

*QUALIDADES DE
LIDERANÇA PARA A
INOVAÇÃO EM
ORGANIZAÇÕES DO SETOR
PÚBLICO*

*LEADERSHIP QUALITIES
FOR INNOVATION IN
PUBLIC SECTOR
ORGANIZATIONS*

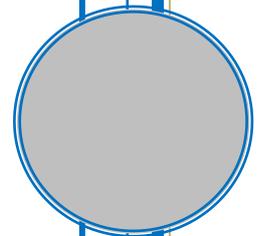
Felipe Guilherme de Oliveira Melo*, Universidade Federal da Bahia (UFBA). Brasil.
E-mail: felipeguilherme1@gmail.com

Glessia Silva, Universidade Federal de Sergipe (UFS). Brasil.
E-mail: glessiasilva@hotmail.com

Submetido: Abril 2018

Aceito: Setembro 2018

*Contato para Correspondência



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. Isso posto, este artigo almeja identificar as qualidades atribuídas ao líder que podem impactar a capacidade de inovação em organizações do setor público. Para tanto, utilizou-se o método de pesquisa bibliográfico e documental. O estudo é qualitativo em relação ao objetivo, e descritivo no que se refere à abordagem. Quanto aos resultados, observou-se 10 qualidades essenciais à liderança no setor público brasileiro que potencializam a capacidade de inovação. Concluiu-se que as qualidades dos líderes inovadores no setor público estão prioritariamente relacionadas às habilidades humanas dos líderes, ou seja, à capacidade de lidar com os membros do grupo. Além disso, para inovar no setor público brasileiro o líder não precisa, necessariamente, dominar todos os conhecimentos técnicos das atividades desenvolvidas. Como contribuição, as qualidades discutidas neste estudo podem auxiliar os gestores públicos brasileiros e seus liderados a percorrerem a inovação.

Palavras-chave: Liderança. Capacidade de inovação. Qualidades de liderança.

Abstract:

Public organizations have undergone constant changes 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 organs. However, the leadership-innovation-public-sector triad has been little explored and has not received the deserved attention. Thus, this paper aims to identify the qualities attributed to the leader that can impact the capacity of innovation in public sector organizations. For this, the method of bibliographic and documentary research was used. The study is qualitative in relation to the objective, and descriptive with regard to the approach. Regarding the results, we observed 10 qualities essential to leadership in the Brazilian public sector that enhance the capacity for innovation. It was concluded that the qualities of innovative leaders in the public sector are primarily related to leaders' human skills, ie, the ability to deal with group members. In addition, in order to innovate in the Brazilian public sector, the leader does not necessarily have to master all the technical knowledge of the activities developed. As a contribution, the qualities discussed in this study can help Brazilian public managers and their leaders to explore innovation.

Keywords: Leadership. Innovative Capacity. Leadership Qualitie.

1 Introdução

As organizações públicas têm sofrido transformações constantes em suas práticas de gestão e organização do trabalho. Essas mudanças refletiram diretamente nos contextos sociais, políticos e econômicos e impulsionaram mudanças na estrutura dessas organizações, antes baseadas na hierarquia, na racionalização, na divisão de trabalho com base em rotinas, no controle e na disciplina, para modelos mais flexíveis e voltados para a multifuncionalidade e inovação. Esse novo modelo de gestão, sob um enfoque sistêmico, não depende

exclusivamente de instrumentos e estratégias, sendo necessários elementos como a liderança (Dias, & Borges, 2015). Sob o enfoque do poder e da teoria organizacional, Motta (2003) salienta que a liderança está relacionada à análise sociopsicológica dos grupos e “[...] dependerá do bom conhecimento das interações, sentimentos e normas grupais em termos de uma dinâmica que se estabelece entre o grupo de trabalho e as demandas dos grupos maiores a que estão filiados e da tecnologia.”

Para atender à crescente complexidade do ambiente global das organizações, a capacidade de inovação se caracteriza como um requisito para o crescimento e sucesso (Hunter, Steinberg, & Taylor, 2012). Peng, Schroede, & Shah (2008) definem a capacidade de inovação como “o potencial ou a proficiência de um conjunto de rotinas organizacionais inter-relacionadas, visando o desenvolvimento de novos produtos e/ou processos”. Assim, “uma organização que possui capacidade de inovação tem a habilidade de integrar capacidades chave e recursos da própria organização para estimular a inovação com sucesso” (Lawson, & Samson, 2001).

No contexto dos novos modelos de gestão pública, “a liderança exerce um papel fundamental, tendo em vista que sua atuação reflete na satisfação, na geração de ideias e reflexão da equipe que, por sua vez, promove a inovação” (Dias, & Borges, 2015). No Brasil, por exemplo, houve um movimento na década de 80 de reformulação dos processos que compõem a máquina pública e das relações de trabalho entre setor público e servidor público (Bernardo, 1985). Esse movimento elevou a importância da inovação e da liderança na gestão pública.

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 (Barlach, 2013; Ricard, 2017), principalmente porque este setor possui estímulos à inovação que diferem significativamente do setor privado (Borins, 2002; Ricard, & Lewis, 2014). Nesse sentido, Costa e Bittencourt (2008) preconizam que:

A falta de inovação das empresas públicas as afasta dos novos e modernos modelos de gestão, sobretudo às adotadas por grandes organizações privadas, que concentram características como a descentralização da autoridade, a redução da hierarquia, a proximidade de seus clientes, praticando e oferecendo a excelência na qualidade.

Portanto, os estudos que permeiam a realidade da capacidade de inovar em organizações do setor público não têm recebido a atenção merecida (Oliveira, 2014) e a maioria das pesquisas em inovação possui foco no setor privado, mais precisamente no setor

industrial (Salge, 2011), de modo que as pesquisas científicas precisam estudar meios de entender os elementos que suportam a capacidade de inovar das organizações públicas (Barlach, 2013; Ferreira, 2015; Ricard, 2017).

Nesse panorama, considerando os trabalhos de Borins (2001, 2002), Daglio, Gerson, & Kitchen (2014), Dias, & Borges (2015) e Ferrarezi (2010), que ressaltam a importância da liderança e da inovação no setor público; e os estudos de Munsh (2005) e Damanpour, & Schneider (2006, 2009), que estabelecem relações entre liderança e inovação, observa-se a necessidade em investigar a tríade liderança-inovação-setor público.

Dada essas considerações, este artigo objetiva identificar as qualidades atribuídas ao líder que podem impactar a capacidade de inovação em organizações no setor público. Para tanto, este artigo está estruturado em introdução, procedimentos metodológicos, referencial teórico, resultados e considerações finais.

2 Procedimentos metodológicos

Este estudo caracteriza-se como qualitativo (Saunders, Lewis, & Thornill, 2000), uma vez que se utilizou de símbolos para identificar as qualidades atribuídas ao líder que podem impactar a capacidade de inovação em organizações do setor público. Como a pesquisa busca apontar as qualidades de liderança que potencializam a capacidade de inovação no contexto das organizações públicas, ela é classificada como descritiva (Gil, 2010; Richardson, 2012).

Quanto ao método de pesquisa, foi adotada a pesquisa bibliográfica e a documental (Gil, 2010). A pesquisa bibliográfica abrange a bibliografia tornada pública sobre o tema estudado, como boletins, jornais, livros, monografias, teses, revistas, e meios de comunicação. A pesquisa documental abrange normas e documentos emitidos por órgãos oficiais.

De acordo com Manzo (1971 apud Marconi, & Lakatos, 2011), a pesquisa bibliográfica ‘oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente’. Portanto, a pesquisa bibliográfica não se restringe à repetição dos estudos já publicados relacionados ao tema. Esse tipo de pesquisa possibilita a análise do tema sobre um novo enfoque ou abordagem, instigando conclusões inovadoras (Marconi, & Lakatos, 2011).

Consoante Gil (2010), a pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador o estudo de uma gama mais abrangente de fenômenos, a qual não poderia ser obtida diretamente por meio de outro tipo de pesquisa. Nesse sentido, esse tipo de pesquisa foi adotado visando investigar a literatura relacionada ao tema e extrair o maior número de informações possíveis.

Apesar de apresentar vantagens, a pesquisa bibliográfica e a documental podem comprometer a qualidade da pesquisa, pois, as informações contidas nos materiais já publicados podem ter sido coletadas ou processadas de forma equivocada (Gil, 2010). Assim, visando delinear o escopo desta pesquisa e minimizar possíveis erros relacionados às informações coletadas, as fontes de evidência para a pesquisa bibliográfica foram selecionadas com base em artigos de periódicos (nacionais e internacionais), dissertações, teses e livros citados na literatura; e as fontes de evidências para a pesquisa documental foram normas e documentos emitidos por órgãos oficiais.

De acordo com Treinta (2014), o pesquisador deve estabelecer uma estratégia de pesquisa para facilitar a identificação dos principais trabalhos e documentos. Dessa forma, o Quadro 1 apresenta os critérios para seleção das fontes de evidências das pesquisas bibliográfica e documental.

Quadro 1: Critérios para seleção das fontes de evidência

Tema principal	Fontes e critérios de seleção	Objetivo
Qualidades gerais dos líderes	Periódicos nacionais e internacionais, dissertações, teses e livros relacionados ao tema.	Levantamento das qualidades dos líderes e suas abordagens teóricas
Qualidades dos líderes no setor público	Periódicos nacionais publicados entre 2010 e 2016; e Documento: Governança pública: Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutoras de Melhoria	Identificação das qualidades dos líderes em organizações do setor público
Qualidades dos líderes inovadores	Periódicos nacionais e internacionais, dissertações, teses e livros relacionados ao tema e publicados entre 2010 e 2016.	Identificação das qualidades, atribuídas ao líder, que contribuem com a capacidade de inovação

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a definição dos critérios de seleção das fontes de evidência, considerou-se o grau de generalização do tema, o estado da arte e a qualidade das fontes. Quanto à generalização do tema, apenas a identificação das qualidades dos líderes no setor público se baseou apenas em estudos nacionais e no Referencial de Governança Pública do Tribunal de Contas da União (Brasil, 2014), visto que as qualidades dos líderes, principalmente no setor público, variam de governo para governo. Em relação ao estado da arte, apenas o levantamento das qualidades gerais dos líderes não considerou restrições de período, considerando a necessidade de aprofundamento do estudo. Em relação à qualidade das fontes, o estudo foi baseado, principalmente, em artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais com classificação Qualis superior a B4 nas áreas de Administração, Turismo e Ciências Contábeis, Engenharias III ou áreas correlatas.

O Quadro 2 apresenta as quatro etapas de execução desta pesquisa (objetivos específicos) e os elementos analisados, apontando a maneira como eles foram operacionalizados no escopo do trabalho. Este quadro de categorias e elementos de análise direciona a análise dos resultados da pesquisa para atender ao objetivo geral do trabalho.

Quadro 2: Categorias analíticas e variáveis de estudo

Etapas/Objetivos específicos	Categorias	Elementos de análise	Operacionalização
Identificar as qualidades dos líderes em organizações do setor público	Qualidades dos líderes	- Conceito do termo “liderança” - Teorias de Liderança	Pesquisa bibliográfica
Identificar as qualidades dos líderes em organizações do setor público	Qualidades dos líderes no setor público	- Competências dos líderes no setor público	Pesquisa bibliográfica e documental
Identificar qualidades, atribuídas ao líder, que contribuem de forma positiva e negativa com a capacidade de inovação	Qualidades dos líderes inovadores	- Comportamentos dos líderes inovadores	Pesquisa bibliográfica
Propor um quadro de qualidades de liderança que potencializem a capacidade de inovação em organizações públicas	Qualidades dos líderes inovadores em organizações do setor público	- Qualidades dos líderes inovadores no setor público	Pesquisa bibliográfica e Análise comparativa

Fonte: Elaborado pelos autores.

3 Referencial teórico

Nesta seção são apresentadas a definição de inovação e suas principais teorias, o exercício da liderança em organizações do setor público, ressaltando as principais qualidades dos líderes, o conceito de inovação e as qualidades intrínsecas ao líder inovador.

3.1 Liderança: definição e tipologias

A definição de liderança apresenta interpretações variadas e, em algumas circunstâncias, incompreendida, inclusiva e, por vezes, contraditórias (Bergamini, 1994; Martins, 1997; Sobral, & Peci, 2008). O conceito de liderança é tão dinâmico, fluido e complexo que ainda não emergiu uma definição aceita universalmente (Peretomode, 2012).

Um aspecto comumente aceito é que a liderança está ligada à influência de indivíduos em um grupo com finalidade de atingir objetivos comuns (Cribbin, 1981; Prentice, 1961; Rauch, & Behling, 1984; Stogdill, 1950; Zalenik, 1992). Considerando as perspectivas de outros autores, a liderança, além da influência e do alcance de objetivos em comum, também está relacionada às habilidades comunicativas (Donelly, Ivancevich, & Gibson, 1985). Também envolve influência interpessoal por meio do processo comunicativo, visando atingir um ou vários objetivos específicos (Tannenbaum, Weschler, & Massarik, 1961).

Outro fator associado ao termo liderança é a motivação. Sob esse aspecto, a motivação é determinante no processo de influência e na percepção de expectativas dos membros de um grupo. Assim, os líderes devem ser capazes de direcionar e motivar os indivíduos visando atingir os objetivos desejados (Bass, 1990). Nesse contexto, infere-se que a liderança emana da interação entre pessoas e não ocorre no isolamento (Bergamini, 1994; Peretomode, 2012).

As definições que permeiam o termo “liderança” e as teorias de liderança, além de expandir os horizontes do conhecimento acerca do tema, propõem elementos fundamentais na atuação dos líderes, como as qualidades que eles devem possuir. Isso posto, foram levantadas, a partir da pesquisa bibliográfica e documental, 35 qualidades gerais de liderança (Quadro 3).

Ressalta-se que essas qualidades foram agrupadas em três categorias, conforme proposto por Katz (1974): (1) habilidades técnicas, que envolvem conhecimento especializado, capacidade analítica e facilidade no uso de ferramentas e técnicas dentro de uma determinada disciplina; (2) habilidades humanas, relacionadas a saber lidar naturalmente com os membros do grupo, de forma empática; e, (3) habilidades conceituais, que consistem na capacidade de visualizar a organização de forma panorâmica, reconhecendo o papel de cada colaborador e os impactos que as mudanças podem provocar sobre cada um deles.

O Quadro 3 apresenta os resultados do levantamento das qualidades gerais mais relevantes do líder considerando as teorias de liderança e as definições que envolvem o termo “liderança”. As qualidades de liderança são abrangentes e podem ser combinadas com o objetivo de traçar o perfil dos líderes nas organizações. Esse perfil deve levar em consideração as características de cada organização e os objetivos que se pretende alcançar. Como organizações públicas e privadas possuem suas próprias particularidades (Borins, 2002; Ricard, & Lewis, 2014), a próxima seção aponta quais das qualidades gerais de liderança são atribuídas aos líderes que atuam, exclusivamente, em organizações do setor público brasileiro.

Quadro 3: Qualidades gerais dos líderes versus Teorias de liderança

	Qualidades e definições	Teoria dos traços	Teoria dos poderes	Teorias estilísticas	Teorias motivacionais	Teorias situacionais ou de contingência	Teorias da posição emergente	Teorias funcionais	Teorias da liderança transacional	Teoria da liderança transformacional	Teoria da liderança distribuída	
TÉCNICAS	Competente	Apto a dar o parecer nas decisões										
	Maduro	Possui o saber empírico										
	Conhecedor	Conhece as atividades desenvolvidas										
	Orientado aos problemas	Preocupa-se em encontrar soluções parciais										
	Orientado aos resultados	Preocupa-se com a solução final										
	Sistemático	Segue preceitos e normas à risca										
	Negociador	Capaz de negociar com os membros do grupo										
HUMANAS	Comunicativo	Se comunica de forma efetiva										
	Comprometido	Assume compromissos perante o grupo										
	Persuasivo	Capaz de persuadir os membros do grupo										
	Participativo	Envolve os membros do grupo nas decisões										
	Sincero	Age com sinceridade perante o grupo										
	Motivador	Motiva os membros do grupo										
	Autoritário	Delega responsabilidades ao grupo										
	Carismático	Se relaciona bem com o grupo										
	Proativo	Antecipa mudanças e problemas										
	Atencioso	Atua de forma atenciosas e prestativa										
	Egoísta	Coloca interesses próprios acima de tudo										
	Controlador	Regula as atividades e os membros do grupo										
	Recompensador	Gratifica os membros do grupo										
	Amigo	Demonstra afeto pelos membros do grupo										
Diretivo	Orienta os membros do grupo											
Coercivo	Reage com atitudes opressoras											
CONCEITUAIS	Autoconfiante	Confia que suas atitudes estão corretas										
	Visionário	Enxerga oportunidades										
	Determinado	Convicto das suas atitudes e crenças										
	Mente aberta	Aberto para novas experiências										
	Criativo	Resolve problemas de forma criativa										
	Flexível	Adaptável às mudanças										
	Empático	Coloca-se no lugar dos membros do grupo										
	Persistente	Aprende com os erros e tenta novamente										
	Audacioso	Age de forma desafiadora atrás dos objetivos										
	Crítico	Usa o bom senso para avaliar aspectos										
	Imparcial	Atua de forma neutra										
	Dinâmico	Empreende de forma criativa e energética										

Fonte: Elaborados pelos autores

3.2 Liderança no setor público

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).

Em um estudo realizado com líderes do poder público de Minas Gerais e do Rio de Janeiro, Oliveira, Sant’ana, & Vaz (2010) buscaram identificar as principais competências requeridas ao líder no contexto da nova administração pública brasileira. As principais competências foram: capacidade de comunicação, capacidade de lidar com o liderado, legitimidade, bom-senso, capacidade de agregação, disciplina, visão sistêmica e espírito de corpo, este último ligado à capacidade de manter a coesão (Oliveira, Sant’ana, & Vaz, 2010).

Além das competências propostas por Oliveira, Sant’ana, & Vaz (2010), Soares, & Bezerra (2015) identificaram as qualidades mais atribuídas à atuação dos líderes no setor público. Essas qualidades são: sinceridade, tolerância, negociação, competência técnica, competência analítica, carisma, coerência, objetividade e persuasão (Soares, & Bezerra, 2015).

A partir dos aspectos supramencionados, o Quadro 4 apresenta a inter-relação das competências dos líderes no setor público apresentadas por Oliveira (2010) com as qualidades de liderança apresentadas por Soares, & Bezerra (2015).

Quadro 4: Inter-relação entres os comportamentos e qualidades da liderança

Comportamentos	Qualidades
Capacidade de comunicação	Comunicativo
Negociação	Negociador
Legitimidade	Participativo e negociador
Capacidade de lidar com o liderado	Atencioso e carismático
Bom-senso	Competente e carismático
Disciplina	Competente e sistemático
Visão sistêmica	Visionário e sistemático
Capacidade de agregação	Persistente
Espírito de corpo	Empático
Sinceridade	Sincero
Persuasão	Persuasivo

Fonte: Elaborado pelos autores

As características da gestão pública variam entre países, governos e mudanças nas legislações (Ricard, 2017). Portanto, considerou-se apenas estudos nacionais a partir do ano de 2010 e o Referencial de Governança Pública do Tribunal de Contas da União (Brasil, 2014) para o levantamento das qualidades dos líderes públicos no Brasil. Desse modo, buscou-se garantir que essas qualidades sejam condizentes com a realidade e com as determinações

legais que normatizam o funcionamento das organizações públicas.

O Quadro 5 apresenta a inter-relação entre as competências de liderança no setor público sugeridas pelo TCU e as qualidades gerais identificadas neste estudo.

Quadro 5: Inter-relação dos comportamentos e qualidades da liderança a partir da pesquisa documental

Competências de líderes públicos definidas pelo TCU	Qualidades
Estabelecer e dar transparência ao processo de seleção de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração.	Sistemático, sincero e imparcial
Assegurar a adequada capacitação dos membros da alta administração.	Comprometido
Estabelecer sistema de avaliação de desempenho de membros da alta administração.	Diretivo
Garantir que o conjunto de benefícios, caso exista, de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração seja transparente e adequado para atrair bons profissionais e estimulá-los a se manterem focados nos resultados organizacionais.	Motivador e recompensador
Adotar código de ética e conduta que defina padrões de comportamento dos membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração.	Sistemático
Estabelecer mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração.	Controlador e imparcial
Estabelecer mecanismos para garantir que a alta administração atue de acordo com padrões de comportamento baseados nos valores e princípios constitucionais, legais e organizacionais e no código de ética e conduta adotado.	Sistemático
Avaliar, direcionar e monitorar a gestão da organização, especialmente quanto ao alcance de metas organizacionais.	Competente e orientado aos resultados
Responsabilizar-se pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão da organização e pelo alcance dos resultados previstos.	Diretivo e orientado aos resultados
Assegurar, por meio de política de delegação e reserva de poderes, a capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização.	Diretivo, controlador, crítico e autoritário
Responsabilizar-se pela gestão de riscos e controle interno.	Comprometido
Avaliar os resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria e, se necessário, determinar que sejam adotadas providências.	Competente e conhecedor
Estabelecer as instâncias internas de governança da organização.	Controlador
Garantir o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas.	Autoritário
Estabelecer o sistema de governança da organização e divulgá-lo para as partes interessadas.	Controlador e sistemático

Fonte: Elaborado pelos autores

A análise comparativa entre o Quadro 4 e o Quadro 5 mostra certa discrepância entre as qualidades associadas aos comportamentos e competências encontradas na pesquisa bibliográfica e as encontradas na documental. As qualidades apresentadas no Quadro 5 são mais voltadas para posturas diretivas, controladoras e sistemáticas do líder. No Quadro 4, as qualidades são mais voltadas para posturas ligadas à comunicação, carisma e empatia.

Isso ocorre porque os agentes públicos, tanto líderes quanto liderados, são submetidos a procedimentos burocráticos específicos para atenderem os cinco princípios da Administração Pública determinados pela constituição brasileira: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência (Brasil, 1988). Esses princípios normatizam o Referencial de Governança Pública do Tribunal de Contas da União (Brasil, 2014), cujo foco reside na

transparência das ações que são desenvolvidas pelos entes públicos. Entretanto, a normatização da ação pública não significa que não haja espaço para as qualidades dispostas no Quadro 5, como mostram os trabalhos de Oliveira (2010) e Soares, & Bezerra (2015).

3.3 O líder inovador

O líder possui características chave que fundamentam e estimulam o processo de inovação, tais como poder de mudança, inspiração e senso de oportunidade. Autores como Munsh (2005) enfatizam dois principais papéis da liderança no que concerne à inovação: poder de motivação, visto que os líderes inspiram as pessoas a transcender o comum e inovar; e o papel do líder como um arquiteto administrativo, já que ele possui a habilidade de promover um ambiente organizacional que permita que as pessoas sejam inovadoras.

Em pesquisa realizada por Barsh, Capozzi, & Davidson (2008), com mais de 600 executivos, diretores e profissionais ao redor do mundo, a liderança foi apontada como o principal fator de impacto na capacidade de inovação. Analogamente, buscando entender o papel da liderança inovadora, Hunter, Steinberg, & Taylor (2012) assinalam 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.

Portanto, os líderes influenciam diretamente na promoção e no suporte a capacidade de inovação das organizações (Horth, & Buchner, 2014). Um dos trabalhos mais recentes sobre a influência das qualidades de liderança na capacidade de inovação das organizações foi apresentado por Dorow (2015). Na visão desses autores, “a atuação de um líder é fator crítico de sucesso para que a inovação ocorra em uma organização, e 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” (Dorow, 2015).

Baseando-se no trabalho de Monteiro (2008), Dorow (2015) 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.

Considerando que o escopo deste estudo objetiva a análise das qualidades de liderança, o Quadro 6 apresenta as inter-relações entre as qualidades gerais de liderança levantadas por este trabalho e os comportamentos apresentados por Dorow (2015).

Quadro 6 - Inter-relação entres os comportamentos e qualidades da liderança

Comportamentos	Qualidades
Demonstra querer aprender mais	Mente aberta
Não demonstra medo do novo	Mente aberta
É dinâmico no trabalho	Dinâmico e proativo
Apresenta firmeza e segurança nas decisões	Determinado
Gosta daquilo que faz	Comprometido
Compreende novas situações rapidamente	Flexível
Pensa que o que está estabelecido pode ser mudado	Flexível
Equilibra aspectos técnicos e humanos	Maduro
Não se aproveita da sua posição em seu benefício	Maduro
Resolve problemas de imediato	Competente
Demonstra ter confiança em si	Autoconfiante
É empreendedor	Criativo e visionário
Sabe elogiar uma pessoa quando merece	Recompensador
Comunica os objetivos da empresa	Recompensador
Atribui resultados positivos à equipe	Recompensador
Envolve a equipe nos objetivos	Participativo
Explica claramente o que deseja do colaborador	Diretivo
Compartilha informações e conhecimentos	Comunicativo
Comunica-se e convence as pessoas	Comunicativo e persuasivo
Não inibe as pessoas a expressarem opiniões	Carismático
Importa-se com cada um	Empático
Experimenta novos métodos e procedimentos de trabalho	Audacioso

Fonte: Elaborados pelos autores

Este referencial teórico foi estruturado visando subsidiar o encadeamento entre três aspectos: (1) qualidades gerais de liderança; (2) qualidades dos líderes no setor público; e (3) qualidades do líder inovador. Dessa forma, por meio de uma análise comparativa, baseada no cruzamento dessas qualidades, busca-se identificar as qualidades atribuídas ao líder que podem impactar a capacidade de inovação em organizações do setor público.

4 Análise e discussão dos resultados

Esta seção discute os resultados encontrados a partir da pesquisa bibliográfica e documental.

4.1 Liderança inovadora no setor público

Desde a sua origem, os estudos que versam sobre inovação são voltados às empresas privadas, com foco na inovação tecnológica e na competição em busca da maximização dos lucros (Ferrarezi, 2010). 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 (Hood, 1991; De Vries, Bekkers, & Tummers, 2016). Em um raciocínio semelhante, Windrum (2008 apud Ferreira, 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. De acordo com Borins (2001), “o interesse em inovações no setor público tem crescido substancialmente nos últimos 15 anos”. Nesse ínterim, o papel do Estado, mesmo que de forma intervencionista, tende a ser estratégico, atuando como um ator capaz de regulamentar as relações econômicas, suprir as necessidades sociais por meio do fornecimento de bens e serviços, etc. Esse panorama está relacionado com a importância da inovação como elemento estratégico no aumento da eficiência e na busca por resultados positivos para a sociedade (Oliveira, 2014).

Os estudos sobre inovação no setor público têm se expandido e ganhado importância (Borins, 2001, 2002). Um dos indicadores que comprovam essa importância é a criação de concursos e premiações relacionados à inovação no governo, cujo objetivo é incentivar a geração e difusão de inovações em órgãos públicos (Ferrarezi, 2010). No Brasil, em nível nacional, cita-se o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal em sua vigésima edição (Barlach, 2013). Além disso, Mulgan (2009) ressalta que por meio das inovações o governo também procura impactar positivamente nas questões e necessidades sociais. E Borins (2001) acrescenta que esses prêmios e concursos têm descoberto inúmeras oportunidades de inovação ao passo que as disseminam e inspiram novas inovações.

Em meio a essas discussões, salienta-se que a inovação no setor público apresenta características peculiares se comparada à inovação no setor privado (Borins, 2001; Lima, & Vargas, 2010). No setor público as características das inovações abrangem fatores que muitas

vezes não motivam os colaboradores. Dentre esses fatores, Borins (2001) aponta o fato da patente da inovação pertencer ao governo e os colaboradores não serem recompensados financeiramente. Além disso, Oliveira (2014) acrescenta que a inovação no setor público envolve elementos indiretos não direcionados à obtenção do lucro. Em outras palavras, o foco da inovação está no retorno social e nos ganhos para sociedade.

Oliveira (2014) enfatiza que essas hipóteses são sustentadas pela análise de organizações públicas presentes em cenários de competição direta com organizações privadas, como o setor financeiro. Nessas condições, a competitividade leva o setor público a se tornar mais inovador, enquanto que na situação contrária não se observam índices relevantes de inovação. A inovação no setor público tem se tornado tão importante ao ponto que Osborne, & Brown (2005) a definem como “a introdução de novos elementos no serviço público – na forma de novos conhecimentos, novas organizações, e/ou nova administração ou habilidades processuais que representem descontinuidade com o passado”.

No que concerne aos impactos da liderança na inovação, conforme Ferrarezi (2010), existem nove fatores que contribuem com a sustentabilidade das inovações no setor público, sendo “existência de liderança efetiva” o primeiro deles. De forma semelhante, Borins (2002) ressalta que “existe uma ligação forte entre inovação e liderança no setor público”. Igualmente, Daglio, Gerson, & Kitchen (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”.

Dias, & Borges (2015) salientam que “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”. Em relação à importância da sustentabilidade da inovação no setor público, o setor tem enfrentado desafios que o forcem a inovar (Borins, 2002). Entretanto, a burocratização do setor tem restringido o desenvolvimento de inovações (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2008).

Para autores como De Vries, Bekkers, & Tummers (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. Analisando a variedade desses fatores, os autores os classificam em quatro categorias diferentes considerando os seus níveis: nível ambiental, relacionado ao ambiente em que o setor se situa e se relaciona, colaboração com organizações do setor privado, mandatos políticos e pressões públicas; nível organizacional, ligado aos recursos organizacionais em excesso; características da inovação, como a capacidade de moldagem; e, o nível individual, relacionado às

características pessoais e funcionais dos colaboradores.

Além dos fatores citados acima, Raipa, & Giedraityte (2014) frisam 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 impendem organizações públicas de inovar. Conforme mencionado, a inovação é um dos principais fatores que direcionam as organizações públicas para o crescimento e desenvolvimento. Além disso, nota-se que a liderança é um elemento chave no apoio à inovação. Em suma, infere-se que: (1) o líder possui qualidades inerentes a sua atuação no setor público; (2) o líder possui qualidades que impactam positivamente no processo de inovação das organizações; e (3) a atuação do líder está diretamente ligada à capacidade de inovação das organizações do setor público. A próxima subseção busca responder como as qualidades dos líderes do setor público se relacionam com as qualidades do líder inovador.

4.2 Análise comparativa

Esta análise comparativa é resultado do cruzamento das qualidades de liderança. Desse modo, o Quadro 7 apresenta a relação entre as qualidades do líder em organizações do setor público (Quadros 4 e 5) e as qualidades do líder inovador (Quadro 6).

Quadro 7: Qualidades do líder no setor público e do líder inovador

	Qualidades e Definições	Líder no setor público	Líder inovador
TÉCNICAS	Competente	Apto a dar o parecer nas decisões	
	Maduro	Possui o saber empírico	
	Conhecedor	Conhece as atividades desenvolvidas	
	Orientado aos problemas	Preocupa-se em encontrar soluções parciais	
	Orientado aos resultados	Preocupa-se com a solução final	
	Sistemático	Segue preceitos e normas à risca	
	Negociador	Capaz de negociar com os membros do grupo	
HUMANAS	Comunicativo	Se comunica de forma efetiva	
	Comprometido	Assume compromissos perante o grupo	
	Persuasivo	Capaz de persuadir os membros do grupo	
	Participativo	Envolve os membros do grupo nas decisões	
	Sincero	Age com sinceridade perante o grupo	
	Motivador	Motiva os membros do grupo	
	Autoritário	Delega responsabilidades ao grupo	
	Carismático	Se relaciona bem com o grupo	
	Proativo	Antecipa mudanças e problemas	
	Atencioso	Atua de forma atenciosas e prestativa	
	Egoísta	Coloca interesses próprios acima de tudo	
	Controlador	Regula as atividades e os membros do grupo	
	Recompensador	Gratifica os membros do grupo	
	Amigo	Demonstra afeto pelos membros do grupo	
	Diretivo	Orienta os membros do grupo	
Coercivo	Reage com atitudes opressoras		
CONCEITUAIS	Autoconfiante	Confia que suas atitudes estão corretas	
	Visionário	Enxerga oportunidades	
	Determinado	Convicto das suas atitudes e crenças	
	Mente aberta	Aberto para novas experiências	
	Criativo	Resolve problemas de forma criativa	
	Flexível	Adaptável às mudanças	
	Empático	Coloca-se no lugar dos membros do grupo	
	Persistente	Aprende com os erros e tenta novamente	
	Audacioso	Age de forma desafiadora atrás dos objetivos	
	Crítico	Usa o bom senso para avaliar aspectos	
	Imparcial	Atua de forma neutra	
	Dinâmico	Empreende de forma criativa e energética	

Fonte: Elaborado pelos autores

O Quadro 7 permite observar que as qualidades atribuídas aos líderes que atuam nas organizações do setor público brasileiro são, em sua maior parte (52,2%) habilidades humanas,

enquanto que as habilidades técnicas correspondem a 21,7% e as conceituais a 26,1%. No que concerne às qualidades dos líderes inovadores, a maior parte (50,0%) está relacionada às habilidades conceituais, enquanto 39,0% estão relacionadas às habilidades humanas e apenas 11,0% às habilidades técnicas. O Quadro 7 também mostra qualidades que não estão relacionadas com as qualidades dos líderes do setor público e com as qualidades dos líderes inovadores. São elas: orientado aos problemas, egoísta, amigo, coercivo.

Em síntese, esses dados apontam que, considerando os dois perfis de liderança, as qualidades relacionadas às habilidades técnicas se mostram menos relevantes, principalmente em relação ao líder inovador. Isso posto, presume-se que as qualidades do líder inovador no setor público estão mais relacionadas com as habilidades humanas e conceituais do líder.

Apesar de o setor público ser reconhecidamente uma organização burocrática, com ênfase nos aspectos técnicos (Borins, 2001; Lima, & Vargas, 2010; Oliveira, 2014), a maior relação deste setor com a sociedade ao longo dos anos e as mudanças trazidas pela Nova Administração Pública propiciam ao setor público maior flexibilidade para a inserção de inovações. Isso exige maior habilidade humana por parte do líder para fazer com que indivíduos que são cobrados para o desempenho de ações pré-estabelecidas extrapolem o que é esperado legalmente de suas funções; e maior habilidade conceitual para entender sob quais parâmetros e diretrizes legais as inovações podem ser implantadas.

Em relação ao cruzamento das qualidades dos líderes no setor público e as qualidades dos líderes inovadores, infere-se que existem dez qualidades em comum (Quadro 8).

Quadro 8: Qualidades do líder inovador em organizações do setor público brasileiro

Habilidades	Qualidades e Definições	
TÉCNICAS	Competente	Apto a dar o parecer nas decisões
HUMANAS	Comunicativo	Se comunica de forma efetiva
	Persuasivo	Capaz de persuadir os membros do grupo
	Participativo	Envolve os membros do grupo nas decisões
	Carismático	Se relaciona bem com o grupo
	Comprometido	Assume compromissos perante o grupo
	Recompensador	Gratifica os membros do grupo
CONCEITUAIS	Diretivo	Orienta os membros do grupo
	Visionário	Enxerga oportunidades
	Empático	Coloca-se no lugar dos membros do grupo

Fonte: Elaborado pelos autores

O Quadro 8 apresenta as qualidades de liderança que potencializam a capacidade de

inovação em organizações públicas. A partir desse quadro, nota-se que a maior parte das qualidades do líder inovador em organizações do setor público está relacionada às habilidades humanas que esses líderes possuem, ou seja, é preciso que o líder saiba lidar de forma natural e empática com os liderados. De acordo com Katz (1974), essas habilidades permitem que os membros do grupo mantenham o espírito corporativo e interajam com o objetivo de multiplicar suas habilidades e atingir os objetivos do grupo. Isso é particularmente importante para o setor público, visto que a presença de um ambiente propício à inovação e a recompensa pela inserção de inovações, como discutido anteriormente, diferem consideravelmente dos dispostos no setor privado (Borins, 2001; Raipa, & Giedraityte, 2014; De Vries, 2016).

Em relação às qualidades apresentadas no Quadro 8 e suas relações com as teorias de liderança estudadas, verificou-se que cada teoria aponta pelo menos uma das qualidades do líder inovador em organizações do setor público (Quadro 9).

Quadro 9: Relação entre as qualidades da liderança inovadora no setor público e as teorias de liderança

	Competente	Comunicativo	Persuasivo	Participativo	Comprometido	Recompensado	Diretivo	Carismático	Visionário	Empático
Teoria dos traços	■	■								
Teoria dos poderes			■			■		■		
Teoria estilísticas	■			■						
Teoria motivacionais										■
Teorias situacionais ou de contingência				■	■		■			
Teorias da posição emergente	■	■								
Teorias funcionais		■	■							
Teorias da liderança transacional			■		■					
Teoria da liderança transformacional			■						■	
Teoria da liderança distribuída				■				■		

Fonte: Elaborado pelos autores

O Quadro 9 mostra que as qualidades da liderança inovadora em organizações do setor público que estão mais relacionadas com as qualidades gerais dos líderes abordados nas teorias são: competência, habilidade comunicativa, poder persuasivo, e envolvimento com os membros do grupo, de forma participativa. Essas qualidades permitem ao líder explorar o potencial de seus liderados e modificar o ambiente organizacional, a fim de torná-lo mais propício e receptivo ao desenvolvimento de inovações. Sem essas características o líder dificilmente conseguirá mobilizar seus liderados e a organização, dado o perfil burocrático do setor público e o desempenho legal esperado dos membros dessas organizações.

Os Quadros 7, 8 e 9 apresentam a convergência dos resultados das pesquisas bibliográfica e documental sobre as qualidades do líder inovador no setor público brasileiro. A partir desses resultados, nota-se que as qualidades dos líderes que atuam no setor público nem sempre condizem com as qualidades dos líderes inovadores. Portanto, é preciso que as organizações públicas que tenham como um de seus objetivos gerar inovação reforcem as qualidades inerentes aos líderes inovadores dispostas no Quadro 8 e 9.

5 Considerações finais

Este artigo objetivou identificar as qualidades atribuídas ao líder que podem impactar a capacidade de inovação em organizações do setor público. Para tanto, foram levantadas 35 qualidades gerais de liderança e identificadas as qualidades inerentes aos líderes no setor público e as qualidades dos líderes inovadores.

Após a análise comparativa, por meio do cruzamento das qualidades dos líderes no setor público e das qualidades do líder inovador, observou-se que as qualidades de liderança que estão relacionadas tanto ao líder inovador quanto ao líder no setor público são, em sua grande maioria, relacionadas às habilidades humanas e conceituais. Conclui-se que as habilidades técnicas são menos relevantes no que concerne à caracterização do líder inovador em organizações do setor público. Para liderar, o líder precisa possuir, principalmente, um bom relacionamento com os membros do grupo e uma visão panorâmica da organização.

A comparação entre as qualidades dos líderes no setor público e dos líderes inovadores permitiu a identificação de 10 qualidades que caracterizam o líder inovador em organizações do setor público brasileiro, sendo a maioria relacionada às habilidades humanas. Assim, conclui-se que as qualidades relacionadas às habilidades humanas são as que potencializam a capacidade de inovação em organizações do setor público por meio da liderança.

No que diz respeito à relação entre as qualidades da liderança inovadora no setor público e as teorias de liderança, observou-se que não existe uma teoria específica, entre as estudadas, que aborde, estritamente, o perfil e as qualidades dos líderes inovadores nas organizações públicas. Nesse sentido, assinala-se que todas as teorias estudadas abordam pelo menos uma das 10 características identificadas por este estudo.

Como contribuição teórica, este trabalho contribui com o avanço do conhecimento que trata de inovação no setor público, ao passo que identifica qualidades fundamentais para que as organizações públicas brasileiras atuem de forma inovadora por meio da liderança e que podem ser exploradas em futuras pesquisas. Como contribuição prática, esta pesquisa pode

auxiliar no desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas em órgãos públicos que tenham como foco a inovação e a gestão por competências. Assim, as organizações públicas podem elevar o desempenho dos seus servidores e gerar inovação por meio da atuação efetiva dos seus líderes. As qualidades do líder inovador no setor público apontadas nesta pesquisa também podem contribuir com o delineamento de novas competências individuais e organizacionais, complementando as competências já previstas nas legislações em vigor.

Como sugestões para pesquisas futuras, apontam-se: (1) verificar quais das qualidades gerais de liderança impactam negativamente a capacidade de inovação em organizações do setor público; e (2) desenvolver uma teoria que aborde perfis de liderança relacionados ao líder inovador em organizações do setor público.

Referências

- Barlach, L. (2013). Liderança e inovação na administração pública. *Revista Gestão & Políticas Públicas*, 2(1).
- Barsh, J., Capozzi, M. M., & Davidson, J. (2008). Leadership and innovation. *McKinsey Quarterly*, 1(36).
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102-114.
- Bernardo, J. (1985). *Gestores, estado e capitalismo de estado*. São Paulo.
- Borins, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 310-319.
- Borins, S. (2002). Leadership and innovation in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 467-476.
- Brasil. Constituição. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 1998. Recuperado em 18, setembro, 2018, de http://www.senado.gov.br/legislação/const/con1988/CON1988_06/06/2013/index.shtm
- Brasil. Tribunal de Contas da União. (2014). *Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria*. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão.
- Costa, E. M., & Bittencourt, D. F. (2008). *As Causas e Conseqüências do Desvio de Função nos Quadros de Servidores do Poder Judiciário Catarinense – Propostas de soluções*. De http://tjsc25.tjsc.jus.br/academia/arquivos/Edenir_Murilo_da_Costa.pdf.
- Cribbin, J. J. (1981). *Leadership: strategies for organizational effectiveness*. Amacom.

Daglio, M., Gerson, D., & Kitchen, H. (2014, November). Building organisational capacity for public sector innovation. In *Background Paper prepared for the OECD Conference “Innovating the Public Sector: from Ideas to Impact”*, Paris.

Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. *British journal of Management*, 17(3), 215-236.

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., & 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., & Borges, R. S. G. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 21(1).

Donnelly, J. H., Ivancevich, J. M., & Gibson, J. L. (1985). *Organizations: Behavior, structure, processes*.

Dorow, P. F., Wilbert, J. K. W., Neto, R. J., & Dandolini, G. A. (2015). O líder inovador segundo a percepção de gestores intermediários. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 12(3), 209-225.

Ferrarezi, E., Amorim, S. N. D., Tomacheski, J. A., & Vargas, E. R. D. (2010). *Sustentabilidade de iniciativas premiadas no Concurso Inovação: indícios de mudança da gestão no governo federal?*

Ferreira, V. D. R. S., Tete, M. F., da Silva Filho, A. I., & de Moraes 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.

Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.

Horth, D., & Buchner, D. (2009). Innovation leadership: How to use innovation to lead effectively, work collaboratively and drive results. *Center for Creative Leadership*.

Hunter, S., Steinberg, P., & Taylor, M. (2012). Shifting to a Strategy Innovation: The Key Role of Leadership in Consumer Packaged. *Goods Penn State Executive Programs*.

Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. In: HBR Classics: fifteen key concepts for managerial success. Boston: *Harvard Business Review*, 74509, sep.-oct.

Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(03), 377-400.

Lima, D. H., & de Vargas, E. R. (2012). Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir? *Revista de Administração*

Pública, 46(2), 385-401.

Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2011). *Técnicas de pesquisa: planejamento, execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração e interpretação de dados*. 7ª ed. São Paulo: Atlas.

Martins, H. F. (1997). Burocracia e a revolução gerencial-a persistência da dicotomia entre política e administração. *Revista do Serviço Público*, 48(1), 42.

Monteiro, I. P. (2008). *Comportamentos do líder inovador no sector do turismo*.

Motta, F. C. P. (2003). *Teoria das organizações: evolução e crítica*. São Paulo: Pioneira.

Mulgan, G. (2009). *The art of public strategy*. Oxford: OUP.

Munshi, N. (2005). Leading for innovation: The impact of leadership on innovation. *Advanced Institute of Management Research*.

Oliveira, L. G. D. (2014). *Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal*.

Oliveira, F. B. D., Sant'Anna, A. D. S., & Vaz, S. L. (2010). Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública-RAP*, 44(6).

Osborne, S. P., & Brown, K. (2005). *Managing change and innovation in public service organizations*. New York, NY: Routledge.

Peng, D. X., Schroeder, R. G., & Shah, R. (2008). Linking routines to operations capabilities: A new perspective. *Journal of Operations Management*, 26(6), 730-748.

Peretomode, O. (2012). Situational and contingency theories of leadership: Are they the Same. *IOSR Journal of Business and Management*, 4(3), 13-17.

Prentice, W. C. H. (1961). Understanding leadership. *Harvard Business Review*, 39(5), 143-151.

Raipa, A., & 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.

Rauch, C. F., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. *Leaders and managers*, 45-62.

Ricard, L. M., & Lewis, J. (2014). Innovation Capacity in the Public Sector: The link between leadership and innovation. In *International Research Society for Public Management Conference*.

Ricard, L. M., Klijn, E. H., Lewis, J. M., & Ysa, T. (2017). Assessing public leadership styles for innovation: A comparison of Copenhagen, Rotterdam and Barcelona. *Public Management Review*, 19(2), 134-156.

Richardson, R. J. (2012). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. Ed. São Paulo Atlas.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornill, A. (2000). *Research Methods for Business Students*. 2. ed. Harlow, England: Pearson Education.

Salge, T. A. (2011). Behavioral Model of Innovative Search: Evidence from Public Hospital services. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(1), 181-210.

Soares, S. I. S., & Bezerra, G. S. (2015). O Papel da Liderança na Gestão Pública: um estudo sobre o estilo de liderança dos gestores nas escolas municipais de Mossoró-RN. *Revista Cogitatem*, 1(2), 1-20.

Sobral, F., & Peci, A. (2008). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. Pearson Prentice Hall.

Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological bulletin*, 47(1).

Tannenbaum, R. W. I. R., & Massarik, F. (1961). *Leadership and organization*. A behavioral science approach. McGraw-Hill. New York.

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

Treinta, F. T., Farias Filho, J. R., Sant'Anna, A. P., & Rabelo, L. M. (2014). Metodologia de pesquisa bibliográfica com a utilização de método multicritério de apoio à decisão. *Production*, 24(3), 508-520.

Zaleznik, A. (1992). Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*, 70(2), 126-135.