práticas organizacionais*” (Prasad & Junni, 2016).

Conforme Costa e Feitosa (2016), a inovação ganha espaço no setor público. São muitos os desafios a se enfrentar, como o excesso de burocracia, serviços ineficientes em quantidade e qualidade, mudança nas expectativas dos cidadãos, baixa motivação dos servidores, falta de recurso ou sua má distribuição, recessões, crises. Em relação ao ambiente organizacional, Saldanha (2019) enfatiza que para a inovação se concretizar no setor público, deve haver um ambiente propício para tal. Nesse sentido, Peng, Schroeder e Shah (2008) definem a capacidade de inovação como “o potencial ou a proficiência de um conjunto de rotinas organizacionais interrelacionadas, visando o desenvolvimento de novos produtos e/ou processos”.

Embora a liderança atue de forma fundamental na capacidade de inovação de uma organização, as pesquisas científicas não têm abordado com a profundidade necessária a atuação do líder inovador no contexto das organizações públicas (Ricard *et al.*, 2017). Nesse contexto, Oliveira (2014) aponta que os estudos que permeiam a realidade da capacidade de inovar em organizações do setor público não têm recebido a atenção merecida, sendo que a maioria das pesquisas em inovação possui foco no setor privado, mais precisamente no setor industrial. Desse modo, as pesquisas científicas precisam estudar meios de entender os elementos que suportam a capacidade de inovar das organizações públicas (Barlach, 2013; Ferreira *et al.*, 2015; Ricard *et al.*, 2017).

Segundo Audy (2017), a inovação envolve a elaboração de projetos, conceitos, outras formas de criar, bem como sua exploração comercial ou aplicação social, difundindo seus resultados para sociedade e economia. No contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), o autor apresenta três exemplos de inovação disruptiva que produziram impactos significativos nas IFES ao longo dos anos, que são: as tecnologias online de aprendizagem, as mudanças no perfil dos empregos no mundo do trabalho e na educação continuada e, a inovação e a atuação como vetor do desenvolvimento econômico e social. Nesse panorama, considerando os trabalhos de Daglio, Gerson e Kitchen (2014) e Dias e Borges (2015), que ressaltam a importância da liderança e da inovação no setor público e os estudos de Munsh (2005) e Damanpour e Schneider (2009) que estabelecem relações entre liderança e inovação, observa-se a necessidade em investigar a tríade liderança-inovação-setor público, respondendo a seguinte pergunta da pesquisa: *Quais são os desafios dos líderes públicos em relação à capacidade de inovação nas Instituições Federais de Ensino Superior?*

Dada essas considerações, esse estudo objetiva identificar os desafios atribuídos aos líderes públicos na capacidade de inovação nas Instituições Federais de Ensino Superior.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança no setor público

Os De acordo com Bergue (2019), abordar a liderança no contexto do serviço público na administração pública brasileira, impõe levar em consideração a necessária compatibilização do seu significado aos elementos que cercam a designação para o exercício formal de funções de confiança (se servidor de carreira) e de cargos em comissão (em geral pessoa externa ao serviço público). Esses referenciais, conforme Bianchi, Quishida e Foroni. (2017), que animam a dinâmica do pensamento em liderança no espaço das relações privadas, podem sim inspirar e estimular a reflexão acerca de condutas e atitudes ultrapassadas no serviço público, mas não se pode pensar em identidade.

O papel do líder na administração pública está ligado à melhoria do desempenho das equipes e ao alcance efetivo dos resultados, tendo como principal beneficiária a sociedade. Os líderes atuam diretamente na viabilização de novas estratégias governamentais ligadas à inovação e ao dinamismo para suprir às necessidades dos cidadãos (Dias & Borges, 2015).

2.2 O líder inovador

Hunter, Steinberg e Taylor (2012) argumentam que o líder inovador deve pensar e agir de forma inspirada, criativa e estratégica. Para tal, líderes inovadores devem alternar entre cinco comportamentos: (1) facilitar o pensamento criativo sobre o que é possível; (2) disparar as ideias e opiniões dos consumidores a respeito da inovação; (3) analisar os riscos do negócio, retorno financeiro e implicações operacionais relacionadas à inserção do produto no mercado; (4) motivar uma equipe de colaboração multifuncional; (5) promover a colaboração e demonstrar suporte a toda organização.

Dorow, Wilbert, Neto e Dandolini (2015) argumentam que a percepção dos liderados com relação aos traços vinculados a um perfil inovador em seu líder pode atuar como um fator propulsor para a inovação e concluíram que existem 22 comportamentos importantes ou imprescindíveis para um líder inovador: demonstra querer aprender mais; é dinâmico no trabalho; apresenta firmeza e segurança nas decisões; gosta daquilo que faz; compreende novas situações rapidamente; equilibra aspectos técnicos e humanos; resolve problemas de imediato; não demonstra medo do novo; demonstra ter confiança em si; é empreendedor; compartilha informações e conhecimentos; sabe elogiar uma pessoa quando merece; envolve a equipe nos objetivos; explica claramente o que deseja do colaborador; comunica-se e convence as pessoas; atribui resultados positivos à equipe; comunica os objetivos da empresa; não inibe as pessoas a expressarem opiniões; não se aproveita da sua posição em seu benefício; importa-se com cada um; pensa que o que está estabelecido pode ser mudado; experimenta novos métodos e procedimentos de trabalho.

2.3. Liderança inovadora no setor público

Segundo De Vries, Bekkers e Tummers (2016), apenas nos anos 90, por meio dos princípios da Nova Gestão Pública, a inovação passou a ser analisada na esfera pública com o objetivo de melhorar indicadores de desempenho e eficiência. No mesmo sentido, Ferreira, Tete, Filho e Sousa (2015) sugere que a Nova Gestão Pública quebrou paradigmas tradicionalistas dentro do governo, inserindo a inovação como elemento fundamental para o desenvolvimento.

O setor público tem ganhado visibilidade significativa ao longo dos anos. Nesse sentido, Daglio et al. (2014) afirmam que no setor público “a liderança e a maneira como as pessoas são selecionadas, recompensadas, sociabilizadas e geridas impactam a capacidade de inovar da organização”.

Conforme Dias e Borges (2015), o papel dos líderes no contexto atual da administração pública é destacado devido à necessidade cada vez mais presente de melhoria do desempenho organizacional, o que exige, evidentemente, a melhoria do desempenho das equipes.

De acordo com Vries et al. (2016), a inovação no setor público ainda enfrenta um conjunto complexo de barreiras e obstáculos que abrangem desde os aspectos organizacionais até os atributos dos colaboradores e o meio inovador. Nesse contexto, Raipa e Giedraityte (2014) afirmam que a falta de recursos financeiros para financiamento e recursos humanos, os requisitos regulamentares, a falta de apoio à gestão e a cultura de aversão ao risco também contribuem e atuam como barreiras que impedem organizações públicas de inovar. A inovação é um dos principais fatores que direcionam as organizações públicas para o crescimento e desenvolvimento.

2.4 A inovação nas Instituições Federais de Ensino Superior

De acordo com Markkula e Kune (2015), as universidades federais desempenham um papel primordial no desenvolvimento econômico, social e político das comunidades em que estão inseridas, atuando como facilitadoras nos ecossistemas regionais de inovação, no sentido de apoiar e integrar os parceiros para que haja uma colaboração eficaz na produção de bens e serviços, sendo um instrumento importante para codificar as lições aprendidas e ajudar outros atores a levar o aprendizado para o próximo nível de prática.

Etzkowitz e Zhou (2017) ressaltam que o fluxo de alunos decorrente do ritmo normal da vida acadêmica representa uma vantagem para as universidades, porque colaboram com novas ideias para pesquisas e produção de conhecimento, garantindo processo contínuo de inovação.

De acordo com Etzkowitz e Zhou (2017), novas estratégias e práticas de inovação são decorrentes das parcerias entre universidade, indústria e governo, essa interação de parceiros relativamente iguais e alinhados para desenvolvimento econômico e social, denomina-se Hélice Tripla, ou seja, a base para a formação institucional, promovendo a criação de novos formatos organizacionais para incentivar a inovação, como por exemplo, as incubadoras, parques tecnológicos e as firmas de capital de risco.

No futuro, a expectativa das dinâmicas dos processos que envolvem a hélice tríplice resulte em ecossistemas de inovação. As relações entre os ecossistemas de inovação e as universidades federais perpassam o modelo original da hélice tríplice, bem como da transferência de tecnologia no âmbito regional e do empreendedorismo (Etzkowitz & Zhou, 2017; Torlig & Rezende Junior, 2018).

Segundo Torlig e Rezende Junior (2018), no contexto ecossistêmico, as IFES são protagonistas no papel de transformadoras da sociedade, atuando estrategicamente nas interações com entes governamentais, industriais e sociais, no sentido de promover uma sociedade do conhecimento, inovadora, desenvolvida e colaborativa.

Escobar (2019) considera que as universidades públicas não devem atuar como empresas, nem abdicar da sua liberdade acadêmica ou da pesquisa básica, porém podem firmar parcerias com o setor privado no sentido de fomentar o empreendedorismo, buscando transformar ciência em tecnologia, aplicando o conhecimento científico para o desenvolvimento de novos produtos ou soluções inovadoras para atender o interesse da sociedade e o desenvolvimento da sua região.

2.5 Desafios para a liderança pública universitária

Audy (2017) resalta que no contexto das IFES, a inovação surge como uma nova missão, atuando como parâmetro para o desenvolvimento econômico e social da sociedade. A inovação possibilita que a pesquisa sirva como base para resolução de problemas e criação de novas possibilidades no processo de transformação da sociedade.

De acordo com Audy (2017), independentemente da posição das equipes de gestão, os impactos dessa revolução são imensos, gerando novos desafios e oportunidades para as IFES. Cabe ressaltar, o surgimento dos mecanismos de geração de empreendimentos, como incubadoras, aceleradoras e espaços de coworking, bem como os ambientes de inovação, como parques científicos e tecnológicos, desafiam as instituições a se repensarem profundamente. Esses desafios estão de acordo com as propostas de Etzkowitz e Zhou (2017) que evidenciam

políticas, práticas e inovações organizacionais destinadas a traduzir conhecimento em atividade econômica e a resolver problemas da sociedade espalharam-se pelo mundo todo.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente estudo apresenta uma abordagem qualitativa e caráter descritivo, a partir de pesquisa bibliográfica. “A natureza qualitativa possibilita explorar e entender o significado atribuído a um contexto social” (Creswell, 2014). Ainda segundo o autor, a pesquisa pode ser caracterizada como indutiva pelos dados coletados serem analisados e interpretados pelo próprio pesquisador. A natureza da pesquisa é descritiva. Esse estudo foi realizado a partir de pesquisa bibliográfica a respeito do tema Inovação, liderança pública e suas contribuições e implicações para a Universidade Pública Federal.

A coleta de dados foi realizada em uma universidade federal situada no estado do Rio de Janeiro através de entrevistas semiestruturadas em profundidade, com abordagem direta, aplicadas a 12 (doze) gestores dessa universidade federal com perfil e cargo de Chefe, Coordenador(a), Diretor(a), Pró-Reitor(a), Reitor(a) e outros, selecionados por amostragem em junho de 2024 apresentados na **Figura 1**, respondendo as seguintes questões: Sabendo que a gestão, o ensino, a pesquisa e a extensão estão abraçadas pela inovação. *Quais são, na sua opinião, os principais desafios dos líderes públicos universitários no contexto da capacidade de inovação nas universidades federais? O que pensam vocês gestores universitários sobre seus papéis dentro das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) em relação à capacidade de inovação?*

Você se encaixa em que perfil de gestor universitário? Lembrando que você não precisa se identificar nessa pesquisa. Somente perfil e opiniões.

12 respostas

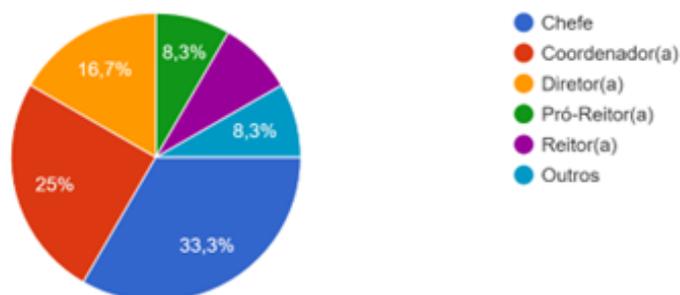


Figura 1 – Perfil dos participantes

Para a análise de dados foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo, embasado no método de Bardin (2009) que consiste em: “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

O atual estudo buscou fazer uma projeção dos desafios dos líderes públicos em relação à capacidade de inovação nas IFES, no sentido de efetivar a capacidade de inovação como a nova dimensão do ensino superior, tendo em vista, o constante desenvolvimento das universidades públicas, aperfeiçoando seu caráter de instituições formadoras de opinião, voltadas para o bem comum e o progresso da sociedade.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS ENCONTRADOS NOS DESAFIOS DOS LÍDERES PÚBLICOS NAS IFES

Conforme estudos de análise de conteúdo realizados através das premissas de Bardin (2009) é possível identificar alguns desafios importantes dos líderes universitários no contexto da capacidade de Inovação conforme 5 (cinco) categorias agrupadas por frequência na Análise de Conteúdo: Gestão dos recursos orçamentários, fomentar a inovação, implementação de parcerias públicas e privadas, gestão estratégica e compartilhamento do conhecimento com a sociedade como mostram as **Tabelas 1 e 2**.

CATEGORIAS	ABSOLUTA	PERCENTUAL (%)	TRECHOS DAS RESPOSTAS
Gestão dos recursos orçamentários	6	30	“A falta de recursos na previsão orçamentária que não tem regularidade e tem sido sistematicamente reduzida”.
Fomentar a inovação	4	20	“É essencial a participação dos gestores nesse processo, buscando identificar e explorar oportunidades de inovação”.
Implementação de parcerias públicas e privadas	4	20	“Necessidade de agregar parcerias com a iniciativa privada para alavancar a inovação voltada para a sociedade”.
Gestão estratégica	3	15	“Construir coletivamente a visão estratégica, com foco, de quais habilidades e competências para a inovação a universidade em que a liderança atua pode explorar”.
Compartilhamento do conhecimento com a Sociedade	3	15	“Identificar a expertise interna e partilhar oportunidades; divulgar a expertise interna para o público externo com parceiros de inovação agregando valor para a sociedade”.
Total	20	100	

Tabela 1 – Categorias agrupadas por frequência de ocorrência na Análise de Conteúdo

PARTICIPANTES	NÚMERO	PERCENTUAL (%)
1. Chefe	4	33.3
2. Coordenador(a)	3	25.0
3. Diretor(a)	2	16.7
4. Pró-Reitor(a)	1	8.3
5. Reitor(a)	1	8.3
6. Outros	1	8.3
Total	12	100

Tabela 2 – Percentual de gestores participantes

A primeira categoria refere-se à *Gestão dos recursos orçamentários*, segundo os gestores, a inovação deve ser analisada no campo da gestão sobretudo em seus aspectos sociais, estimulando a participação permanente, a organização de grupos e subgrupos, a busca por financiamentos, o controle de gastos e as devolutivas. Nesse sentido, existe uma necessidade de agregar parcerias com a iniciativa privada para alavancar a inovação voltada para a sociedade ao invés de aguardar somente recursos federais.

A segunda categoria é *fomentar a inovação*, o papel do líder, segundo os gestores, não é necessariamente no lugar de condução do processo inovador, mas de possibilitar que ele aconteça, ou seja, de fomentar que ele aconteça. Dessa forma, a gestão deve proporcionar e dar condições para que os processos ocorram nos diferentes níveis, sejam eles de natureza acadêmica e de pesquisa ou até mesmo da própria essência da instituição. É essencial a participação ativa dos gestores nesse processo, buscando identificar, incentivar e explorar oportunidades de inovação. Portanto, a função dos gestores é abrir caminhos, apontar rumos e

promover a articulação entre excelência e inclusão, sendo a inovação, sinônimo de “*criação de soluções*”, como uma ampliação, extensão ou até mesmo uma consolidação da missão da universidade. Entretanto, segundo os gestores universitários, falta uma atuação proativa no sentido de agregar os docentes e discentes em projetos de inovação.

A terceira categoria chamada *Implementação de parcerias públicas e privadas*, onde o papel do gestor é agregar parcerias nas esferas públicas e iniciativa privada para alavancar a inovação voltada para a sociedade. Nesse sentido, os gestores devem atuar de maneira macroestrutural, em todas as perspectivas, seja internamente com suas demandas funcionais, seja estruturalmente com aplicação adequada de capital e custeio para manutenção e externamente relacionando-se de forma proativa com Pró-Reitorias, com a municipalidade, com os governos estadual e federal, de maneira a ampliar a malha de recursos e de oportunidades.

A quarta categoria é a chamada *Gestão estratégica*, segundo os gestores, está relacionada com a execução de grandes diretrizes, grandes desafios numa visão de horizonte da organização, focando no planejamento estratégico institucional. Nesse sentido, a gestão universitária envolve certa ousadia e por consequência seus riscos. Segundo Casartelli (2016) é fundamental a existência de líderes públicos nas IFES com a capacidade visionária que permita enxergar múltiplas direções. Esse conjunto de direções possibilita ter melhores decisões estratégicas. Lideranças visionárias, com condições de formular e buscar uma visão comum entre as equipes são fundamentais.

Finalmente, a categoria chamada *Compartilhamento do conhecimento com a Sociedade*, ou seja, promovendo uma conexão entre as áreas, seus públicos e consequentemente com a sociedade para que essa reconheça que a produção de conhecimento promovida pelas IFES se converta em melhorias para a sociedade. Nesse contexto, Baumgarten (2020) argumenta que os espaços de debate sobre ciência, tecnologia e inovação e a divulgação científica dirigida ao público em geral são instrumentos essenciais do conhecimento científico e tecnológico existente.

CONCLUSÃO

Conclui-se que os desafios os quais os líderes das IFES têm para alavancar a capacidade de inovação passam, necessariamente, por conduzir e estimular as estratégias, fomentar a inovação em todos os níveis, proporcionar condições para que o conhecimento gerado nas universidades chegue até a sociedade, articulação entre universidade, empresas e governos e gerir os escassos recursos orçamentários. Nesse sentido, a gestão tem um papel muito importante de articular, ou seja, de fazer uma tentativa de conectar as áreas, as pessoas, os processos, de promover mecanismos que facilitem as transferências, que permitem, por exemplo, que aquele conhecimento tradicionalmente gerado na academia possa ser convertido em algo que a sociedade perceba. Portanto, os desafios não são poucos, principalmente, num contexto mutável e onde a pandemia obrigou as IFES, governos e cidadãos a repensarem aspectos já estabelecidos e enraizados. Isso tudo mostra que no segmento do ensino superior onde há tantas variáveis, é necessário ter líderes públicos com resiliência, criatividade e persistência para que possam conduzir com eficiência seus cargos perante à capacidade de inovação nas IFES. Nesse contexto, cabe destacar que a gestão é relevante para promover as mudanças. Quando a cultura organizacional não deseja essas mudanças tudo fica mais difícil. Por fim, espera-se que esse estudo contribua para estimular futuras pesquisas no sentido de efetivar a inovação como a nova dimensão das universidades, comparando os desafios entre elas, tendo em vista a sua relevância no meio universitário, como de instituições formadoras de opinião, voltadas para o bem comum e ao progresso da sociedade, onde a participação dos líderes públicos é muito importante para a capacidade de inovação nas IFES, fazendo inovação dentro da gestão, ou seja, inovando a gestão. Sendo que o papel do líder, não é necessariamente no lugar de condução do processo inovador, mas, principalmente, de possibilitar que ele aconteça.

REFERÊNCIAS

- Audy, J. (2017) A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. *Estudos Avançados*, 31, 90, 75-87.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Tradução. L. de A. Rego & A. Pinheiro. Lisboa: Edições 70.
- Barlach, L. (2013). Liderança e inovação na Administração pública. *Revista Gestão & Políticas Públicas*, 2, 1, 184-196.
- Baumgarten, M. C. (2020). Sociedade, sustentabilidade e conhecimentos: um conceito ampliado de inovação. IN: *A Universidade do futuro [recurso eletrônico]*. José Vicente Tavares dos Santos (org). Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Bergue, S.T. (2019). *Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público*. Brasília, ENAP.
- Bianchi, E., M. P. G, Quishida, A., Foroni, P. G. (2017). Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. *Revista de Administração Contemporânea*. Rio de Janeiro, 21, 1, 41-61.
- Casartelli, A. (2016). Fatores impactantes no sucesso de planos estratégicos em instituições educacionais. In: *bonhemberger, M. Mentges, M. (orgs). Educação Marista: perspectivas e desafios*. São Paulo: FTD.
- Costa, C., Feitosa, L.(2016). Inovações no setor público: A resistência à mudança e o impacto causado no comportamento do indivíduo, *Anais do V SINGEP – SP*.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Daglio, M., Gerson, D., & kitchen, H. (2014). Building organisational capacityfor public sector innovation. In *Background Paper prepared for the OECD Conference “Innovating the Public Sector: from Ideas to Impact”*, Paris.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2009). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, 3, 495-522.
- De Vries, H., Bekkers, V. e Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94, 1, 146-166.
- Dias, J. M. A. M. e Borges, R. S. G. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipesno setor público. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 21, 1.
- Dorow, P. F., Wilbert, J. K. W., Neto, R. J. e Dandolini, G. A. (2015). O líder inovador segundo a percepção de gestores intermediários. *RAI Revista de Administração e Inovação* 12, 3, 209-225.
- Escobar, H. (2019). Inovação: o ingrediente que desafia as universidades. *Jornal da USP*. São Paulo.
- Etzkowitz, H.; Zhou, C. (2017). Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. *Inovação*, [s. l], 90, 31, 23-48.
- Ferreira, V. D. R. S., Tete, M. F., Filho, A. I., e Sousa, M. (2015). Inovação no setor público federal no Brasil na perspectiva da inovação em serviços. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 12, 4, 99-118.
- Hunter, S., Steinberg, P. e Taylor, M. (2012). Shifting to a Strategy Innovation: he KeyRole of Leadership in Consumer Packaged. *Goods Penn State Executive Programs*.
- Markkula, M. e Kune, H. (2015). Making Smart Regions Smarter: smart specialization and the role of universities in regional innovation ecosystems. *Technology Innovation Management Review*, [s. l], 5, 10, 7-15.
- Mokhber, M., Khairuzzaman, W. & Vakilbashi, A. (2017). Leadership and innovation: The moderator role of organization support for innovative behaviors. *Journal of Management & Organization*, 1-21.

- Munshi, N. (2005). Leading for innovation: The impact of leadership on innovation. *Advanced Institute of Management Research*.
- Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. (2009). The influence of leadership on innovation processes and activities. *Organizational Dynamics*, 38,1, 64–72.
- Oliveira, L. G. D. (2014). *Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal*.
- Oliveira, D. P. R. (2010). *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 28 ed São Paulo: Atlas.
- Prasad, B., & Junni, P. (2016). CEO transformational and transactional leadership and organizational innovation: The moderating role of environmental dynamism. *Management Decision*, 54, 7. 1542–1568.
- Peng, D. X., Schroeder, R. G. e Shah, R. (2007). Linking routines to operations capabilities: A new perspective. *Journal of Operations Management*, .26, .6, 730-748.
- Raipa, A. e Giedraityte, V. (2014). Innovation process barriers in public sector: a comparative analysis in Lithuania and the European Union. *International Journal of Business and Management*, .9, .10, 10..
- Ricard, L. M., Klijn, E. H., Lewis, J. M. e Ysa, T. (2017). Assessing public leadership styles for innovation: A comparison of Copenhagen, Rotterdam and Barcelona. *Public Management Review*, 19, 2, 134-156.
- Saldanha, C. (2019). Políticas e práticas de gestão de pessoas em prol da inovação no setor público, Dissertação de Mestrado em Administração Pública da Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro.
- Torlig, E; Resende Junior, P. C. (2018). Uma discussão sobre o papel das universidades nos ecossistemas de inovação. In: Tms Algarve: Tourism & management studies international conference.