

Universidade de Brasília - UNB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas - Face
Departamento de Economia - Eco
Programa de Pós-Graduação em Economia

CECÍLIA SOUZA DA FONSECA

**O PAPEL DA LIDERANÇA FEMININA NA GOVERNANÇA COLABORATIVA: UM
ESTUDO SOBRE ECONOMIA DO CONHECIMENTO EM ECOSSISTEMAS DE
INOVAÇÃO ABERTA**

BRASÍLIA
2026

Universidade de Brasília - UNB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas - Face
Departamento de Economia - Eco
Programa de Pós-Graduação em Economia

**O PAPEL DA LIDERANÇA FEMININA NA GOVERNANÇA COLABORATIVA: UM
ESTUDO SOBRE ECONOMIA DO CONHECIMENTO EM ECOSSISTEMAS DE
INOVAÇÃO ABERTA**

Dissertação apresentada para obtenção
do Título de Mestre em Economia pelo
Programa de Pós-Graduação em
Economia da Universidade de Brasília

Orientador (a): Prof^a Dr^a Doriana Daroit

BRASÍLIA
2026

FOLHA DE APROVAÇÃO

O PAPEL DA LIDERANÇA FEMININA NA GOVERNANÇA COLABORATIVA: UM ESTUDO SOBRE ECONOMIA DO CONHECIMENTO EM ECOSSISTEMAS DE INOVAÇÃO ABERTA

Relatório final apresentado a Universidade de Brasília, como parte das exigências para obtenção do título de mestre em Economia.

BANCA EXAMINADORA

Professora Dr^a Doriana Daroit

Orientadora

Professor Dr^o Sérgio Nazaré

Examinador interno

Dr^a Marizaura Reis de Souza Camões

Examinadora externa titular

Dr^a Marcela Machado

Examinadora externa suplente

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família que compreendeu minhas ausências e me incentivou a seguir em frente, em especial meu marido, João Passos, que é meu grande parceiro e incentivador. Se todas as mulheres tivessem um companheiro que respeite a profissão e o estudo da companheira, a tratando com dignidade e amor no sentido mais profundo da palavra, certamente a equidade de gênero e o combate à violência contra a mulher não precisariam ser temas tão debatidos. Mas, não basta o respeito à mulher em casa, precisamos ser respeitadas em todos os ambientes. E, infelizmente, no ambiente organizacional ainda existe muito preconceito, que muitas vezes é velado, que muitas vezes vem não só dos homens, vem de outras mulheres. Com este estudo deixo um manifesto em prol do direito de ser respeitada.

Agradeço à minha orientadora do mestrado, doutora Doriana Daroit, que me inspirou enquanto professora, profissional e mulher.

Agradeço ao professor Sérgio Nazaré, que me incentivou e provocou a abordar o tema equidade de gênero, dando exemplo aos homens sobre como lidar com essa questão.

Agradeço às mulheres avaliadoras da banca, Dr^a Marizaura Camões e Dr^a Marcela Machado, exemplos de profissionais que me honraram com seus questionamentos e apontamentos de melhoria.

Agradeço às mulheres que estiveram ao meu lado na minha caminhada de vida, a todas elas: mãe, sogra, filha, irmãs, sobrinhas, amigas.

Agradeço à minha grande amiga, Fernanda Oliveira, que me incentivou a fazer o mestrado em um momento turbulento da minha vida profissional.

Agradeço ao meu filho, Guilherme Fonseca, a quem sempre ensinei ser um homem digno e respeitador dos direitos humanos.

Agradeço, especialmente, à minha filha, Manuela Fonseca, a quem dedico este trabalho. Em busca de um futuro e sociedade melhores para todas as pessoas.

“Mulher ao espelho

*Hoje que seja esta ou aquela
pouco me importa
Quero apenas parecer bela
pois, seja qual for, estou morta.*

*Já fui loura, já fui morena
já fui Margarida e Beatriz.
já fui Maria e Madalena.
Só não pude ser como quis.*

*Que mal faz, esta cor fingida
do meu cabelo, e do meu rosto,
se tudo é tinta: o mundo, a vida,
o contentamento, o desgosto?*

*Por fora, serei como queira
a moda, que me vai matando.
Que me levem pele e caveira
ao nada, não me importa quando.*

*Mas quem viu, tão dilacerados,
olhos, braços e sonhos seus
e morreu pelos seus pecados,
falará com Deus.*

*Falará, coberta de luzes,
do alto penteado ao rubro artelho.
Porque uns expiram sobre cruces,
outros, buscando-se no espelho.’*

— Cecília Meireles

RESUMO

Esta dissertação investiga o papel da liderança feminina na institucionalização da governança colaborativa e em ecossistemas inovação aberta no Poder Executivo Distrital. O estudo propõe-se a responder a seguinte pergunta de pesquisa: "De que maneira a atuação de lideranças femininas influencia a reorganização dos fluxos de conhecimento e como essa dinâmica contribui para a institucionalização da governança colaborativa e o fomento a ecossistemas de inovação aberta no Poder Executivo Distrital?". Como arcabouço teórico, fundamenta-se nos conceitos de governança colaborativa, inovação aberta, economia do conhecimento e liderança transformacional para analisar a atuação estratégica de líderes na Secretaria de Economia do Distrito Federal (SEEDF) e no Instituto de Pesquisa e Estatística do Distrito Federal (IPEDF). Metodologicamente, adotou-se uma abordagem qualitativa e exploratória, com entrevistas semiestruturadas submetidas à análise de conteúdo. Os resultados demonstram que a liderança feminina atua como vetor de reorganização dos fluxos de conhecimento, operando como motor de "destruição criativa" ao substituir rotinas burocráticas por processos dinâmicos. A pesquisa evidencia que a presença feminina promove um contexto resiliente e favorável a ecossistemas de inovação aberta, acelerando a conversão do saber tácito em ativos institucionais e com potencial de promoção de parcerias estratégicas externas. Embora enfrentem barreiras estruturais baseadas no fenômeno do "Labirinto da Liderança", as gestoras reduzem fricções organizacionais associadas ao processo de institucionalização da governança colaborativa. Conclui-se que a equidade de gênero é uma influência da Capacidade de absorção do conhecimento, sendo essencial para a eficácia pública frente a desafios complexos em ecossistemas de inovação aberta.

Palavras-chave: Poder Executivo Distrital; Economia do conhecimento; Governança colaborativa; Inovação aberta; Liderança feminina.

ABSTRACT

This dissertation investigates the role of female leadership in the institutionalization of collaborative governance and open innovation ecosystems within the District Executive Branch. The study aims to answer the following research question: “How does the performance of female leaders influence the reorganization of knowledge flows, and how does this dynamic contribute to the institutionalization of collaborative governance and the promotion of open innovation ecosystems in the District Executive Branch?” As a theoretical framework, it draws on the concepts of collaborative governance, open innovation, the knowledge economy, and transformational leadership to analyze the strategic actions of leaders in the Federal District’s Secretariat of Economy (SEEDF) and the Federal District’s Institute of Research and Statistics (IPEDF). Methodologically, a qualitative and exploratory approach was adopted, using semi-structured interviews subjected to content analysis. The results demonstrate that female leadership acts as a vector for the reorganization of knowledge flows, operating as an engine of “creative destruction” by replacing bureaucratic routines with dynamic processes. The research highlights that the presence of women fosters a resilient environment conducive to open innovation ecosystems, accelerating the conversion of tacit knowledge into institutional assets and creating potential for the promotion of external strategic partnerships. Although they face structural barriers rooted in the phenomenon of the “Leadership Labyrinth”, managers reduce organizational friction associated with the process of institutionalizing collaborative governance. It is concluded that gender equity influences the capacity to absorb knowledge and is essential for public effectiveness in addressing complex challenges within open innovation ecosystems.

Keywords: Collaborative Governance. Knowledge Economy. Open Innovation. Public Administration. Women’s Leadership.

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo conceitual que relaciona fatores-chave de governança com uma governança robusta em face de turbulências - *Conceptual model relating key governance factors to robust governance in the face of turbulence*. Página 29

Figura 2 - Modelo SECI de criação do conhecimento. Página 34

Figura 3 - Modelo Lógico conceitual - governança colaborativa, economia do conhecimento, liderança transformacional e inovação aberta. Página 49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferentes visões explicativas do processo inovador. Página 22

Quadro 2 – Comparação conceitual entre Inovação Aberta e Cocriação. Página 25

Quadro 3 - Gestão do Conhecimento e Economia do Conhecimento. Página 38

Quadro 4 - Metáforas que representam os dilemas vividos pelas mulheres em cargos de liderança. Página 52

Quadro 5 - Matriz de conteúdos identificados nas entrevistas aplicadas na Secretaria de Educação do Distrito Federal. Página 61

Quadro 6 - Matriz de conteúdos identificados nas entrevistas aplicadas no Instituto Instituto de Pesquisa e Estatística do Distrito Federal. Página 71

Quadro 7 – Categorização dos conteúdos identificados nas entrevistas aplicadas na Secretaria de Educação do Distrito Federal e no Instituto Instituto de Pesquisa e Estatística do Distrito Federal. Página 82

Quadro 8 - Incidência quantitativa por categoria. Página 89

LISTA DE SIGLAS

ACAP	Capacidade de Absorção do Conhecimento
EBC	Economia Baseada em Conhecimento
EML	Eixo do Modelo Lógico Conceitual
EPP	Eixo do Problema de Pesquisa
H	homem
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IPEDF	Instituto de Pesquisa e Estatística do Distrito Federal
M	mulher
NEI	Nova Economia Institucional (NEI)
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
PIPEDF	Participante do Instituto de Pesquisa e Estatística do Distrito Federal
PSEE	Participante da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal
SECI	Modelo SECI (socialização, externalização, combinação, internalização)
SEEDF	Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal
SSPGO	Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	18
2.1. Governança colaborativa e inovação aberta.....	18
2. 1.1. Inovação e a evolução do pensamento econômico.....	18
2. 1.2. Da Governança corporativa à governança colaborativa.....	25
2.2. Economia do conhecimento.....	31
2.2.1. Fundamentos da economia do conhecimento.....	31
2.2.2. Culturas epistêmicas e a construção social do conhecimento.....	32
2.2.3. Conhecimento tácito, explícito e espiral do conhecimento (ou de interações)...	34
2.2.4. Ambientes de aprendizagem, inovação aberta e cocriação no setor público.....	35
2.3. O Papel das mulheres no processo decisório.....	40
2.3.1. A liderança como propulsora do conhecimento organizacional.....	40
2.3.2. A influência da liderança transformacional na Gestão do Conhecimento e no fomento à inovação aberta no Setor Público.....	42
2.3.3. Liderança feminina e transformacional.....	50
3. MÉTODOS E RESULTADOS.....	57
3.1. Método de Pesquisa.....	57
3.1.1 Enfoque metodológico e adequação ao objeto.....	57
3.1.2. Estratégia de pesquisa: estudo de caso.....	57
3.1.3. Desenho da pesquisa e procedimentos.....	57
3.1.4. Participantes e contexto.....	59
3.1.5. Instrumentos de coleta.....	60
3.1.6. Considerações éticas, qualidade e conexão com governança colaborativa.....	60
3.2. Análise de Dados.....	61
3.2.1. Pré-análise: Eixos do modelo lógico e do problema de pesquisa.....	62
3.2.2. Exploração do material: categorização.....	62
3.2.3. Descrição analítica das categorias de pesquisa.....	63
3.2.4. Tratamento dos resultados (inferência e interpretação): dinâmicas de atuação de lideranças femininas.....	66
3.2.4.1. Barreiras institucionais no Poder Executivo Distrital.....	66
3.2.4.2. Presença feminina na cultura organizacional e inovação.....	67
3.2.4.3 Impacto da liderança feminina no processo de tomada de decisão.....	67

3.2.4.4. Interdependência das categorias e seus resultados.....	68
4. CONCLUSÕES.....	71
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	76
APÊNDICES.....	82

1 INTRODUÇÃO

O processo de tomada de decisão tanto na administração pública quanto no setor privado é permeado de incertezas e dificuldades operacionais. Buscar boas práticas de governança colaborativa, que podem auxiliar a aquisição e o compartilhamento de conhecimento organizacional e proporcionar inovações em processos, sistemas e métodos de trabalho, tem sido um caminho promissor para superar tais entraves e qualificar as entregas para sociedade e demais *stakeholders*. Mas o cerne da questão encontra-se na produção de evidências relevantes (informações), que ofereçam informações objetivas, tornando esse fluxo mais simples e ágil, auxiliando o corpo de lideranças a atuar de forma mais eficiente na definição de diretrizes e monitoramento dos resultados. Esse é um problema identificado no contexto do Poder Executivo Distrital.

Avançando na reflexão apresentada, incorpora-se a equidade de gênero ao problema apresentado, pois observa-se historicamente o papel das mulheres nas políticas públicas, sendo elas mais atuantes nas etapas operacionais do que nas estratégicas, conforme Paps (2012). A autora ressalta a importância da perspectiva de gênero em todas as etapas da formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, não só como mais uma temática a ser tratada pelo Estado, mas com a participação direta de mulheres na sua construção e avaliação. Esse ponto de partida explica muito sobre o fato de até os dias atuais a presença feminina ser percebida de forma reduzida nos processos de tomada de decisão.

Ainda trazendo uma reflexão histórica, sob o ponto de vista de Bandeira e Almeida (2013), é fundamental reconhecer que as políticas públicas não são neutras em relação ao gênero. Desde tempos remotos, foram formuladas por elites masculinas, o que resultou na exclusão das experiências femininas da esfera política e decisória. A categoria gênero, nesse contexto, é compreendida como uma ferramenta analítica que permite evidenciar as desigualdades socioculturais, sendo constitutiva das relações sociais e estruturante da ação humana. Essa abordagem é essencial para compreender os obstáculos enfrentados pelas mulheres na ocupação de cargos estratégicos e na participação efetiva em processos de governança colaborativa.

Vale destacar a distinção entre políticas públicas voltadas para mulheres e políticas de gênero: enquanto as primeiras tendem ao assistencialismo, as políticas

de gênero promovem transformações estruturais, reconhecendo a diversidade feminina e ampliando o potencial de inovação e aprendizado organizacional nas instituições públicas. Essa abordagem reforça a necessidade de incorporar a transversalidade de gênero como eixo estruturante das práticas de governança, conforme discutido por Bandeira e Almeida (2013).

Ainda que existam movimentos globais recentes que incentivem a equidade de gênero, tais como a IV Conferência Mundial sobre a Mulher realizada em Pequim (1995) ou a própria Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, promovida pelas Nações Unidas (United Nations), que propõem metas específicas para a equidade de gênero e o empoderamento feminino, como desdobramento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente o “Objetivo 5: Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas”, ainda se observa diferenças salariais e a baixa presença feminina no corpo diretivo das instituições.

De acordo com estudos estatísticos sobre indicadores sociais das mulheres no Brasil do IBGE (2024), alinhados aos compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, como a Declaração e Plataforma de Ação, documento resultante da IV Conferência Mundial sobre a Mulher (1995), e a já mencionada Agenda 2030, foram apresentados dados baseados em temas como empoderamento econômico, educação, saúde, participação política e direitos humanos. Dentre eles, destaca-se que a participação das mulheres na vida pública e nos processos de tomada de decisão ainda é limitada.

Em 2023, apenas 17,9% dos assentos na Câmara dos Deputados eram ocupados por mulheres, colocando o Brasil na 133ª posição entre 186 países. No Poder Executivo Federal, apenas 23,7% dos cargos ministeriais eram ocupados por mulheres. No setor público, embora 41,2% dos cargos comissionados fossem ocupados por mulheres, esse percentual cai para 30,7% nos cargos mais elevados. Esses dados corroboram a tese de que, historicamente, as mulheres têm sido mais presentes nas etapas operacionais do que nas estratégicas da administração pública.

Adicionalmente aos dados anteriores, também foram apresentados dados sobre a desigualdade salarial, apresentando que o rendimento médio das mulheres equivale a 78,9% daquele dos homens, sendo ainda menor em cargos de liderança. Em 2022, apenas 39,3% dos cargos gerenciais eram ocupados por mulheres, com destaque para os setores de educação (69,4%) e saúde (70,0%), tradicionalmente

associados ao cuidado. Essa distribuição reforça a clivagem de gênero nas estruturas organizacionais e aponta para possíveis barreiras institucionais que venham dificultar o acesso feminino a posições estratégicas de decisão, tema central da presente dissertação.

Considerando o conhecimento como fator essencial ao processo de tomada de decisão, o presente estudo analisa como tal tema tem sido tratado no âmbito da evolução das teorias econômicas contemporâneas. Nesse sentido percebe-se que o papel central do conhecimento é tido como vetor de transformação e crescimento, especialmente a partir da concepção de “destruição criativa” proposta por Schumpeter e posteriormente desenvolvida na Economia Baseada em Conhecimento (EBC). Segundo Amorim e Fischer (2013), essa abordagem neoschumpeteriana enfatiza a importância da inovação, da educação e da aprendizagem organizacional como elementos essenciais à competitividade e à sustentabilidade econômica.

A EBC introduz novas formas de geração e circulação do conhecimento, transformando-o em ativo estratégico e promovendo redes colaborativas entre empresas e instituições. Nesse contexto, emerge o conceito de Sistemas Nacionais de Inovação (SNI), que, conforme Paula et al. (2000), articula os fluxos entre governo, indústria e academia, consolidando a chamada “Tripla Hélice” (Stal et al., 2006), modelo que fundamenta políticas públicas voltadas ao desenvolvimento científico e tecnológico, reforçando a interdependência entre capacitação, pesquisa e inovação.

A lógica da “Tripla Hélice”, ao promover a articulação entre os setores público, privado e acadêmico apresenta alinhamento com o conceito de Kunsch (2022), que afirma que a sociedade, cidadãos e interesse público devem juntos em uma perspectiva de governança global nortear as ações comunicativas para promoção da sustentabilidade. A autora destaca, também, que as instituições públicas e demais organizações estão cada vez mais monitoradas e avaliadas pelos diversos públicos, por isso precisam estar pautadas por princípios éticos e de transparência, “com distribuição balanceada de poder”, princípios esses que traduzem uma boa governança.

Dentre os princípios éticos vale destacar a política de Diversidade, Equidade e Inclusão (Dei), que é abordada por Gonçalves apud Vredenburg et al.(2020) e Burkus (2017), como essencial para aumentar a produtividade laboral, melhorar o processo de tomada de decisões e impulsionar maior inovação e criatividade. Entretanto, no que se refere à diversidade, ainda se encontram barreiras estruturais, especialmente

no que se refere à equidade de gênero nos espaços decisórios, cuja participação nas esferas estratégicas permanece limitada, conforme evidenciam Paps (2012) e Bandeira e Almeida (2013).

Nesse contexto, o presente projeto abordará a atuação de lideranças femininas no ambiente organizacional, especialmente na atuação das boas práticas de governança e inovação. Pretende-se analisar como elas podem contribuir com modelos de governança colaborativa que impulsionam a melhoria das entregas para a sociedade. Em que pese, haja muitas pesquisas que abordem o papel das mulheres na gestão empresarial e corporativa, não foi identificado estudo específico com esse recorte, voltado para a relação entre Governança Colaborativa, inovação aberta e aprendizado organizacional.

Considerando o artigo de Gomes *et al.* (2024), identifica-se que a discussão sobre a presença feminina em cargos de liderança, especialmente em conselhos de administração, tem ganhado relevância nas últimas décadas. A governança corporativa, consolidada nos anos 1990, destaca os conselhos de administração (CAs) como instâncias estratégicas de decisão. Apesar dos avanços, a participação feminina ainda é limitada: no Brasil, apenas 15,2% dos assentos de CAs são ocupados por mulheres. Globalmente, esse número é de 19,7%. A desigualdade de gênero persiste, e projeções indicam que a paridade só será alcançada em mais de um século, segundo o Global Gender Gap Report 2023.

Ainda sob o olhar de Gomes *et al.* (2024), que afirmam que a relação entre diversidade de gênero nos CAs e performance organizacional é amplamente debatida, alguns estudos indicam correlação positiva com rentabilidade, transparência e responsabilidade social, enquanto outros não encontram evidências estatísticas significativas. A presença de mulheres pode melhorar o monitoramento e reduzir riscos, mas a baixa representatividade limita a formação de massa crítica necessária para impactos substanciais. A diversidade tende a ser mais eficaz em contextos de baixa governança, sugerindo que a inclusão feminina pode fortalecer estruturas organizacionais frágeis.

A partir dos conceitos apresentados pretende-se compreender quais são as barreiras institucionais existentes no âmbito do Poder Executivo Distrital, que interferem no aprendizado organizacional, para implementação de uma cultura de governança colaborativa, que considere a liderança feminina nos processos decisórios de âmbito estratégico.

A pesquisa com o enfoque apresentado poderá contribuir com apontamento de caminhos sobre como a governança colaborativa pode ser estruturada na administração pública para institucionalizar práticas de economia do conhecimento em ecossistemas de inovação aberta, superando barreiras internas e promovendo a participação efetiva da sociedade. irá colaborar, também, para o estudo relacionado a questões de gênero no contexto organizacional da administração pública, buscando apresentar reflexões e compreendendo o cenário atual, no âmbito distrital, sobre a atuação das mulheres na liderança.

Este projeto de pesquisa irá abarcar quatro campos ainda não explorados conjuntamente: Governança Colaborativa, inovação aberta, economia do conhecimento e liderança feminina. Diferente de outras abordagens que tratam desses conceitos de forma isolada, este estudo propõe um arcabouço onde a liderança feminina atua como o construto central que, ao estimular a reorganização dos fluxos de conhecimento, promove uma governança colaborativa mais robusta e, conseqüentemente, fomenta a inovação pública.

Assim, pretende-se deixar uma contribuição para a literatura sobre gênero na administração pública, ao explorar como a presença feminina em cargos de liderança pode impactar positivamente a cultura organizacional e a abertura à inovação. Para guiar o estudo a pergunta que propõe o problema de pesquisa é: "De que maneira a atuação de lideranças femininas influencia a reorganização dos fluxos de conhecimento e como essa dinâmica contribui para a institucionalização da governança colaborativa e o fomento a ecossistemas de inovação aberta no Poder Executivo Distrital?"

Diante disso, o objetivo geral é investigar como a liderança feminina pode contribuir para a institucionalização de práticas de governança colaborativa no Poder Executivo Distrital, considerando os fundamentos da economia do conhecimento e os ecossistemas de inovação aberta, com foco na superação de barreiras institucionais e na qualificação da tomada de decisão estratégica.

Como objetivos específicos, pretende-se mapear as barreiras institucionais existentes no Poder Executivo Distrital que dificultam o aprendizado organizacional e a implementação de uma cultura de governança colaborativa com equidade de gênero; compreender como a presença feminina em cargos estratégicos influencia a cultura organizacional, a abertura à inovação e a efetividade das entregas públicas; analisar o impacto da liderança feminina no processo de tomada de decisão.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para fundamentar a amplitude do arcabouço conceitual que se propõe a colaborar com a compreensão da liderança feminina enquanto construção central na reorganização dos fluxos de conhecimento, esta revisão de literatura organiza-se de forma a estabelecer uma hierarquia clara entre os conceitos mobilizados. A fundamentação inicia-se pelo conceito de governança colaborativa, distinguindo-o da mera cooperação administrativa ao enfatizar processos de decisão compartilhados e fóruns interorganizacionais. A escolha por iniciar com Governança justifica-se pela necessidade de refletir sobre o processo de tomada de decisão no âmbito do Poder Executivo Distrital, alinhando a questão do aprendizado organizacional em termos de decisões colegiadas no âmbito estratégico e de equipes no âmbito tático e operacional, cuja sustentação teórica foi embasada na economia do conhecimento. Culminando no ponto central desta pesquisa, que é a o papel da liderança no âmbito de ecossistemas de inovação aberta, especialmente dando uma ênfase na compreensão do papel da liderança feminina, enquanto possível agente transformador nesse contexto complexo: tomada de decisão colegiada-aprendizado-inovação aberta-papel da liderança feminina.

2.1 Governança colaborativa e inovação aberta

Com intuito de compreender o contexto organizacional em que o debate sobre equidade de gênero será aprofundado, bem como o histórico dos arranjos estruturantes de uma organização, perpassando pelo âmbito privado e público, e **destacando como ocorreu o envolvimento estratégico dos *stakeholders* na busca do cumprimento de suas missões institucionais**, a revisão da literatura sobre os temas a serem abordados na presente pesquisa será iniciada pela perspectiva da inovação no âmbito do pensamento econômico, avançando para o surgimento e a importância da Governança, detalhando o conceito de Governança Colaborativa e inovação aberta. Tendo em vista que ambos colaboram para a melhoria das entregas para a sociedade.

2.1.1 Inovação e a evolução do pensamento econômico

Inicialmente apresenta-se a evolução do pensamento econômico, destacando a importância da inovação, da mudança, do aprendizado e do conhecimento. O conceito de “destruição criativa” de Schumpeter em sua obra clássica "Capitalismo, Socialismo e Democracia", publicada em 1942, descreve o processo pelo qual inovações radicais substituem tecnologias, produtos e modelos de negócios antigos. Esse processo é visto como o motor do capitalismo, pois impulsiona o crescimento econômico ao mesmo tempo em que elimina empresas e setores obsoletos.

Em uma reflexão inicial inspirada em Angelis (2013), se aplicarmos o conceito de “destruição criativa” ao setor público, aplicado ao processo pelo qual inovações institucionais, tecnológicas ou organizacionais substituem práticas burocráticas e estruturas administrativas obsoletas, observa-se maior eficiência, transparência e responsividade às demandas sociais. Esse processo pode ocorrer, por exemplo, com a digitalização de serviços públicos, a adoção de tecnologias de governo eletrônico (e-gov), ou a reestruturação de políticas públicas com base em dados e evidências. Assim como no setor privado, a inovação no setor público pode gerar resistência, mas também cria oportunidades para a renovação institucional e para o aumento da legitimidade e da eficácia do Estado. A destruição criativa, nesse contexto, não elimina apenas tecnologias antigas, mas também modelos mentais, rotinas administrativas e estruturas de poder, abrindo espaço para novas formas de governança pública.

Amorim e Fischer (2013) afirmam que o conceito de “destruição criativa” influenciou o surgimento da corrente da Economia Baseada em Conhecimento (EBC) desenvolvida por Machlup (1962), uma evolução para a teoria neoschumpeteriana, que enfatizou o papel do conhecimento e da tecnologia no crescimento econômico, incentivando investimentos em pesquisa, desenvolvimento, educação e treinamento, contribuiu para a correlação entre economia e administração, pois trata da abordagem sobre a mudança e o aprendizado como essenciais para a sobrevivência organizacional, enquanto a estratégia e a estrutura orientam a evolução interna.

A EBC apresenta características e tendências específicas que impactam diretamente a dinâmica econômica contemporânea, de acordo com Amorim e Fischer (2013). Uma dessas características é a nova forma de geração de conhecimento, que envolve a transformação do conhecimento tácito em conhecimento codificado e explícito, muitas vezes tratado como uma *commodity* — ou seja, um insumo

padronizado e de baixo custo. Além disso, observa-se a crescente importância das redes de conhecimento, nas quais empresas, ao se conectarem com outras organizações, promovem um aprendizado mais eficaz e interativo, fortalecendo a produção colaborativa.

A evolução desse pensamento levou ao desenvolvimento dos Sistemas Nacionais de Inovação (SNI), conforme discutido por Paula *et al.* (2000, p. 421). Assim a aceleração dos processos de aprendizado interativo reforça a ideia de um único e abrangente Sistema Nacional de Inovação. Esse sistema é composto pelos fluxos e relações entre empresas, governo e academia, que colaboram no desenvolvimento científico e tecnológico. Nesse contexto, emerge o conceito de “Tripla Hélice”, que representa a interação entre essas três esferas institucionais — cada uma independente, mas interdependente, cooperando por meio do fluxo de conhecimento entre elas (Stal *et al.*, 2006, p. 20). Essa perspectiva incentivou a formulação de políticas voltadas para o investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D), bem como em educação e treinamento, reconhecendo a importância da capacitação contínua para a inovação.

Quanto aos tipos de inovação, Knight (1967) os classifica em quatro categorias: inovação no produto ou serviço, que envolve a introdução de novos bens ou serviços; inovação no processo de produção, que se refere à incorporação de novos elementos nas tarefas organizacionais, sistemas de informação ou operações; inovação na estrutura organizacional, que abrange mudanças nas relações de autoridade, formas de remuneração e comunicação; e inovação nas pessoas, que diz respeito à transformação de comportamentos ou crenças por meio da educação e do treinamento (Moreira; Queiroz, 2007, p. 9-10).

Quanto às políticas públicas voltadas à relação entre conhecimento e desenvolvimento, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) tem desempenhado um papel fundamental na sua instrumentalização. Um dos instrumentos desenvolvidos é a Metodologia de Avaliação do Conhecimento (*Knowledge Assessment Methodology* – KAM), projetada para fornecer uma avaliação básica da prontidão dos países para a economia do conhecimento. A KAM permite identificar setores ou áreas que requerem maior atenção ou investimentos por parte dos formuladores de políticas. Atualmente, essa metodologia é amplamente utilizada pelo Banco Mundial, tanto internamente quanto em suas interações com autoridades governamentais de países clientes.

Nesse sentido, destaca-se o papel estratégico da administração pública na formulação de políticas que incentivem a inovação. Tais políticas devem estar focadas na difusão tecnológica, no fortalecimento do capital humano e na promoção de mudanças organizacionais, conforme orientações da OCDE (1996, p. 19). A atuação governamental, nesse sentido, é essencial para criar um ambiente propício ao desenvolvimento sustentável e à competitividade econômica baseada no conhecimento.

Em se tratando de financiamento público à inovação, uma análise da atividade de inovação no Brasil, realizada por Vargas e Zawislak (2006), fundamentada na teoria evolucionária do progresso técnico, apresenta a ideia de que o sistema nacional de ciência e tecnologia é marcado por um desequilíbrio estrutural, com forte predominância do financiamento público e fraca articulação entre universidades e empresas. Nesse contexto, muitas firmas brasileiras, especialmente aquelas com baixa capacidade de investimento em P&D, desenvolvem soluções técnicas por meio de processos informais de resolução de problemas, o que exige uma nova perspectiva analítica.

A teoria evolucionária, conforme desenvolvida por autores como Nelson e Winter (1982), com visão neo-shumpeteriana, é apresentada como contraponto à visão ortodoxa da economia, ao enfatizar a dinâmica, o desequilíbrio e a heterogeneidade entre firmas. Nessa abordagem, as empresas são vistas como organismos em constante adaptação, cujas rotinas, competências e aprendizados moldam sua trajetória evolutiva. A inovação, nesse sentido, é entendida como o resultado de um processo contínuo de resolução de problemas, que pode ocorrer em diferentes níveis: projeto, produto e processo, que permite às firmas manterem-se competitivas mesmo sem estruturas formais de P&D. A habilidade dos trabalhadores, o aprendizado tácito e a criação de rotinas são elementos centrais nesse processo. A documentação e a organização do trabalho influenciam diretamente a capacidade da firma de inovar, sendo que estruturas mais rígidas tendem a reduzir a participação operária na inovação.

(...) o aprendizado é um processo pelo qual a repetição [a rotina] e a experiência permitem a realização das tarefas de um modo cada vez mais rápido e melhor, bem como as novas oportunidades de produção são identificadas. (Dosi apud Zawislak, 1996, p. 336)

Adicionalmente ao conceito de inovação, surgiu a inovação aberta que inicialmente foi abordada no setor privado por Chesbrough (2003). O autor propôs uma ruptura com o modelo tradicional de inovação fechada, no qual as empresas desenvolviam e comercializavam suas tecnologias exclusivamente com recursos internos. Na sua concepção, a inovação aberta, por sua vez, reconhece que ideias valiosas podem surgir tanto dentro quanto fora das organizações, e que os caminhos para o mercado também podem ser múltiplos. Essa lógica, inicialmente aplicada ao setor empresarial, foi gradualmente adaptada ao setor público à medida que governos passaram a enfrentar desafios complexos que exigem soluções colaborativas, intersetoriais e ágeis.

Confirmando a abordagem da inovação aberta, Chesbrough (2003) argumenta, ainda, que, em um ambiente de conhecimento amplamente distribuído, nenhuma organização — pública ou privada — pode depender apenas de suas capacidades internas para inovar. Assim, a inovação aberta no setor público emerge como uma estratégia para integrar saberes diversos, fomentar a participação cidadã e ampliar a legitimidade das políticas públicas, alinhando-se à necessidade de governos mais responsivos, transparentes e capazes de lidar com problemas multifacetados.

Diante disso, a inovação aberta era inicialmente restrita à lógica empresarial, voltada à eficiência e à competitividade, porém passou a ser reconhecida como um elemento essencial também nas organizações públicas, especialmente diante da complexidade dos desafios contemporâneos. A obra “Inovação no Setor Público: Teoria, Tendências e Casos no Brasil” destaca que essa transição foi impulsionada pela constatação de que “elementos empíricos recorrentemente identificados em episódios de inovação privados não se mostravam exclusivos do setor privado” (CAVALCANTE et al., 2017, p. 48). A partir disso, emergem abordagens como a inovação aberta, a cocriação e o experimentalismo, que valorizam a interação entre múltiplos atores e a construção coletiva de soluções. Essa mudança reflete não apenas o avanço das teorias de sistemas de inovação, mas também uma nova visão nas ciências sociais, que reconhece a inovação como um imperativo para a legitimidade e a capacidade adaptativa do setor público frente aos chamados *wicked societal challenges* (problemas sociais complexos), termo apresentado na referida publicação. Essa perspectiva do processo inovador em contextos públicos e privados podem ser observadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Diferentes visões explicativas do processo inovador

Diferentes visões explicativas do processo inovador

	Linear – oferta	Linear – demanda	Sistemas de inovação
Abordagem	Ciência determina a inovação (<i>science push</i>)	O mercado determina a inovação (<i>demand pull</i>)	(Ecos)istemas de inovação
Ideia central	Setor público como financiador da produção de conhecimento	Setor privado como fonte de conhecimento	Setores público e privado como fontes complementares
Difusão de conhecimento	<i>Top-down</i>	<i>Bottom-up</i>	Bi ou multidirecional
Principais propostas de política pública	Seletivas, verticais, centralizadas e hierárquicas	Horizontais e do lado da demanda	Formação de redes e parcerias; multidisciplinariedade
Governança e arranjos institucionais	Baseados na academia e no setor público	Crítérios de mercado e de eficiência	Foco em participação, cocriação e coordenação

Fonte: CAVALCANTE et al., 2017, p. 46.

Noordegraaf et al. (2019) apresenta uma análise crítica sobre o conceito de problemas sociais complexos. Os autores reconhecem que a teoria da *wickedness*, originalmente formulada por Rittel e Webber (1973), tornou-se popular por conectar a natureza incerta e política dos grandes problemas sociais — como mudanças climáticas, terrorismo e migração forçada — a estratégias colaborativas baseadas em redes, confiança e aprendizado. No entanto, o artigo aponta três fragilidades centrais na abordagem tradicional: (1) a ausência das experiências cotidianas e práticas locais nos discursos sobre “wickedness”; (2) a romantização da colaboração como solução universal; e (3) a falta de clareza sobre as implicações práticas para gestores e profissionais.

Nessa revisita crítica ao conceito de problemas sociais complexos e colaboração entre os diversos atores, os autores propõem o conceito de “*wickedness* situada”, que busca conectar os grandes desafios à ambiguidade das práticas diárias, oferecendo uma abordagem mais realista e aplicável à gestão pública. Essa perspectiva reforça a importância de redes e processos de cocriação como caminhos para lidar com problemas complexos e interdependentes. Essa abordagem ressalta o fomento a espaços de experimentação, colaboração e aprendizado contínuo, especialmente em níveis locais, onde as soluções podem ser mais viáveis e legitimadas. Essa abordagem dialoga diretamente com modelos de governança colaborativa e inovação aberta, que valorizam a diversidade de atores e saberes na construção de soluções públicas.

Prosseguindo na reflexão sobre a inovação aberta aplicado ao setor público, adicionalmente ao posicionamento crítico anterior, Freitas e Dacorso (2014), afirmam

que para consolidação da inovação aberta como prática efetiva, é necessário avançar na institucionalização de mecanismos de participação e colaboração, bem como superar barreiras culturais e estruturais que limitam a atuação cidadã. O estudo contribui para o debate sobre a modernização do Estado e reforça a importância de políticas públicas que valorizem a transparência, a inclusão e a cocriação de valor público. Nesse sentido, reforça que as estruturas organizacionais e a Governança em si podem auxiliar na melhor aplicação do conceito à realidade da administração pública.

Apresentando um exemplo prático, em 2014, Freitas e Dacorso analisaram o primeiro Plano de Ação Brasileiro para a *Open Government Partnership* (OGP), uma iniciativa internacional que propõe um novo paradigma de governança baseado em transparência, *accountability*, participação social e uso de tecnologias, e de lá para cá novos estudos foram realizados e observou-se uma redução dos compromissos assumidos pela administração pública, por outro lado maior participação da sociedade, conforme Romão e Serafim (2025), destacando que o Brasil já está no 6º Plano de Ação 2023-2027.

Considerando o estudo mais recente, que analisa a evolução dos processos de cocriação e participação social nos seis Planos de Ação da Parceria para o Governo Aberto (OGP) no Brasil, entre 2011 e 2023, a análise revela uma trajetória de amadurecimento institucional, com a consolidação de metodologias participativas, como oficinas de cocriação e consultas públicas, especialmente a partir do III Plano de Ação. Observa-se também uma ampliação e diversificação dos atores da sociedade civil, embora com centralidade em organizações especializadas em governo aberto.

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, estruturada em três eixos analíticos: processos e metodologias de elaboração dos planos, atores envolvidos e resultados produzidos. Os resultados indicam uma redução progressiva no número de compromissos assumidos nos planos, o que pode refletir tanto um aprimoramento metodológico quanto uma possível retração da agenda no âmbito federal. Ainda assim, os compromissos tornaram-se mais específicos, com definição clara de responsáveis e prazos. A análise comparativa mostra equilíbrio entre a participação de atores estatais e da sociedade civil, com variações conforme o contexto político de cada governo.

Considerando os conceitos abordados anteriormente, nesta pesquisa entende-se que a relação entre inovação aberta e cocriação é intrínseca, tendo em vista que cocriação configura-se como um dos pilares operacionais da inovação aberta, especialmente no contexto da administração pública, no momento que promove a construção coletiva de soluções por meio da participação ativa de múltiplos atores sociais. Enquanto a inovação aberta rompe com o paradigma tradicional de desenvolvimento interno exclusivo, valorizando o intercâmbio de conhecimentos entre organizações, cidadãos, academia e setor privado, a cocriação materializa essa lógica ao instituir metodologias participativas, como oficinas, consultas públicas e fóruns deliberativos.

Essa interação não apenas amplia a legitimidade das políticas públicas, como também fortalece a capacidade adaptativa do Estado frente a desafios complexos, ao integrar saberes diversos e fomentar o aprendizado organizacional. Assim, a cocriação não é apenas uma técnica de engajamento, mas um componente estratégico da inovação aberta, essencial para a consolidação de ecossistemas colaborativos e responsivos às demandas da sociedade. Com intuito de propor de forma clara a relação entre esses dois conceitos, segue quadro explicativo:

Quadro 2 – Comparação conceitual entre inovação aberta e cocriação

INOVAÇÃO ABERTA	COCRIAÇÃO
Estratégia macro de abertura à inovação externa e interna.	Ferramenta prática para engajar múltiplos atores na criação de soluções.
Baseada na ideia de que o conhecimento é distribuído.	Valoriza saberes diversos e experiências locais.
Promove redes colaborativas e compartilhamento de conhecimento.	Estimula a construção coletiva de valor público.
Adaptada ao setor público para enfrentar desafios complexos.	Aplicada em oficinas, consultas e processos participativos.

Fonte: elaborado pela autora.

O estudo contribui para o entendimento das dinâmicas de governança colaborativa no Brasil, destacando os avanços e desafios na institucionalização da participação social em políticas públicas. Os autores sugerem pesquisas futuras com análise qualitativa mais aprofundada dos perfis das organizações envolvidas e dos impactos concretos dos compromissos assumidos, o que oferece margem para pesquisas que aprofundem em realidades específicas, como esta que se propõe um recorte de equidade gênero para o processo de tomada de decisão e capacidade absorptiva, conceito que será explorado no próximo capítulo.

2.1.2 Da Governança corporativa à governança colaborativa

Muito foi abordado o conceito de governança, portanto faz-se necessário discorrer sobre o histórico e o papel da governança, inicialmente em âmbito corporativo até o contexto público. Nesse sentido, apresenta-se a abordagem de Ribas e Müller (2018), que resgata o surgimento do movimento de governança corporativa como originário dos Estados Unidos na década de 1980, em resposta a escândalos financeiros e à separação entre propriedade e gestão. No Brasil, o tema ganhou força com a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e a publicação de códigos de boas práticas. A governança busca mitigar conflitos de agência, especialmente entre acionistas majoritários e minoritários, por meio de mecanismos que promovam transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Os autores apresentam uma vertente da Análise Econômica do Direito (AED) que apresenta a governança corporativa como um conjunto de práticas que visam reduzir os custos de capital, especialmente os decorrentes da assimetria de informação e dos conflitos de agência. A adoção de estruturas internas que valorizem a transparência e a prestação de contas contribui para a confiança dos investidores e para a eficiência organizacional. A governança, portanto, é um instrumento de coordenação institucional que busca alinhar interesses e promover a sustentabilidade da empresa.

Em se tratando de contexto institucional, os autores analisam a governança corporativa à luz da Nova Economia Institucional (NEI), conceito que surgiu com os trabalhos de Ronald Coase e foi consolidado por autores como Oliver Williamson e Douglass North. Ela parte do princípio de que “instituições importam”, sendo estas definidas como regras formais e informais que moldam o comportamento humano. A NEI distingue entre instituições (regras do jogo) e organizações (jogadores), sendo as empresas vistas como conjuntos de contratos que coordenam ações para alcançar objetivos comuns.

Os autores concluem que a NEI oferece um arcabouço teórico relevante para a análise da governança corporativa, ao destacar o papel das instituições na redução de custos e na promoção da cooperação entre *stakeholders*. O artigo conclui que a governança corporativa, entendida como um conjunto de instituições específicas, é essencial para o bom funcionamento das empresas e para a criação de valor no longo prazo. A adesão voluntária às boas práticas de governança reflete uma resposta racional às exigências do mercado e à busca por eficiência econômica.

Nesse contexto, ampliando o conceito de governança à administração pública, na década de noventa, o Banco Mundial (p. 1, 1992) cunhou o conceito afirmando que "*Governance is defined as the manner in which power is exercised in the management of a country's economic and social resources for development*" (Governança é a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais de um país para o desenvolvimento). A publicação destaca que a boa governança é essencial para a eficácia das políticas econômicas e para a promoção de um desenvolvimento equitativo e sustentável. A experiência do Banco Mundial demonstrou que projetos tecnicamente sólidos podem fracassar devido à má qualidade da gestão pública, à ausência de *accountability*, à fragilidade institucional e à falta de transparência.

Adicionalmente à abordagem do Banco Mundial e mantendo a abordagem econômica, vale destacar que a estratégia e a estrutura organizacional tornam-se elementos fundamentais para orientar a evolução interna das instituições. Nelson (2006) define a estratégia como o conjunto de compromissos assumidos por uma organização para racionalizar seus objetivos e os meios para alcançá-los, enquanto a estrutura representa a forma como as decisões são tomadas e implementadas. A coerência entre esses dois elementos é essencial para o desenvolvimento de competências organizacionais e para a consolidação de processos de inovação sustentáveis.

Martins e Marini (2014) reforçam o conceito de Governança Pública, publicando artigo que abordava a perspectiva de diversos autores:

(...) tanto na teoria quanto nas práticas emergentes, governança pública propõe uma nova síntese, uma tentativa de enxergar o governo como um processo amplo, plural e complexo da sociedade, buscando integrar política e administração, gestão e políticas públicas. Com efeito, integração, coordenação e controle político têm sido características fortemente associadas às reformas pós-nova gestão pública. (Christensen & Lægreid, 2011; Lægreid & Verhoest, 2010; Pollitt, 2003) Sobretudo, governança pública é uma promessa de uma nova compreensão abrangente e integradora, inspiradora de melhores práticas e resultados.” (Martins e Marini, 2014, p. 43)

Avançando do conceito de Governança, seja no setor privado ou público, para a Governança Colaborativa percebe-se que houve não apenas uma mudança de escopo institucional, mas também uma transformação na forma como se concebe a ação coletiva e a produção de valor público. Enquanto a Governança Corporativa se estruturou em torno da mitigação de conflitos de agência e da busca por eficiência organizacional, a Governança Pública destacou a *accountability* e a Governança Colaborativa emerge como resposta às limitações dos modelos hierárquicos, propondo uma abordagem mais inclusiva, dialógica e adaptativa. Essa evolução é especialmente relevante em contextos marcados por complexidade e turbulência, nos quais a capacidade de adaptação e inovação institucional torna-se essencial para a manutenção da legitimidade e da eficácia das políticas públicas.

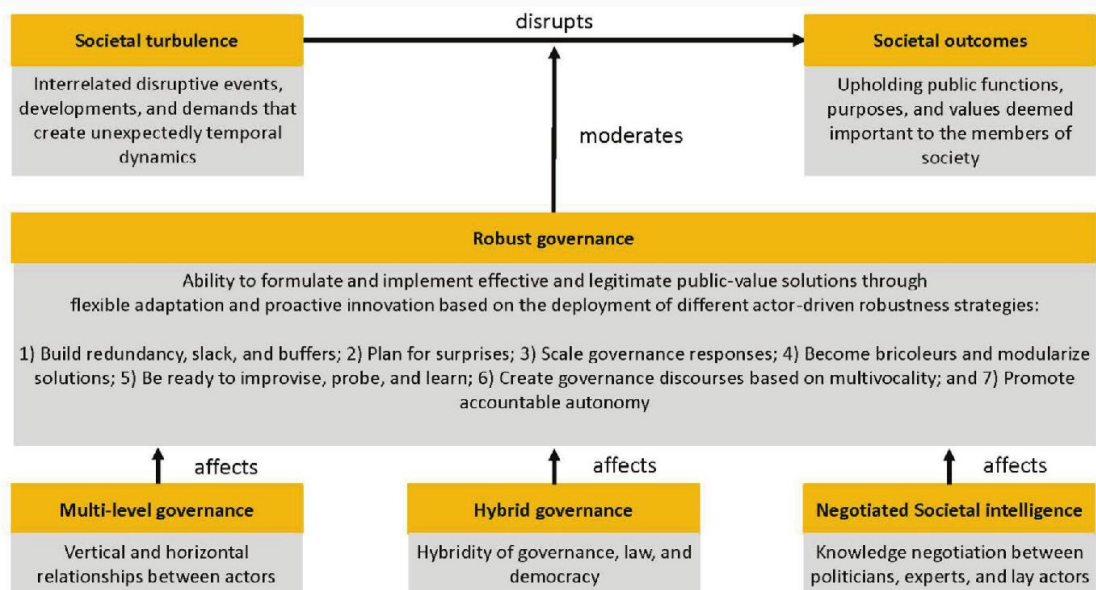
Nesse sentido, autores como Ansell, Sorensen e Torfing (2025) propõem uma ampliação teórica da Governança Colaborativa ao incorporar o conceito de *agonistic relationship*, que reconhece, como elemento constitutivo da política democrática, a presença de conflitos que envolvem o reconhecimento, a valorização ou a negação da identidade daqueles que se sentem marginalizados ou invisibilizados. A colaboração, portanto, não se restringe à busca por consensos entre *stakeholders*

com interesses bem definidos, mas envolve a negociação de visões de mundo, valores e identidades. Essa perspectiva permite que a Governança Colaborativa seja compreendida como uma nova forma de fazer política, capaz de lidar com disputas profundas e promover soluções provisórias e multivocais, especialmente em áreas de alta contestação social, sendo que as partes divergem em suas ideias sem se considerarem oponentes, conforme citação:

“(...) In an agonistic relationship, the conflicting parties no longer see each other as enemies seeking to eliminate their opponent. Instead, they see each other as adversaries who contest each other's basic assumptions, political projects and the overall distribution of power, but respect the 'democratic grammar of conduct' that affords them the right to fight for their cause as long as it does not involve attempts to destroy their opponents” (MOUFFE, 1999, p. 755 apud ANSELL et al., 2025, p. 3).

Além disso, a Governança Colaborativa se fortalece como estratégia institucional em tempos de turbulência, ao articular múltiplos níveis de governo, formas híbridas de gestão e inteligência societal negociada. Conforme Torfing et al. (2025), a robustez da governança pública depende da capacidade de integrar diferentes formas de conhecimento — técnico, político e prático — por meio de arenas de deliberação e interfaces cognitivas. Essa integração não apenas amplia o repertório de soluções possíveis, como também fortalece a legitimidade das decisões públicas, ao incorporar perspectivas diversas e promover o aprendizado coletivo. A governança colaborativa, nesse contexto, torna-se um mecanismo de resiliência institucional, capaz de sustentar a entrega de valor público mesmo diante de crises e instabilidades. Essa concepção de Torfing está detalhada na Figura 1.

Figura 1 - Modelo conceitual que relaciona fatores-chave de governança com uma governança robusta em face de turbulências - *Conceptual model relating key governance factors to robust governance in the face of turbulence.*



Fonte: TORFING, Jacob et al. 2025

Diante o exposto, percebe-se forte conexão conceitual entre a inovação aberta e a Governança Colaborativa. Quando foram mencionados, anteriormente, os avanços observados nos Planos de Ação da Parceria para o Governo Aberto (OGP) no Brasil, evidencia-se a importância da institucionalização de metodologias participativas e da ampliação dos atores envolvidos nos processos de cocriação. A trajetória de amadurecimento institucional, marcada pela consolidação de oficinas de cocriação, consultas públicas e maior especificidade nos compromissos assumidos, revela o potencial da governança colaborativa para promover inovação democrática e inclusão social. Ao reconhecer a pluralidade de saberes e a legitimidade dos conflitos, essa abordagem contribui para a construção de políticas públicas mais responsivas, transparentes e alinhadas às demandas da sociedade contemporânea.

A análise dos seis Planos de Ação da Parceria para o Governo Aberto (OGP) no Brasil revela um processo de amadurecimento institucional no campo da governança colaborativa, com destaque para a consolidação de metodologias participativas e a ampliação da diversidade de atores envolvidos. Essa evolução metodológica permitiu maior qualificação dos compromissos assumidos, com definição clara de responsáveis, prazos e objetivos, além de promover maior equilíbrio entre os atores estatais e sociais. Segundo Romão, Rodrigues e Serafim (2025), os

Planos de Ação passaram a ser compreendidos como instrumentos de políticas públicas que materializam disputas, representações e consensos sociotécnicos construídos nas interações entre Estado e sociedade civil, evidenciando o potencial da cocriação para fortalecer a legitimidade democrática e a inovação institucional.

Outros estudos abordam a correlação entre Governança Colaborativa e inovação aberta, porém não foi identificada pesquisa específica que comprove que um interfira diretamente no outro. Diante disso, observou-se uma lacuna e oportunidade de aprofundar na correlação dos temas, agregando, inclusive o conceito de Capacidade de absorção do conhecimento (ACAP), que se trata da habilidade organizacional de adquirir, assimilar, transformar e aplicar conhecimento externo, conforme Zahra e George (2002) apud Tonial et al. (2018). ACAP é “o processo pela qual a organização adquire, assimila, transforma e aplica conhecimento externo; em um processo que inclui duas subdimensões: ACAP potencial e ACAP realizada”.

Nesse contexto, é fundamental fomentar ambientes colaborativos, promover práticas de compartilhamento de conhecimento e estimular a integração de saberes tácitos e explícitos entre organizações, universidades, startups e governo. Assim, a ACAP não apenas potencializa a inovação, mas também se alinha diretamente à governança colaborativa, sendo catalisada por ambientes organizacionais que valorizam a diversidade, a escuta ativa e a construção coletiva. No próximo capítulo esse tema será desenvolvido e aprofundado no âmbito da economia do conhecimento.

2.2 ECONOMIA DO CONHECIMENTO

2.2.1 Fundamentos da economia do conhecimento

A compreensão da economia do conhecimento demanda, como ponto de partida, a análise crítica das transformações estruturais que marcaram a transição do capitalismo industrial para o capitalismo informacional. Arce (2014) aborda a ideia que essa transição não representa apenas uma mudança tecnológica, mas uma inflexão civilizacional no modo de produção, na qual o conhecimento se torna o principal vetor de geração de valor. O modelo taylorista-fordista, que estruturou a lógica produtiva do século XX com base na padronização, na produção em massa e na centralidade do trabalho fabril, entrou em crise a partir da década de 1970, abrindo espaço para uma nova matriz produtiva centrada na informação, na inovação e na imaterialidade dos ativos. Nesse novo paradigma, a simbiose entre a produção de mercadorias e a produção de saber redefine os fundamentos da competitividade e da acumulação capitalista.

Ao aprofundar a análise sobre os contornos da economia do conhecimento, observa-se que sua consolidação está marcada por uma estrutura global profundamente desigual. Em 2023, os residentes da China, Estados Unidos, Japão, República da Coreia e Índia foram os principais responsáveis pelo crescimento das atividades inovadoras, com destaque para a China, que respondeu por 47,2% de todos os pedidos de patente no mundo, seguida pelos Estados Unidos (16,8%), Japão (8,4%), República da Coreia (6,9%) e Índia (2,5%) (WIPO, 2024). Juntas, essas cinco economias concentraram mais de 85% dos pedidos globais de patentes, evidenciando uma forte assimetria na capacidade de produzir, difundir e controlar o saber.

Nesse cenário, a competitividade entre Estados e empresas passa a depender da habilidade de transformar conhecimento em inovação tecnológica e em mercadorias complexas, que combinam componentes materiais e imateriais. O acesso à informação e a regulação da propriedade intelectual tornam-se elementos estratégicos, consolidando uma nova lógica de acumulação baseada na exclusividade do saber e na economia do acesso. Essa dinâmica é explorada por Rifkin (2001), ao discutir a transição da era da propriedade para a era do acesso. Como destaca Arce (2014), essa transformação não se limita à esfera econômica, mas redefine os fundamentos da riqueza e do poder no sistema internacional.

A centralidade do saber na organização das sociedades contemporâneas foi ampliada com o conceito de “relação social de serviço” — termo disseminado por Gadrey, 1996, apud ARCE, 2014 — que evidencia a transição para uma lógica produtiva baseada em fluxos, na desmaterialização dos ativos e na valorização crescente dos investimentos imateriais. Essa transformação impõe desafios teóricos e políticos à governança global, exigindo não apenas a reconfiguração das instituições multilaterais, mas também a formulação de políticas públicas que promovam a democratização do acesso ao conhecimento e a sustentabilidade dos ecossistemas que o suportam (ARCE, 2014; CASTELLS, 1996).

2.2.2. Culturas Epistêmicas e a Construção Social do Conhecimento

Nesse contexto, a economia do conhecimento tem sido amplamente discutida como um novo paradigma de desenvolvimento, no qual o conhecimento se torna o principal fator de produção, superando os tradicionais insumos como “terra, trabalho e capital” (GUILLE, 2008, p. 614). Autores como Bell (1974) e Castells (1996) destacam o papel central do conhecimento teórico e da informação na geração de valor, inovação e poder nas sociedades industriais avançadas. No entanto, essa abordagem, embora influente, é criticada por sua limitação epistemológica, ao tratar o conhecimento como um dado objetivo e universal, desconsiderando suas dimensões culturais, tácitas e contextuais.

Guile (2008) propõe uma análise mais abrangente da economia do conhecimento ao integrar diferentes concepções epistemológicas e destacar a interdependência entre conhecimento teórico e tácito. a partir da crítica às abordagens científico-realistas de Bell e Castells, o autor incorpora contribuições de Gibbons et al. (1994) e Nonaka e Takeuchi (1995), que enfatizam o papel do conhecimento tácito, produzido em contextos de aplicação e sustentado por práticas sociais e culturais. Guile argumenta que a compreensão da economia do conhecimento exige o reconhecimento das “culturas epistêmicas” (Guile, 2008 apud Cetina, 1997), ou seja, os arranjos sociais e cognitivos que moldam a forma como o conhecimento é produzido, validado e aplicado.

Essas culturas apresentadas por Cetina são definidas como “amálgamas de arranjos e mecanismos – unidos pela afinidade, necessidade e coincidência histórica – que, em um determinado campo, constituem a forma como sabemos o que

sabemos” (Cetina, 1997, p. 8, apud GUILLE, 2008, p. 627). Guile (2008) retoma esse conceito para argumentar que a economia do conhecimento não se caracteriza apenas pela presença de especialistas ou tecnologias, mas pela disseminação dessas “culturas epistêmicas” para além dos campos científicos tradicionais, influenciando práticas em setores como o mercado financeiro, a educação e a gestão pública. Assim, compreender a economia do conhecimento exige reconhecer que o conhecimento é socialmente construído e que sua produção está profundamente enraizada em práticas culturais específicas, que orientam tanto a formulação de perguntas quanto a busca por respostas em contextos organizacionais diversos.

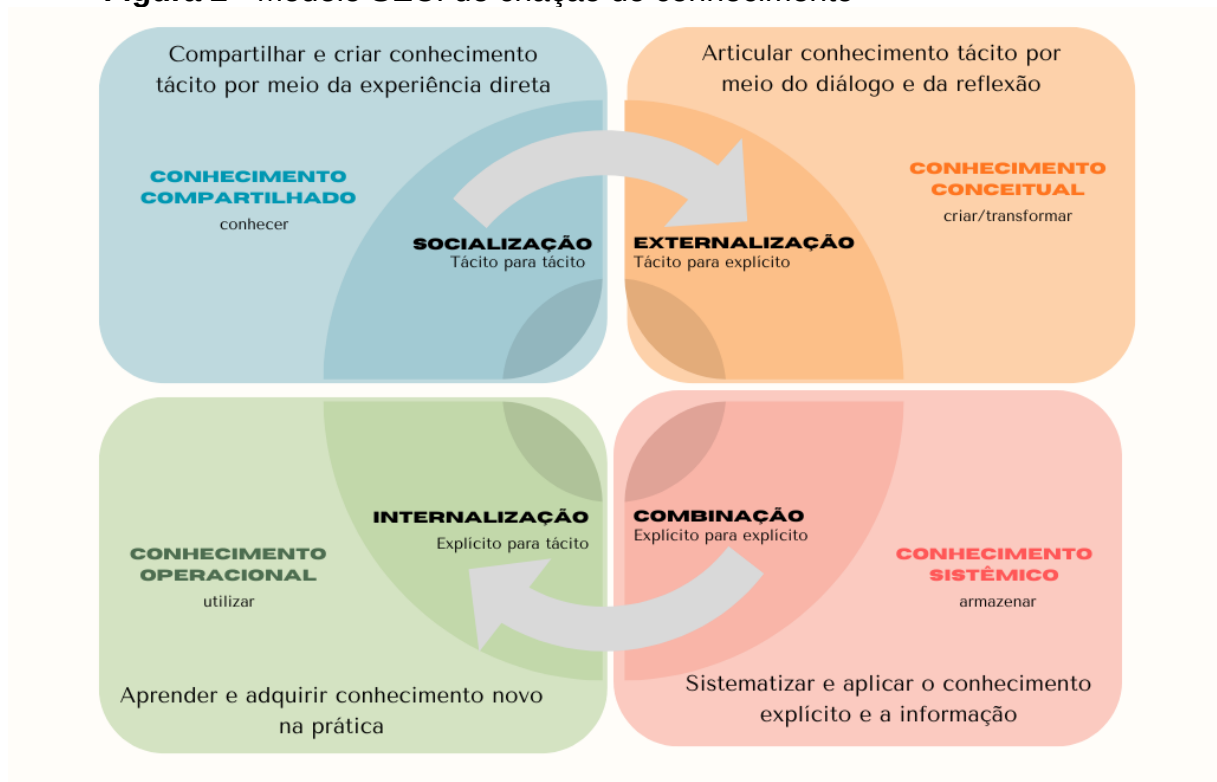
Essa perspectiva amplia o entendimento da Economia do Conhecimento ao evidenciar que o conhecimento não é apenas um recurso técnico, mas um fenômeno socialmente construído, que depende de práticas colaborativas, contextos organizacionais e processos de aprendizagem contínua. A interdependência entre conhecimento tácito e teórico, mediada por culturas epistêmicas, revela a importância de ambientes que favoreçam a experimentação, a reflexão e a articulação entre diferentes formas de saber. O conhecimento teórico, segundo Bell (1974), refere-se a proposições organizadas de fatos ou ideias, sistematizadas e aplicáveis à formulação de políticas e à inovação tecnológica. Já o conhecimento tácito, conforme introduzido por Polanyi (1966), diz respeito a saberes incorporados à prática, difíceis de serem formalizados e transmitidos, pois estão enraizados na experiência pessoal e na intuição.

Essa concepção foi aprofundada por autores como Nonaka e Takeuchi (1995), que propuseram a “espiral do conhecimento” (ou “de interações”) — um modelo que descreve o processo contínuo de conversão entre conhecimento tácito e explícito, sendo esse último entendido como o conhecimento codificado, documentado e compartilhável. Como destaca Guile (2008, p. 617), ao citar os autores japoneses, essa espiral constitui um processo essencial de criação de conhecimento nas organizações. Assim, a evolução conceitual do conhecimento na economia contemporânea não se dá pela substituição do tácito pelo explícito, mas pela valorização da interdependência entre ambos, especialmente em contextos organizacionais que favorecem a aprendizagem e a inovação.

2.2.3 Conhecimento Tácito, Explícito e Espiral do Conhecimento (ou de interações)

A espiral do conhecimento, conceito central na teoria da criação do conhecimento organizacional desenvolvida por Nonaka e Takeuchi (1997), descreve o processo contínuo e dinâmico de conversão entre os dois formatos de conhecimento — tácito e explícito — por meio de quatro modos: socialização, externalização, combinação e internalização. Esse modelo, conhecido como SECI, representa a base para compreender como o conhecimento é criado, compartilhado e institucionalizado nas organizações. A espiral se inicia no nível individual e se expande para os níveis grupal, organizacional e interorganizacional, configurando um movimento ascendente que atravessa fronteiras funcionais e hierárquicas, conforme detalhado na Figura 2.

Figura 2 - Modelo SECI de criação do conhecimento



Fonte: Adaptada de Nonaka e Takeuchi (1997).

A expressão “espiral das interações”, embora menos difundida, é utilizada por Silva (2004) para enfatizar que esse processo não é apenas sequencial, mas também interativo e simultâneo, envolvendo múltiplas conversões que ocorrem em paralelo e se retroalimentam. Ambas as expressões compartilham a ideia de que o conhecimento é gerado e amplificado por meio da interação entre indivíduos, grupos e sistemas, em ambientes propícios à troca de experiências, reflexão coletiva e aprendizagem.

A evolução desses conceitos reflete uma mudança paradigmática na gestão organizacional, que passa a valorizar o conhecimento como ativo estratégico e a reconhecer a importância das redes sociais, comunidades de prática e tecnologias da informação como facilitadores da criação e disseminação do saber. Assim, a espiral do conhecimento apresenta um modelo integrador, que articula dimensões cognitivas, sociais e tecnológicas para sustentar a inovação e a aprendizagem organizacional contínua. No setor público, conforme Ribeiro e Izquierdo (2017), a espiral do conhecimento é essencial para promover a aprendizagem organizacional e a melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade, sendo a gestão do conhecimento responsável por criar as condições para que esse processo ocorra de forma sistemática e eficaz.

2.2.4 Ambientes de aprendizagem, inovação aberta e cocriação no setor público

A aprendizagem organizacional tem se consolidado como um dos pilares conceituais da economia do conhecimento, especialmente a partir das contribuições da abordagem neoschumpeteriana. Nesse contexto, como o conhecimento deixa de ser apenas um insumo técnico e passa a ser compreendido como um ativo estratégico, sua produção, disseminação e aplicação dependem de processos contínuos de aprendizagem. A obra de Schumpeter (1984) é central para essa compreensão, ao destacar a inovação como motor do desenvolvimento econômico por meio do processo de “destruição criativa”, no qual novas formas de produção e organização substituem as antigas, impulsionando ciclos de transformação.

A partir dessa base, foi desenvolvido por Machlup (1962) o conceito de Economia Baseada em Conhecimento (EBC), caracterizada por três fenômenos principais: a intensificação da codificação do conhecimento (transformando o tácito

em explícito); a crescente importância das redes de conhecimento; e a aceleração dos processos de aprendizado interativo. Esses elementos exigem das organizações uma capacidade constante de adaptação, inovação e articulação com outros atores — como universidades, centros de pesquisa e governos — no que se convencionou chamar de Sistemas Nacionais de Inovação (SNI), conforme autores como Foray e Lundvall apud OCDE (1996).

Nesse cenário, a aprendizagem organizacional torna-se um processo estratégico. Ela não se limita à aquisição individual de conhecimento, mas envolve a construção coletiva de significados, a memória organizacional e a capacidade de transformar experiências em competências. Autores como Argyris e Schön (1978), Fiol e Lyles (1985) e Nonaka e Takeuchi (1997) contribuíram para a consolidação desse campo, destacando conceitos como aprendizagem de ¹ciclo simples e duplo, espiral do conhecimento e ²aprendizagem situada. A aprendizagem organizacional, portanto, é tanto um processo de interpretação e adaptação ao ambiente quanto um mecanismo de transformação interna das organizações.

Além disso, a aprendizagem organizacional está diretamente relacionada ao desenvolvimento de competências organizacionais, entendidas como a capacidade de mobilizar recursos tangíveis e intangíveis para gerar valor institucional. A gestão por competências, nesse contexto, busca alinhar conhecimentos, habilidades e atitudes às exigências do ambiente estratégico, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais (Enap, 2022). A literatura destaca que esse alinhamento deve ocorrer por meio de estruturas e culturas organizacionais que favoreçam o aprendizado contínuo, sendo a aprendizagem em equipe e a visão sistêmica elementos centrais para o desenvolvimento intelectual nas organizações que aprendem (Senge, 2017).

Nesse contexto, a aprendizagem organizacional também possui uma dimensão macroeconômica. Matthews (1996) propõe o conceito de aprendizagem econômica, que ocorre em três níveis: dentro das firmas (primeira ordem), entre firmas em redes

¹ “A aprendizagem de ciclo único refere-se ao como fazer as coisas melhor por meio da experiência e exerce impacto sobre parte da organização. A segunda foca o porquê das coisas serem feitas, gera efeitos e impactos de longo prazo, refere-se a mudanças mais radicais e tem como objetivo o desenvolvimento de novos paradigmas, envolvendo o questionamento dos valores fundamentais da organização.” (ESTIVALETE; LÖBLER; PEDROZO, 2006)

² “A teoria da aprendizagem situada oferece um referencial analítico que enfoca o estudo da prática cotidiana. Lave e Wenger (1991) afirmam que “podemos entender a aprendizagem situada como algo contínuo de nossa participação no mundo” assim a “aprendizagem é um aspecto integral e inseparável da prática social” (LAVE & WENGER. p.31. Tradução nossa.)” (Almeida, 2014).

e clusters (segunda ordem) e no nível sistêmico, por meio de políticas públicas e instituições (terceira ordem). Essa perspectiva reforça a ideia de que o desempenho econômico de um país está diretamente relacionado à sua capacidade de aprender, inovar e adaptar-se — elementos centrais da economia do conhecimento.

Reafirmando a valorização do conhecimento como ativo estratégico e da aprendizagem organizacional como processo central para a inovação, analisa-se o estudo de Ribeiro e Teixeira (2024), que oferece uma contribuição relevante ao explorar como gestores de grandes empresas percebem e operacionalizam a inovação aberta, tendo em vista que oferece um potencial colaborativo que pode ser relevante para transformar conhecimento em inovação. A pesquisa qualitativa, realizada com líderes de quatro empresas de diferentes setores em Santa Catarina, utilizou entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo para identificar quatro dimensões fundamentais à implementação eficaz dessa abordagem: (1) a identificação e compreensão das problemáticas; (2) a elaboração de conteúdo consistente; (3) a existência de uma estratégia clara e bem definida; (4) e a gestão do fluxo de conhecimento. Esses achados reforçam a importância de práticas colaborativas e estruturadas de aprendizagem, alinhadas aos fundamentos da economia do conhecimento e aos desafios contemporâneos enfrentados pelas organizações em ecossistemas de inovação.

Os resultados indicam que a inovação aberta é considerada estratégica para a competitividade e sustentabilidade organizacional, exigindo ambientes colaborativos, liderança eficaz e cultura organizacional voltada à criatividade e à experimentação. A cocriação, enquanto ferramenta para gestão de relacionamento com *stakeholders* internos e externos — como universidades, startups, consumidores e institutos de pesquisa — é apontada como prática recorrente e enriquecedora do processo inovador. A diversidade de perspectivas é valorizada como elemento que amplia a capacidade de geração de soluções, alinhando-se aos fundamentos da economia do conhecimento e à construção social do saber.

Além disso, o estudo destaca a importância da aprendizagem organizacional como mecanismo de sustentação da inovação aberta. O envolvimento dos colaboradores e a gestão adaptativa são considerados essenciais para transformar ideias em soluções viáveis. A liderança é identificada como fator crítico para promover ambientes seguros e confiáveis, capazes de integrar diferentes fluxos de conhecimento e superar barreiras culturais e organizacionais — aspectos que se

conectam diretamente com os fundamentos da governança colaborativa no setor público.

Ademais, conclui-se neste capítulo que caberia uma análise comparativa entre a gestão do conhecimento e a economia do Conhecimento, pois ambas revelam abordagens complementares sobre o papel estratégico do saber nas organizações e na sociedade. Enquanto a Gestão do Conhecimento concentra-se na criação, compartilhamento e retenção de conhecimento dentro das organizações, visando à melhoria do desempenho e à inovação contínua (Nonaka & Takeuchi, 1997; Amorim & Fischer, 2013), a economia do conhecimento amplia esse escopo ao tratar o conhecimento como vetor de transformação estrutural e geração de valor em escala sistêmica (Arce, 2014; Castells, 1996; Bell, 1974). A primeira opera em níveis micro e meso, com instrumentos como o modelo SECI e comunidades de prática, enquanto a segunda atua em níveis meso e macro, por meio de sistemas nacionais de inovação, redes colaborativas e políticas públicas voltadas à capacitação e à difusão tecnológica (Paula et al., 2000; Stal et al., 2006; OCDE, 1996).

Ambas reconhecem o conhecimento como ativo estratégico, sendo a propriedade intelectual e o registro de patentes elementos centrais na transformação do saber em ativo econômico (WIPO, 2024; Rifkin, 2001). Essa interseção evidencia que, embora distintas em escopo e finalidade, as duas abordagens convergem na valorização da inovação, da aprendizagem organizacional e da colaboração como fundamentos para o desenvolvimento sustentável. Segue quadro resumo:

Quadro 3 - Gestão do conhecimento e economia do conhecimento

Critério	Gestão do Conhecimento	Economia do Conhecimento	Autores citados
Foco	Criação, compartilhamento e retenção de conhecimento nas organizações.	Conhecimento como vetor de crescimento econômico, inovação e transformação estrutural.	Nonaka & Takeuchi (1997); Amorim & Fischer (2013); Arce (2014)
Escopo	Organizacional (micro e meso).	Sistêmico (meso e macro), envolvendo políticas públicas, redes globais e ecossistemas.	Guile (2008); Castells (1996); Bell (1974)
Objetivo	Melhorar desempenho organizacional, promover inovação e aprendizado contínuo.	Gerar valor econômico e social por meio da imaterialidade dos ativos e da inovação.	Schumpeter (1984); Machlup (1962); Rifkin (2001)

Instrumentos	Modelo SECI (socialização, externalização, combinação, internalização); comunidades de prática; gestão por competências.	Sistemas Nacionais de Inovação (SNI); Tripla Hélice; indicadores de capital humano; redes de conhecimento.	Nonaka & Takeuchi (1997); Paula et al. (2000); Stal et al. (2006); OCDE (1996)
Propriedade Intelectual e Patentes	Proteção de ativos organizacionais por meio de registros formais (propriedade intelectual, patentes, marcas).	Transformação do conhecimento em ativo econômico via codificação e proteção legal; concentração geopolítica de patentes.	WIPO (2024); Rifkin (2001); Arce (2014)
Semelhanças	Ambas tratam o conhecimento como ativo estratégico; envolvem processos de criação, difusão e aplicação; dependem de fatores humanos e tecnológicos.	Ambas reconhecem o papel da inovação, da aprendizagem organizacional e da colaboração para geração de valor.	Guile (2008); Amorim & Fischer (2013); OCDE (1996); Ribeiro & Izquierdo (2017)

Fonte: elaborado pela autora.

Dessa forma, percebe-se que a aprendizagem organizacional, a inovação aberta e a cocriação constituem dimensões interdependentes e estratégicas para a consolidação de ecossistemas públicos orientados pela lógica da economia do conhecimento. a liderança eficaz, o envolvimento dos colaboradores e a gestão adaptativa emergem como fatores críticos para transformar ideias em soluções viáveis, especialmente em contextos marcados por complexidade e necessidade de inovação contínua. Essa interseção teórica reforça a importância de ambientes colaborativos e estruturas organizacionais que favoreçam a aprendizagem contínua, a inovação e a participação social, alinhando-se aos fundamentos da governança colaborativa e aos desafios contemporâneos da administração pública.

2.3 O PAPEL DAS MULHERES NO PROCESSO DECISÓRIO

2.3.1 A liderança como propulsora do conhecimento organizacional

A liderança é um fenômeno social complexo, cuja definição varia conforme a abordagem teórica adotada. Lima Neto; Marques; Rosa, (2022) destacam que a liderança envolve a capacidade de influenciar e apoiar pessoas na realização de objetivos organizacionais, sendo um processo que se manifesta em diversas situações e contextos. Os autores apresentam diferentes tipos de liderança, iniciando pela Teoria dos Traços, que considera o líder como alguém com características inatas; a Teoria Comportamental foca nas atitudes e comportamentos observáveis; a Teoria Contingencial adapta o estilo de liderança às exigências situacionais; já a Liderança Transacional é baseada em autoridade, recompensas e cumprimento de metas. Essa última, segundo os autores, é comum nas organizações, mas limitada por sua ênfase em obediência e troca, sem considerar as motivações profundas dos colaboradores.

Em contraposição, a liderança transformacional é apresentada como um modelo mais eficaz e adaptado às exigências contemporâneas. Originada nos estudos de Burns (1978) e aprofundada por Bass (1985), essa abordagem propõe uma relação mais próxima entre líderes e liderados, baseada em inspiração, valorização das atividades e desenvolvimento da equipe. O líder transformacional atua como agente de mudança, promovendo inovação, motivação e engajamento. Ele não apenas conduz tarefas, mas transforma a percepção dos colaboradores sobre seu papel na organização, incentivando-os a transcender interesses individuais em prol de objetivos coletivos. Essa liderança é caracterizada por comportamentos que ativam valores e aspirações dos liderados, promovendo um ambiente organizacional mais ético, criativo e comprometido (Lima Neto; Marques; Rosa, 2022, p. 6–7).

A importância da liderança transformacional nas organizações é reforçada pelos autores ao relacioná-la com o desenvolvimento do clima organizacional, a motivação da equipe e o comprometimento dos colaboradores. Em um cenário marcado por mudanças constantes e alta competitividade, o líder transformacional é visto como um gestor proativo, capaz de promover inovação e bem-estar no ambiente de trabalho. Ao reconhecer as necessidades individuais dos colaboradores e envolvê-los nos processos decisórios, esse estilo de liderança contribui para a construção de equipes mais heterogêneas, criativas e resilientes. Como afirmam os autores, “a

liderança transformacional é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas”, sendo capaz de transformar ambientes e realidades por meio de atitudes exemplares e estratégicas (Lima Neto; Marques; Rosa, 2022, p. 8).

Percebe-se que a economia do conhecimento dialoga diretamente com os princípios da liderança transformacional, conforme discutido por Lima Neto, Marques e Rosa (2022), pois, ao promover ambientes organizacionais que valorizam a criatividade, o desenvolvimento humano e a troca de saberes, cria as condições culturais necessárias para que os conhecimentos tácito e teórico se articulem de forma produtiva. Conforme Quadro 3, historicamente a economia do conhecimento tem sido objeto de diversas interpretações ao longo das últimas décadas, com destaque para autores como Peter Drucker, Daniel Bell e Manuel Castells. Drucker (1969) introduziu o conceito ao associar o conhecimento à principal força propulsora do desenvolvimento econômico. Bell (1974), por sua vez, destacou o papel do conhecimento teórico como “princípio axial” das sociedades industriais avançadas, defendendo que sua sistematização e aplicação por meio da pesquisa e desenvolvimento (P&D) substituíram o trabalho como fonte de valor. Castells (1996; 2000) expandiu essa visão ao enfatizar o papel das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) na geração, processamento e transmissão de informações, caracterizando a economia contemporânea como “informacional” e “em redes”. Ambos os autores, embora com abordagens distintas, compartilham uma perspectiva científico-realista, tratando o conhecimento como dado objetivo e linearmente aplicável.

Em contraposição, autores como Gibbons et al. (1994) e Nonaka e Takeuchi (1995), como dito anteriormente, propõem uma abordagem pós-moderna, centrada na valorização do conhecimento tácito. Gibbons et al. distinguem o “Modo 1” (tradicional, disciplinar) e o “Modo 2 (transdisciplinar, aplicado), destacando que este último é caracterizado por uma mistura de componentes codificados e tácitos, criados em contextos de aplicação. Nonaka e Takeuchi (1995), por sua vez, defendem que o conhecimento é gerado por meio de uma “espiral de interações” entre o conhecimento explícito e o tácito, sendo este último desenvolvido de forma intuitiva e naturalista no trabalho. Ambos os autores se apoiam na concepção de conhecimento tácito formulada por Polanyi (1958, 1966), que argumenta que “sabemos mais do que podemos expressar” (Polanyi, 1966, p. 4, apud Guile, 2008).

Guile (2008) critica as abordagens anteriores alegando que ausência de uma compreensão da interdependência entre conhecimento teórico e tácito. O autor retoma os argumentos de Polanyi (1958; 1966) e Zuboff (1988), propondo uma concepção holística do conhecimento, em que o saber tácito não é apenas intuitivo ou informal, mas também sapiente, capaz de inferir e interpretar contextos complexos. Essa perspectiva é aprofundada com o conceito de “culturas epistêmicas” de Knorr Cetina (1997), que revela como diferentes campos científicos e profissionais organizam suas práticas de produção de conhecimento. A disseminação dessas culturas para além da ciência, como nos mercados financeiros, evidencia a necessidade de novas capacidades profissionais e pedagógicas que articulem teoria e prática, conhecimento disciplinar e experiencial, em ambientes colaborativos e mediados por tecnologia.

Assim como Guile (2008) defende a importância de culturas epistêmicas para a inovação e o aprendizado, os líderes transformacionais atuam como catalisadores dessas culturas, estimulando a participação ativa dos colaboradores na construção de soluções e na geração de valor organizacional. Nesse sentido, tanto Guile quanto Gibbons et al. (1994), Nonaka e Takeuchi (1995) e Polanyi (1966) convergem na valorização da aprendizagem contínua, da colaboração e da capacidade de interpretar e aplicar o conhecimento em contextos dinâmicos e complexos, o que se assemelha ao ambiente organizacional proporcionado pelas lideranças transformacionais, inclusive atuando como propulsoras da inovação.

2.3.2 A influência da liderança transformacional na gestão do conhecimento e no fomento à inovação aberta no setor público

Relacionando o papel liderança com inovação e ambas como fatores essenciais no processo de tomada de decisão, destaca-se a pesquisa de Montezano e Isidro (2020), que enfatizam a liderança como elemento central na articulação entre competências e inovação. Não apenas como influenciadora direta da cultura organizacional e do comportamento inovador, como também responsável por criar condições para o desenvolvimento de competências nos diferentes níveis da organização. A literatura revisada pelos autores aponta que líderes inovadores devem possuir habilidades como comunicação eficaz, visão estratégica, empoderamento de equipes e capacidade de inspirar. Além disso, a liderança é vista como mediadora

entre a estratégia organizacional e a aprendizagem, sendo fundamental para a implementação de práticas de gestão que favoreçam a inovação. Assim, a liderança atua como catalisadora da transformação organizacional, promovendo ambientes propícios à experimentação, à aprendizagem e à colaboração.

A inovação no setor público é apresentada por Montezano e Isidro (2020) como um imperativo estratégico para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade, sendo impulsionada por fatores como a pressão por eficiência, transparência e celeridade. Os autores destacam que, embora a inovação seja amplamente reconhecida como essencial, ainda há lacunas significativas na definição e estruturação das competências necessárias para sua efetivação no contexto público brasileiro. A partir de uma análise teórica e documental, propõem um modelo multinível de competências que considera os níveis individual, de equipe e organizacional, articulando-os com as dimensões do modelo GES-PUBLIN. Este modelo busca integrar competências técnicas, gerenciais, situacionais e universais, de forma dinâmica e sistêmica, para sustentar a inovação contínua e alinhada às necessidades sociais.

A proposta de Montezano e Isidro (2020) também reconhece que a inovação no setor público é um fenômeno multinível e interdependente, exigindo a integração entre competências internas (individuais e organizacionais) e externas (sociedade e parceiros). O modelo teórico apresentado contempla a retroalimentação entre inovação e competências, indicando que a inovação gera novas demandas por competências, tanto para os servidores quanto para os cidadãos. Essa abordagem amplia a compreensão da gestão por competências ao incluir a sociedade como parte do ecossistema inovador, reforçando a necessidade de estratégias de capacitação que extrapolem os limites institucionais. A modelagem proposta visa, portanto, subsidiar políticas públicas mais eficazes, ao alinhar competências com os objetivos estratégicos e com a geração de valor público.

Em articulação com o conceito de liderança transformacional destacado nesta dissertação, observa-se uma forte convergência entre os atributos dessa forma de liderança e os requisitos identificados para a promoção da inovação no setor público. A liderança transformacional, ao estimular a motivação intrínseca, a criatividade e o comprometimento com a missão institucional, alinha-se diretamente às competências descritas por Montezano e Isidro (2020) como essenciais para a inovação. Ambas as abordagens reconhecem o papel do líder como agente de mudança, capaz de

mobilizar pessoas e recursos em direção a objetivos coletivos e inovadores. Assim, a liderança transformacional pode ser compreendida como um dos pilares fundamentais para a efetivação do modelo de competências proposto, reforçando a importância de líderes que inspirem, desenvolvam e sustentem práticas inovadoras no setor público.

Ampliando a aplicação das ideias de Montezano e Isidro (2020) a um estudo de caso concreto, que investiga como a gestão do conhecimento pode aprimorar o modelo de governança da Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás (SSPGO), conforme pesquisa conduzida por Borba et al. (2023), observa-se que ela pode ser compreendida como um mecanismo estratégico para fortalecer a governança pública. A Gestão do Conhecimento contribui para a articulação entre os diversos atores institucionais, promove o registro sistemático de informações e favorece a transparência e a prestação de contas. Percebe-se que essa perspectiva está alinhada ao modelo multinível de competências proposto por Montezano e Isidro (2020), que destaca a importância da integração entre competências individuais, coletivas e organizacionais para sustentar a inovação.

Assim a Gestão do Conhecimento, ao organizar e disseminar o conhecimento institucional, viabiliza o desenvolvimento dessas competências, criando um ambiente propício à aprendizagem contínua e à melhoria dos processos decisórios.

Torna-se evidente, por meio destes resultados, que a gestão do conhecimento proporciona grandes benefícios para a segurança pública, impactando de forma positiva seu modelo de governança, pois oportuniza e favorece o desenvolvimento de novos processos, arranjos organizacionais, estratégias e táticas, além de facilitar o processo decisório e aprimorar operacionalidades, atitudes, capacidades e processos de liderança. (Borba et al., 2023, p. 14)

O estudo aplicado à SSPGO revela que, embora possua instrumentos de governança institucional, como a Superintendência de Gestão Integrada e a Plataforma de Sistemas Integrados (PSI), ainda não há um sistema estruturado de Gestão do Conhecimento, em decorrência da ausência de diretrizes claras sobre esse tema no planejamento estratégico 2022–2031 e no regimento interno da SSPGO. Isso limita a efetividade da governança, especialmente no que tange à disseminação do conhecimento entre os níveis estratégico, tático e operacional. A PSI, embora concebida como ferramenta de gestão da informação, apresenta potencial para ser convertida em um sistema inteligente de apoio à decisão baseado em conhecimento, promovendo integração, colaboração e memória organizacional.

De acordo com Borba et al. (2023), a análise dos dados do índice de Governança de Segurança Pública (iGovSeg2013), conduzido pelo Tribunal de Contas da União, evidencia que o Estado de Goiás obteve excelente desempenho nos itens “Tecnologia e Conhecimento”, “Gestão” e “Resultados”, mas apresentou fragilidades nos aspectos “Pessoas” e “Controle”. Os autores apontam que esses resultados indicam que, embora haja estrutura tecnológica favorável, a ausência de práticas sistematizadas de Gestão do Conhecimento compromete a efetividade da governança, considerando que o conhecimento é fundamental para integrar pessoas, processos e tecnologias, melhorando a qualidade da informação e fortalecendo a tomada de decisão, por meio da mitigação da perda do conhecimento organizacional. A literatura revisada reforça que a Gestão do Conhecimento é essencial para a criação de ambientes colaborativos, desenvolvimento de serviços complexos e aumento da adaptabilidade organizacional (Gupta; Duggal, 2022; Casey; Zehnder, 2021; Adnan et al., 2020).

Segundo Borba et al. (2023), a implementação de um sistema de Gestão do Conhecimento na SSPGO é vista como uma solução estratégica para superar os desafios identificados. A proposta inclui a reestruturação organizacional com criação de departamentos específicos para coordenação do tema, adoção de mecanismos de proteção contra ingerências políticas, e desenvolvimento de ferramentas para avaliação da maturidade da Gestão do Conhecimento. O estudo apontou que a Gestão do Conhecimento impacta diretamente na governança ao facilitar o registro de atos administrativos, promover transparência e fortalecer a prestação de contas. No campo operacional, contribui para a manutenção da memória institucional, aprimoramento de táticas e estratégias, e correção de atitudes, favorecendo decisões mais eficazes e alinhadas aos objetivos institucionais.

Ao relacionar os achados do estudo de Borba et al. (2023) com o conceito de liderança transformacional abordado anteriormente, observa-se que a gestão do conhecimento pode ser um catalisador para práticas de liderança que promovem inovação, engajamento e desenvolvimento organizacional. A liderança transformacional, ao estimular a visão compartilhada e o empoderamento dos colaboradores, encontra na gestão do conhecimento um suporte fundamental para a construção de uma cultura organizacional orientada ao aprendizado contínuo e à colaboração.

Assim, retomando a abordagem de Montezano e Isidro (2020) que reforça a liderança como um fator determinante para a criação de ambientes que valorizem a experimentação, a colaboração e o desenvolvimento de competências voltadas à inovação aberta, a integração entre Gestão do Conhecimento e liderança, especificamente ao conceito de liderança transformacional, pode potencializar a capacidade institucional de enfrentar desafios complexos, promovendo uma governança colaborativa e adaptativa, orientada por evidências.

Abordando o fator humano como a alavanca para a inovação e considerando que a liderança tem papel fundamental, tendo em vista que incentiva a motivação e o engajamento dos colaboradores, vale destacar o estudo de Kempner-Moreira, Freire e Silva (2018), que alerta sobre o fato de a governança, por si só, não garantir a inovação. É necessário que ela seja acompanhada de uma postura estratégica, flexibilidade organizacional e mecanismos que estimulem a criatividade e a experimentação. A governança como propulsora da inovação deve ser vista como um sistema que, além de controlar, também promova a transformação e o aprendizado organizacional, destacando-se que a inovação exige ambientes menos burocráticos e mais abertos à participação, confiança e desenvolvimento de competências.

Os autores mencionados reforçam a importância da aplicação da Governança Colaborativa e da Inovação Aberta, atrelada ao papel da liderança. E, tendo em vista, que competências tanto individuais das equipes de trabalho, quanto organizacionais precisam ser gerenciadas por suas lideranças, vale abordar o conceito de gestão por competências, que se apresenta com considerável diversidade na literatura. Portanto, neste trabalho, será considerado o seguinte conceito:

Bartram (2005) adota a definição de competências como um conjunto de comportamentos que são instrumentos para entrega de resultados desejados. A competência individual pode ser definida como comportamentos específicos de pessoas para alcance de resultados desempenho superior em um cargo ou função de trabalho específicos (Chouhan & Srivastava, 2014). (...)

Uma outra característica das competências é que podem ser tanto situacionais, dependentes do contexto específico em que precisam ser demonstradas, quanto há casos em que podem ser universais, ou seja, que são necessárias independente do contexto, conforme demonstração para o caso de competências colaborativas no setor público realizada por Getha-Taylor *et al.* (2016). (Montezano e Isidro, 2020)

Adicionalmente vale destacar dois modelos de gestão de competências para inovação que auxiliam na compreensão do papel da liderança como fomentadora da inovação:

Podmetina *et al.* (2018) consolidaram um modelo composto por 28 competências individuais necessárias a inovação aberta, com proposta de escala de mensuração aplicável em organizações de diferentes tamanhos, tipos de negócios e localizações geográficas na Europa, mas os autores indicam que características regionais dos países podem influenciar no desenvolvimento do perfil de competências para inovação. Dentre as 28 competências, as consideradas como mais importantes foram: capacidade de *networking*, comunicação, trabalho em equipe multifuncional, resolução de problemas, *mindset* do negócio e de tecnologia, compartilhamento de conhecimento, criatividade, adaptabilidade e pensamento estratégico, liderança empreendedora, tolerância a falhas. As competências foram agrupadas em quatro categorias: autogestão, gestão interpessoal, gerenciamento de projetos, gerenciamento de conteúdo. Além disso, o modelo compreende três níveis: as funções da inovação aberta, as áreas de especialização, e as competências individuais. (Montezano e Isidro, 2020, p. 367)

Para tanto, um modelo de competências para inovação neste contexto, dado o exposto nos capítulos anteriores, precisa atender as seguintes premissas: (i) Competências para que as pessoas sejam capazes de executar cada uma das dimensões do GESPUBLIN, proposto por Isidro (2018), para sua efetiva implantação, reforçado pela literatura quanto à dimensão do processo de inovação (Tartari *et al.*, 2014; Borrás & Edquist, 2015; Santos *et al.*, 2019; Seeck & Diehl, 2017; Sørensen, 2016; Vries *et al.*, 2018).

(ii) Necessidade de competências nos diferentes níveis para proporcionar a inovação no setor público, sendo que devem ser alinhadas entre eles, além do foco ao alcance dos objetivos estratégicos e melhoria da prestação dos serviços públicos para a sociedade. Além disso, deve-se considerar a extrapolação dos níveis organizacionais, dado que a pode haver competências comuns para inovação no setor público como um todo, além das competências para a própria sociedade que faz parte da inovação e poderá precisar aprender a nova competência para uso do serviço público inovador.

(iii) Necessidade de contemplar competências para o presente e o futuro da organização com foco na inovação contínua, inclusive considerando as novas competências que precisarão ser desenvolvidas com os resultados da inovação, tanto internas quanto externas dos fornecedores e usuários dos serviços prestados. Esta definição é fundamental para organizações públicas de modo a verificar se haverá necessidade de desenvolver a sociedade em alguma competência, dada a mudança na prestação de serviço, de modo a evitar as dificuldades relatadas por Teixeira e Rêgo (2017).

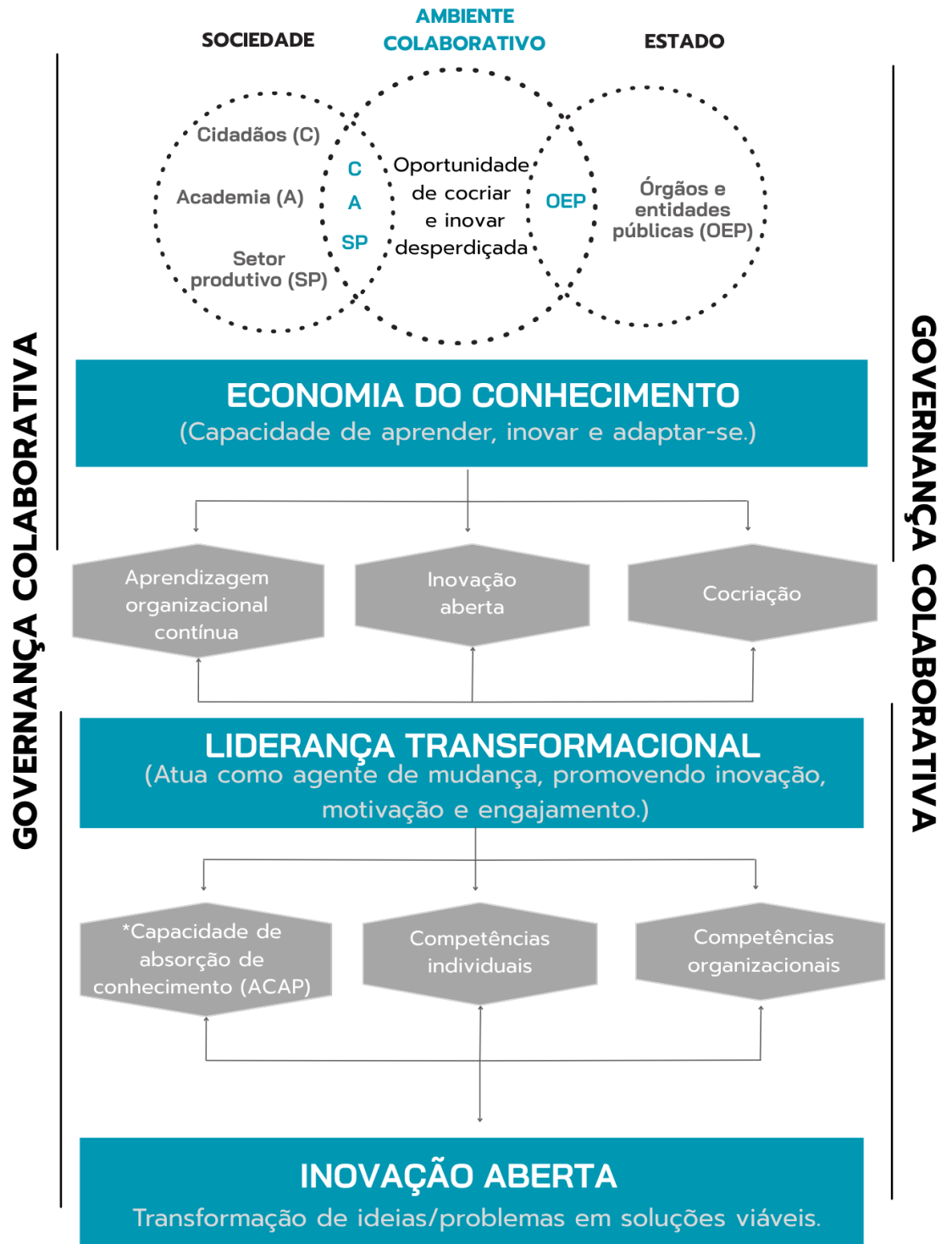
(iv) Necessidade de contemplar os diferentes tipos de competências, alinhadas às recomendações da literatura ao indicar que são necessárias as técnicas relativas às especialidades dos profissionais para gerar resultados de inovação; as gerenciais que os gestores precisam ter, alinhadas à capacidade de liderança transformadora para inovação, bem como as situacionais e as universais relacionadas à inovação, conforme indicado por Getha-Taylor *et al.* (2016). (Montezano e Isidro, 2020, p. 372 e 373)

Dessa forma, evidencia-se que a liderança transformacional desempenha papel estratégico na promoção da gestão do conhecimento e no fomento à inovação aberta no setor público, ao criar ambientes organizacionais propícios à aprendizagem contínua, à experimentação e à colaboração. Ao alinhar competências individuais, coletivas e organizacionais com os objetivos institucionais, essa abordagem de

liderança contribui para a construção de uma cultura voltada à inovação e à efetividade das entregas públicas. No entanto, ao considerar o fator humano como elemento central na transformação organizacional, torna-se imprescindível aprofundar a análise sobre os sujeitos que exercem tais lideranças, especialmente no que tange à presença feminina nos espaços decisórios. Nesse sentido, o próximo tópico abordará a intersecção entre liderança feminina e transformacional, buscando compreender como as características atribuídas às mulheres podem potencializar práticas inovadoras e colaborativas, bem como as barreiras enfrentadas para sua efetiva inserção nos processos estratégicos da administração pública.

Com intuito de organizar os conceitos apresentados de forma visual, segue infográfico inspirado na estrutura de um Modelo Lógico para elaboração de Programa (Ipea, 2010):

Figura 3 - Modelo Lógico conceitual - governança colaborativa, economia do conhecimento, liderança transformacional e inovação aberta.



*ACAP: "o processo pela qual a organização adquire, assimila, transforma e aplica conhecimento externo; em um processo que inclui duas subdimensões: ACAP potencial e ACAP realizada". Zahra e George (2002) apud Tonial et al. (2018)

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base nas relações conceituais apresentadas, pretende-se analisar dados relacionados à liderança feminina em complemento ao presente estudo, com intuito de compreender contextos e variáveis relevantes a serem explorados na pesquisa de campo.

2.3.3 Liderança feminina e transformacional

Ao relacionar os conceitos apresentados neste capítulo de forma aplicada ao recorte de gênero, cabe aprofundar em dados e análises sobre como a liderança feminina vem alçando mais espaço, e como tem superado barreiras institucionais ainda existentes.

Nesse sentido, vale ressaltar que a produção científica brasileira sobre liderança feminina tem apresentado crescimento significativo nas últimas décadas, conforme demonstrado por Sousa (2025) em estudo bibliométrico que analisou 95 artigos publicados entre 1991 e 2023. A pesquisa revelou predominância de abordagens qualitativas (79%), com destaque para temas como “teto de vidro”, desigualdade de gênero, mulheres executivas e governança corporativa. Os resultados indicam que, embora haja avanços na discussão sobre a presença feminina em cargos de liderança, persistem barreiras simbólicas e estruturais que dificultam a ascensão das mulheres, especialmente em setores historicamente masculinizados, como tecnologia e finanças.

O estudo também aponta lacunas relevantes na literatura, como a escassez de abordagens interseccionais e de análises sobre o impacto de políticas públicas voltadas à equidade de gênero. Além disso, observa-se uma tendência emergente de pesquisas sobre a Geração Z³ e suas expectativas em relação à carreira e à liderança, o que sugere a necessidade de repensar os modelos tradicionais de gestão à luz das transformações sociais e tecnológicas. A articulação entre representações sociais, práticas organizacionais e ações coletivas femininas constitui, portanto, um campo promissor para investigações futuras que visem compreender e transformar o cenário da liderança feminina no Brasil (SOUSA, 2025).

³ (...) PAULI, GUADAGNIN & RUFFATO (2020) “Geração Z tende a valorizar a inovação, o reconhecimento e a realização pessoal por meio do trabalho, o que exige das organizações novas formas de liderança e gestão, voltadas para o propósito, a flexibilidade e a diversidade” (apud SOUSA, 2025, p.16).

Ampliando a reflexão sobre a presença feminina nos espaços de poder, os dados mais recentes do IBGE (2024) reforçam a persistência de barreiras estruturais que limitam a atuação das mulheres nos processos decisórios. Apesar dos avanços em indicadores educacionais — como a maior taxa de conclusão do ensino superior entre mulheres — e da crescente participação no mercado de trabalho, observa-se que a ocupação de cargos estratégicos ainda é marcada por significativa desigualdade. Em 2022, apenas 39,3% dos cargos gerenciais eram ocupados por mulheres, com concentração em setores historicamente associados ao cuidado, como educação (69,4%) e saúde (70,0%), enquanto áreas como transporte e construção apresentaram os menores índices de liderança feminina. Essa distribuição revela não apenas a clivagem de gênero nas estruturas organizacionais, mas também a reprodução de estereótipos que restringem o potencial transformador da liderança feminina em ambientes de inovação e governança colaborativa. A baixa representatividade nos altos escalões do setor público — com apenas 30,7% de mulheres nos cargos comissionados mais elevados — e nos espaços políticos, como a Câmara dos Deputados (17,9%), evidencia que a equidade de gênero nos processos decisórios permanece como um desafio central.

Tais evidências empíricas corroboram a tese de que a transversalidade de gênero, embora reconhecida em agendas internacionais como a Plataforma de Ação de Pequim e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), ainda carece de institucionalização efetiva nas práticas de gestão pública. Assim, compreender o papel das mulheres na tomada de decisão exige não apenas o mapeamento das desigualdades, mas também a análise das dinâmicas organizacionais que perpetuam tais assimetrias, abrindo espaço para a construção de modelos de liderança mais inclusivos, inovadores e colaborativos.

Considerando um estudo aplicado à atuação de subsecretárias e gestoras da Secretaria de Estado de Fazenda e Planejamento do Rio de Janeiro, percebe-se que as mulheres continuam sub-representadas em cargos estratégicos, enfrentando barreiras históricas, sociais e culturais. MILTERSTEINER et al. 2020 aborda a liderança feminina como um fenômeno complexo, marcado por paradoxos e dilemas, como o “*double-bind*”, em que comportamentos femininos são vistos como frágeis e os masculinos como agressivos. Para detalhar os dilemas os autores apresentam três metáforas organizadas no Quadro 4.

Quadro 4 - Metáforas que representam os dilemas vividos pelas mulheres em cargos de liderança

Metáfora	Definição	Implicações na Liderança Feminina	Autores Referenciados
Teto de Vidro	Barreira invisível que impede mulheres de alcançar cargos altos, apesar da qualificação.	Limita o acesso a funções estratégicas; reforça desigualdade salarial e de reconhecimento.	Eagly & Carli (2007); Hryniewicz & Vianna (2018)
Labirinto da Liderança	Caminho complexo e cheio de obstáculos que mulheres enfrentam para ascender profissionalmente.	Exige esforço contínuo para superar múltiplas barreiras: preconceito, estilo de liderança, família etc.	Eagly & Carli (2007); Oliveira, Menezes & Sant'Anna (2012)
Síndrome da Abelha Rainha	Comportamento de mulheres líderes que se distanciam de outras mulheres e reproduzem padrões masculinos.	Reduz a sororidade; reforça a cultura masculina; dificulta apoio mútuo entre mulheres.	Derks, Van Laar & Ellemers (2016); Arvate, Galilea & Todescat (2018)

Fonte: elaborado pela autora e adaptado de MILTERSTEINER et al. 2020.

Tais metáforas retratam todo o contexto e esforço que as mulheres precisam fazer para atuarem em cargos de liderança. O “Teto de Vidro” (*Glass Ceiling*) representa uma barreira invisível que impede mulheres de ascenderem a cargos de liderança, mesmo quando possuem qualificação e competência. O “teto” não é formal ou explícito, mas está presente nas estruturas organizacionais e culturais que dificultam o acesso das mulheres a posições estratégicas. No contexto da administração pública, isso se manifesta na escassez de mulheres em secretarias de Estado e em funções gratificadas, apesar de sua presença majoritária em concursos e cursos superiores. O “Labirinto da Liderança” (*Leadership Labyrinth*) simboliza o caminho tortuoso e cheio de obstáculos que as mulheres enfrentam para alcançar posições de liderança. Diferente do “Teto de vidro”, que é uma barreira única e invisível, o labirinto representa múltiplas dificuldades ao longo da trajetória profissional: preconceitos, resistência à liderança feminina, exigências familiares, estilos de liderança incompatíveis com os modelos masculinos dominantes e falta de capital social. O artigo mostra que essas barreiras são complexas e interligadas, exigindo das mulheres estratégias contínuas de superação.

Já a Síndrome da Abelha Rainha (*Queen Bee Syndrome*) é apresentada como uma resposta adaptativa de mulheres que, ao ascenderem profissionalmente, se distanciam de outras mulheres e reproduzem padrões masculinos. Em vez de

promover a sororidade, essas líderes adotam posturas mais masculinas e competitivas, reforçando os padrões hegemônicos. O artigo explica que esse comportamento não é necessariamente fruto de preconceito, mas uma resposta adaptativa à discriminação e à ameaça percebida. A “abelha rainha” acredita que seu sucesso se deve exclusivamente ao mérito individual e, por isso, outras mulheres devem passar pelas mesmas dificuldades.

Ainda tratando da abordagem apresentada no estudo acima, os autores concluem que, apesar dos avanços, as mulheres ainda enfrentam barreiras simbólicas e estruturais para ocupar posições de liderança na administração pública. A superação desses obstáculos requer mudanças culturais profundas, políticas inclusivas e valorização da diversidade como fator estratégico. A liderança feminina, ao incorporar práticas mais humanas e colaborativas, representa uma oportunidade de transformação organizacional e social.

Referenciando outro estudo realizado por Rampelotto (2025), que trata sobre a sub-representação de mulheres em cargos de gestão estratégica na Receita Federal, ratifica-se a existência de barreiras nas estruturas institucionais e socioculturais. Na sua pesquisa o autor revela que a sub-representação de mulheres em cargos estratégicos decorre de uma complexa interação entre fatores institucionais, socioculturais e organizacionais. Mesmo em contextos formalmente igualitários, persistem lógicas informais de designação, redes de confiança e critérios subjetivos que favorecem perfis masculinos, especialmente em áreas técnicas como auditoria fiscal, tradicionalmente associadas a homens. A metodologia adotada, baseada na Grounded Theory (Strauss & Corbin, 2008), permitiu a construção de uma teoria substantiva que evidencia como barreiras estruturais — como a dupla jornada, a maternidade, a ausência de políticas institucionais de apoio e a imagem policalesca da instituição — impactam negativamente a trajetória profissional das mulheres. Além disso, o estudo destaca que competências femininas como empatia, escuta e negociação são valorizadas, mas não se traduzem em maior presença nos altos cargos. A pesquisa reforça a necessidade de ações afirmativas, revisão dos modelos de recrutamento e promoção, e fortalecimento de redes de apoio e mentoria para mulheres, contribuindo significativamente para o debate sobre equidade de gênero na administração pública brasileira.

As competências teoricamente “femininas” mencionadas no estudo de Rampelotto (2025) conversam com a teoria da “liderança transformacional”,

ressaltando a relevância das características, supostamente atreladas às mulheres, essenciais a uma liderança que promove a transformação organizacional, multiplicando conhecimento e fomentando a inovação. Diante disso, destaca-se a importância desta pesquisa em estudar barreiras institucionais que dificultam o aprendizado organizacional e a consolidação de uma cultura de governança colaborativa com equidade de gênero no Poder Executivo Distrital, auxiliando na compreensão da influência da presença feminina em cargos estratégicos sobre a cultura organizacional e do impacto da liderança feminina no processo decisório.

A pesquisa de Almeida, Zanini e Faveri (2022) oferece uma contribuição empírica relevante ao estudo das lideranças organizacionais, pois investiga a influência da liderança transformacional sobre o compartilhamento de conhecimento em uma organização militar da administração pública direta. Utilizando modelagem de equações estruturais com estimativa por Partial Least Squares (PLS)⁴, os autores demonstram que o impacto da liderança transformacional é mediado pelo clima organizacional, evidenciando que ambientes favoráveis à colaboração e à justiça organizacional potencializam a disseminação do conhecimento entre os servidores. O estudo também revela um efeito negativo do tempo de permanência na organização sobre o comportamento de compartilhamento, sugerindo que estruturas hierárquicas rígidas podem inibir a troca de saberes, especialmente entre servidores mais antigos. A pesquisa foi realizada em uma unidade da Marinha do Brasil, no contexto do Programa Netuno, instituído em 2006 com foco na eficiência e eficácia das organizações militares.

Segundo os autores, “a inovação assume um papel principal nas atividades do Programa Netuno, já que possibilita a realização de processos de forma diferente, mais eficiente e eficaz. Nesse diapasão, o compartilhamento do conhecimento existente nas organizações assume grande relevância” (ALMEIDA; ZANINI; FAVERI, 2022, p. 3). Esses achados reforçam a importância da liderança transformacional como catalisadora de inovação e adaptabilidade no setor público, ao promover uma

⁴ “As hipóteses deste estudo foram testadas por meio da Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Model*) baseado em variância, estimado por *Partial Least Squares* (PLS). A escolha dessa técnica deve-se ao tamanho da amostra e pelo fato de a pesquisa estar pautada em verificar a relação entre variáveis ou constructos latentes por meio de fatores observáveis. Chin et al. (2003) afirmam que com essa técnica é possível modelar variáveis latentes sob condições de anormalidade e em amostras pequenas e médias.” (ALMEIDA; ZANINI; FAVERI, 2022, p. 7).

cultura organizacional voltada para a aprendizagem contínua e a valorização do capital humano.

Após análise de todo o referencial teórico, em que pese os avanços da participação feminina nos espaços de tomada de decisão sejam evidentes, percebe-se uma necessidade de aprofundar o presente estudo considerando as barreiras que persistem e interferem na atuação das mulheres no ambiente estratégico e como isso repercute na gestão do conhecimento e na promoção da inovação aberta, considerando que a liderança é um dos mecanismos relevantes para a governança organizacional, especialmente quando se trata de Governança Colaborativa.

No âmbito da análise do conteúdo identificado por meio de pesquisa de campo, será adotado o conceito de “fricção” como o “atrito organizacional e cognitivo” decorrente da introdução de novos arranjos de governança e práticas inovadoras em ambientes estruturados por rotinas consolidadas. Analisando os conceitos aplicados no âmbito da economia do conhecimento, parte-se da ideia que fricção emerge da reconfiguração de fluxos informacionais e da redefinição de padrões decisórios. E alcançando o pressuposto da “destruição criativa”, a fricção será analisada como fenômeno inerente à dinâmica da inovação, especialmente quando essa implica deslocamento de posições simbólicas e transformação das estruturas de autoridade técnica.

3 MÉTODOS E RESULTADOS

3.1 Método de Pesquisa

3.1.1 Enfoque metodológico e adequação ao objeto

O presente estudo adota um método de pesquisa qualitativo por reconhecer que a compreensão aprofundada de processos de governança colaborativa, associada à liderança feminina em ecossistemas de inovação aberta, requer o acesso às interpretações, práticas e significados atribuídos pelas/os participantes às suas experiências cotidianas e aos contextos institucionais em que atuam. Segundo Flick (2009, apud LIMA; ROSA; AGUIAR, 2022, p. 3), “a apropriabilidade da questão e dos métodos de pesquisa” e a reflexividade do/a pesquisador/a são fundamentais para garantir que o objeto determine a escolha das técnicas, e não o contrário. A pesquisa qualitativa, portanto, deve manter abertura e flexibilidade, ajustando métodos ao campo e às demandas concretas (FLICK, 2009, apud LIMA; ROSA; AGUIAR, 2022, p. 3–4). Nessa direção, Lima, Rosa e Aguiar (2022, p. 4) reforçam que o desenho deve especificar problema, contexto teórico e empírico, escolha de casos, técnicas de coleta (entrevistas/grupos) e procedimentos éticos, garantindo coerência entre objetivos e instrumentos.

3.1.2 Estratégia de pesquisa: estudo de caso

Por se tratar de um estudo exploratório não se buscou uma amostra representativa para cada um dos órgãos entrevistados. Opta-se pelo estudo de caso como estratégia de pesquisa, pois ele possibilita compreender fenômenos complexos em profundidade, considerando suas particularidades e contexto. Essa abordagem é adequada quando se busca responder às questões “como” e “por que” determinados fenômenos ocorrem, sem necessidade de controlar o comportamento dos eventos, e com foco em situações contemporâneas (YIN, 2018, apud LIMA; ROSA; AGUIAR, 2022, p. 12).

O estudo de caso permite analisar a unidade investigada como um todo — seja uma instituição, uma política pública ou um grupo —, reunindo informações diversas para construir uma descrição detalhada e abrangente, valorizando as especificidades em vez da homogeneização (GOLDENBERG, 2011, apud LIMA; ROSA; AGUIAR, 2022, p. 12). Essa estratégia confere intensidade e profundidade à investigação, fornecendo dados ricos sobre a unidade estudada (GRONMO, 2019; MARSHALL; ROSSMAN, 2016, apud LIMA; ROSA; AGUIAR, 2022, p. 12) e é eficiente para estudos exploratórios, identificação de temas e análises preliminares que podem subsidiar hipóteses ou pesquisas futuras (CHIZZOTTI, 2006, apud LIMA; ROSA; AGUIAR, 2022, p. 12).

3.1.3 Desenho da pesquisa e procedimentos

O desenho contempla:

(i) amostragem intencional/teórica de lideranças do Poder Executivo Distrital e de atores-chave de ecossistemas de inovação aberta, buscando variação de experiências concentradas em funções de liderança;

(ii) entrevistas semiestruturadas individuais, em profundidade, com roteiro flexível orientado por cinco eixos analíticos que contemplam o indivíduo e seus papéis profissionais, ambiente colaborativo, aprendizagem, gênero e dinâmicas decisórias.

(iii) observação documental (atos normativos, programas, planos, diretrizes de equidade, relatórios), quando pertinente; e

(iv) análise de conteúdo (categorial/temática) apoiada em codificação iterativa, com registros reflexivos (memos) e diários de pesquisa para documentar decisões, garantindo rigor e auditabilidade do percurso analítico. Flick (2009, apud LIMA; ROSA; AGUIAR, 2022, p. 3–4) destaca que a decisão metodológica deve ser orientada pela “apropriabilidade do método ao assunto em estudo”, evitando escolhas padronizadas e assegurando ajuste ao processo de pesquisa.

Na análise de conteúdo, as categorias são delimitadas como referência para a codificação e os resultados são explorados com base na transparência da conduta de análise, fidedignidade e validação (BAUER, 2002a, apud LIMA; ROSA; AGUIAR, 2022, p. 25–26). Para manter a clareza, o processo incluirá leitura iterativa, ajuste de códigos e elaboração de memos analíticos, registrando decisões e justificativas.

3.1.4 Participantes e contexto

A pesquisa foi realizada com lideranças vinculadas a dois órgãos estratégicos do Poder Executivo Distrital: a Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEEDF) e o Instituto de Pesquisa e Estatística do Distrito Federal (IPEDF). A escolha fundamenta-se em instituições que adotam práticas de governança, conforme Decreto nº 39.736, de 28 de março de 2019 e têm presença de lideranças femininas na alta gestão, aspectos conectados ao objetivo da pesquisa proposta.

A SEEDF tem investido em governança pública e formação de gestores, com iniciativas como o Fórum de Gestores, que capacita diretores e vice-diretores e evidencia a participação de lideranças femininas na alta gestão — como a Secretária de Educação do DF, Hélvia Paranaguá (GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL, 2024). Além disso, o Portal de Governança Pública da SEEDF materializa esforços de transformação digital e organização de informações estratégicas (GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL, 2025).

O IPEDF atua na produção e análise de dados estatísticos e socioeconômicos para subsidiar políticas públicas, contando com comitês internos de governança, gestão de riscos, ética e integridade, e unidades de inovação e ciência de dados (IPEDF, 2025). O Instituto também conduz estudos estratégicos, como o mapeamento de políticas públicas em educação inclusiva, com liderança feminina destacada em diretoria técnica (IPEDF, 2024).

A seleção desses órgãos se justifica pela capacidade de influenciar políticas públicas estratégicas, pela adoção de práticas de governança e inovação, e pela representatividade feminina em cargos de liderança — elementos centrais para compreender como a liderança feminina contribui para a institucionalização da governança colaborativa em ecossistemas de inovação aberta.

Foram entrevistadas 4 lideranças da SEEDF e 2 do IPEDF, sendo que na primeira instituição uma delas é um homem, duas mulheres que atuam em áreas de assessoria e uma mulher que atua em área finalística, porém nenhum deles atuam em liderança de escolas, e na segunda são duas mulheres que atuam em áreas finalísticas do Instituto. As entrevistas foram realizadas nos meses de dezembro de 2025 e janeiro de 2026. Foram agendadas previamente e realizadas em salas reservadas, com gravação dos áudios e conversa guiada pelo roteiro apresentado no Apêndice A, nos termos do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE),

apresentado no Apêndice B. Os dados foram ⁵pseudonimizados com a codificação PSEEP: para participante da Secretaria de Educação; e PIPEDF: para participante do Instituto de Pesquisa e Estatística do Distrito Federal, precedidos e H ou M para identificar o gênero: H – homem e M – mulher.

3.1.5 Instrumentos de coleta

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, instrumento adequado para captar percepções, experiências e significados (FLICK, 2009, apud LIMA; ROSA; AGUIAR, 2022, p. 3). O roteiro está organizado em cinco eixos, conforme apresentado no Apêndice A:

(1) Trajetória e papel como agente de mudança (liderança, inovação, engajamento);

(2) Ambiente colaborativo e práticas de governança (como promove colaboração e transforma ideias em soluções);

(3) Gerenciamento do aprendizado e da inovação (processos de aprendizagem e adaptação institucional);

(4) Equidade de gênero e cultura organizacional (percepções, barreiras, estratégias);

(5) Dinâmica decisória e institucionalização (como decisões estratégicas consolidam governança colaborativa).

3.1.6 Considerações éticas, qualidade e conexão com governança colaborativa

A pesquisa segue princípios de não maleficência, beneficência, autonomia e justiça, com Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantia de anonimato/confidencialidade, direito de retirada e uso acadêmico das informações. A

⁵ Segundo o Grupo de Trabalho de Proteção de Dados do Artigo 29, o procedimento de “pseudonimização consiste em substituir um atributo (tipicamente um atributo único) em um registro por outro”; seria um processo de mascaramento ou disfarce (disguising) de identidade³⁹, que afeta principalmente identificadores diretos. MACHADO E DONEDA (2018).

qualidade será assegurada por coerência metodológica, adequação entre objetivos e técnicas, transparência do processo analítico (descrição de categorias, exemplos de trechos, decisões de codificação) e reflexividade da pesquisadora (FLICK, 2009, apud LIMA; ROSA; AGUIAR, 2022, p. 9; LIMA; ROSA; AGUIAR, 2022, p. 9). Com isso, o método se alinha à investigação sobre como a liderança feminina influencia a institucionalização da governança colaborativa, elucidando processos, negociações e sentidos atribuídos por lideranças e equipes à equidade de gênero como valor público e condição para inovação, transparência e participação social.

3.2 Análise dos Dados

A análise dos dados resultou de um exercício reflexivo sistemático que articulou o material empírico ao referencial teórico e aos objetivos da investigação. Com intuito de evitar “compreensões espontâneas” (Mendes e Miuskulín, 2017, apud, Bardin, 1977) e não científicas, adotou-se a técnica de análise de conteúdo qualitativa, pois diferente de abordagens puramente descritivas, busca além de descrever, também interpretar o fenômeno em termos de seus significados e intenções, ancorando-se nos princípios fundamentais da replicabilidade, confiabilidade e validade, conforme dito por Sampaio e Lycarião, 2021, apud Krippendorff, 2004; Macnamara, 2005; Matthes; Kohring, 2008; Neuendorf, 2002; Riffe; Lacy; Fico, 2014).

Foi adotado o processo analítico clássico, que de acordo com Bardin, 2016 (Sampaio e Paula, 2024, p. 263), organizado em três fases fundamentais: i) a pré-análise, ii) a exploração do material e iii) o tratamento dos resultados (inferência e interpretação). A etapa de exploração consiste na administração das decisões de codificação e no desmembramento do material empírico em unidades de registro, que significa “a menor parte do conteúdo, cuja ocorrência é registrada de acordo com as categorias levantadas” (Mendes e Miuskulín, 2017, apud, Franco, 2008, p. 41), as quais são posteriormente reagrupadas em "gavetas" analógicas. Os resultados obtidos a partir do método estão divididos por fases e apresentados no capítulo a seguir.

Para conferir rigor metodológico ao estudo, a construção dessas categorias respeitou obrigatoriamente os três princípios lógicos: a exclusividade mútua, em que

cada dado pertence a apenas um grupo; a exaustividade, que exige o esgotamento de todo o conteúdo; e a homogeneidade, garantindo que a classificação ocorra sob um único critério (Mendes e Miuskulin, 2017, apud, Franco, 2008, e Bardin, 1977).

3.2.1. Pré-análise: Eixos do modelo lógico e do problema de pesquisa

Os dados levantados nas entrevistas semi-estruturadas foram inicialmente organizados em uma matriz de conteúdo, conforme Apêndice C, que relaciona os conteúdos das falas dos entrevistados, identificados em cada tópico do roteiro de entrevista, com os eixos do Modelo Lógico elaborado pela autora e proposto com base no referencial teórico (Figura 3, p. 40), buscando imprimir contextualidade às falas e aderência ao referencial teórico apresentado.

Essa matriz propiciou a construção de um “pano de fundo” (Sampaio e Lycarião, 2021), que resultou na identificação de “unidades de registro” (Mendes e Miuskulin, 2017, apud, Franco, 2008, p. 41) e na categorização, que se trata de “um procedimento de agrupar dados, considerando a parte comum existente entre eles. Classifica-se por semelhança ou analogia segundo critérios previamente estabelecidos ou definidos no processo” (Guimarães e Paula, 2002; apud, Moraes, 1999, p. 18).

3.2.2. Exploração do material: Categorização

Nesta etapa foram identificadas as “unidades de registro”, os temas e as “categorias”, conforme Quadro 7 do Apêndice D, com intuito de identificar percepções, valores e motivações nas falas dos entrevistados, auxiliando na análise de padrões e especificidades que auxiliem na resposta para o problema de pesquisa. A classificação respeitou os critérios de exclusividade, exaustividade e homogeneidade, conforme Bardin, 2016.

3.2.3 Descrição Analítica das Categorias de Pesquisa

As categorias constituem o núcleo interpretativo desta investigação, resultantes da técnica de categorização por analogia e fidedignas aos eixos do Modelo Lógico (EML) e do Problema de Pesquisa (EPP). A seguir segue a descrição conceitual de cada uma delas, elaborada com base no referencial teórico apresentado anteriormente:

1. Ambivalência Feminina: Esta categoria abarca as tensões subjetivas no exercício da liderança e as percepções de gênero no fluxo comunicativo. Teoricamente, ancora-se no paradoxo do "*double-bind*" (Cap. 3), em que a liderança feminina enfrenta o dilema de ter comportamentos julgados sob réguas distintas — ora como frágeis, ora como agressivos. A percepção de que a comunicação masculina seria mais simples e direta revela a persistência de culturas epistêmicas (Cap. 2) que validam assimetricamente o discurso no ambiente organizacional, dificultando a legitimação plena da autoridade feminina em estruturas tradicionalmente burocráticas.

2. Aprendizagem Estratégica: Fundamentada na Economia do Conhecimento (EML1), esta categoria materializa a capacidade institucional de aprender e adaptar-se. Ela reflete as fases de Externalização e Combinação do Modelo SECI (Cap. 2), ao transformar o saber tácito dos gestores em conhecimento explícito codificado em repositórios digitais (*wikis*) e trilhas de aprendizagem. Alinha-se, ainda, ao conceito de aprendizagem situada (Cap. 2), compreendendo que a aquisição de competências ocorre de forma inseparável da prática social e das rotinas diárias da SEEDF e do IPEDF.

3. Desigualdade de Gênero: Esta categoria de alta recorrência evidencia as barreiras estruturais que limitam a ascensão feminina a cargos estratégicos. Teoricamente, fundamenta-se nas metáforas do "Teto de Vidro" (Cap. 3), que representa barreiras invisíveis, mas intransponíveis, e do "Labirinto da Liderança" (Cap. 3), que descreve os caminhos tortuosos e repletos de preconceitos enfrentados pelas mulheres. Reflete a necessidade de uma efetiva transversalidade de gênero (Cap. 1) nas políticas públicas, superando a cisão que associa cargos "técnicos" ao masculino e "pedagógicos" ao feminino.

4. Governança Colaborativa: Refere-se ao arranjo institucional que promove a interação entre Estado, academia e setor produtivo para a cocriação de valor público. Vincula-se a modelo da Tripla Hélice (Cap. 1), onde a cooperação intersetorial

é o motor da inovação tecnológica e social. Operacionalmente, esta categoria expressa a "inteligência societal negociada" (Cap. 1), em que a liderança feminina atua como mediadora para integrar saberes técnicos e políticos, fortalecendo a resiliência organizacional frente a turbulências.

5. Identidade e Legitimação: Aborda o processo de construção da autoridade para além da hierarquia formal, fundamentando-se na Influência Idealizada (Cap. 3) da Liderança Transformacional. A líder legitima-se por meio do reconhecimento técnico e da meritocracia, buscando legitimidade adaptativa (Cap. 1) para as instituições públicas diante de desafios complexos (*wicked challenges*). As unidades de registro mostram que a afirmação da identidade de liderança feminina ocorre pela constante necessidade de comprovação de competência em ambientes de avaliação e julgamento.

6. Inovação Institucionalizada: Nesta categoria, a inovação é compreendida como a transformação de ideias em fluxos de trabalho ou atos normativos consolidados. Remete aos Tipos de Inovação de Knight (Cap. 1), especificamente a inovação em processos e na estrutura organizacional. Dialoga diretamente com a Economia Baseada em Conhecimento (Cap. 2), na qual a inovação deixa de ser uma ação pontual para se tornar uma rotina sistêmica, acelerando os processos de aprendizado interativo e a melhoria da prestação de serviços.

7. Liderança Mobilizadora: Personifica o estilo Transformacional (EML2), focado em inspirar, motivar e desenvolver as equipes em prol de objetivos coletivos. A gestora atua como agente de mudança, promovendo a escuta ativa e o empoderamento dos liderados, transcendendo a mera troca transacional de tarefas. Esta categoria destaca a capacidade da líder feminina em alinhar competências individuais às necessidades estratégicas, criando ambientes seguros para a inovação e o engajamento organizacional.

8. Poder e Institucionalização: Trata da dinâmica decisória e da formalização das políticas públicas. Relaciona-se ao conceito de Governança Pública e aos princípios da Nova Economia Institucional - NEI (Cap. 1), em que as instituições são as regras do jogo que moldam o comportamento dos agentes. A institucionalização ocorre quando as decisões são baseadas em evidências técnicas e sedimentadas em instrumentos de controle e transparência, como o Comitê Interno de Governança, garantindo a sustentabilidade das entregas públicas.

9. Protagonismo Transformador: Categoria de maior recorrência, descreve a trajetória de líderes que alteram a cultura institucional ao assumirem posições estratégicas. Articula-se ao conceito de Capacidade de Absorção - ACAP Realizada (Cap. 2), que é a habilidade organizacional de transformar e aplicar conhecimento externo para gerar valor efetivo. Representa o ápice da liderança como propulsora do conhecimento (Cap. 3), em que o protagonismo feminino rompe rotinas obsoletas por meio da "destruição criativa" schumpeteriana.

10. Resistência Estrutural: Identifica as fricções organizacionais que limitam a efetiva implementação da governança colaborativa e da equidade. Introduz o conceito analítico de "Fricção" (Cap. 3), entendida como o atrito organizacional e cognitivo inerente ao deslocamento de estruturas de poder tradicionais por novos arranjos de inovação. Reflete a manutenção de barreiras simbólicas e lógicas informais que, mesmo em contextos de paridade formal, mantêm exigências de legitimação superiores para as mulheres em relação aos seus pares masculinos.

Abaixo, observa-se a recorrência das categorias nas falas dos entrevistados.

Quadro 8 - Incidência quantitativa por categoria.

Nº	Categoria	Frequência	Incidência
1	Ambivalência feminina	1	Pontual
2	Aprendizagem estratégica	5	Significativa
3	Desigualdade de gênero	7	Recorrente
4	Governança colaborativa	4	Significativa
5	Identidade e legitimação	3	Significativa
6	Inovação institucionalizada	3	Significativa
7	Liderança mobilizadora	4	Significativa
8	Poder e institucionalização	3	Significativa
9	Protagonismo transformador	8	Recorrente
10	Resistência estrutural	1	Pontual

Fonte: Elaborado pela autora.

Legenda:

Critério de quantificação adotado:

- **Recorrente:** ≥ 6 unidades
- **Significativa:** 3 a 5 unidades
- **Pontual:** 1 a 2 unidades

3.2.4 Tratamento dos resultados (inferência e interpretação): Dinâmicas de atuação de lideranças femininas

A etapa de tratamento dos resultados foi conduzida conforme a terceira fase da análise de conteúdo proposta por Laurence Bardin, consistindo na inferência e interpretação das unidades de registro à luz do referencial teórico estruturante da pesquisa, com intuito de responder os objetivos específicos apontados. A organização das 39 unidades de registro em 10 categorias permitiu analisar a dinâmica de atuação da liderança feminina no Poder Executivo Distrital sob as lentes dos Eixos do Modelo Lógico — Economia do Conhecimento, Liderança Transformacional e Inovação Aberta — e dos Eixos do Problema de Pesquisa, evidenciando padrões de recorrência, ambiguidades, deslocamentos decisórios e fricções organizacionais associadas ao processo de institucionalização da governança colaborativa, resultando nos apontamentos abaixo.

3.2.4.1 Barreiras institucionais no Poder Executivo Distrital

A investigação das barreiras revela um cenário de fricção organizacional e simbólica. A categoria **Desigualdade de gênero (3)** é confirmada de forma explícita pelo participante masculino H-PSEE 1, que admite que "em um ambiente de tecnologia, as mulheres ainda têm muita dificuldade de acessar os espaços", validando a tese do "Labirinto da Liderança". Em contrapartida, observa-se uma ambiguidade na fala da participante M-PSEE 4, que afirma nunca ter vivido questões de gênero, mas reconhece que mulheres desistem de lideranças pela sobrecarga dos serviços domésticos de cuidado, um entrave que ela nunca viu ser atribuído a homens.

A **Resistência estrutural (10)** manifesta-se nos relatos de M-PIPEDF 2, que permaneceu dez anos em cargos sem poder decisório, enfrentando o estereótipo de "instabilidade emocional". Essa percepção é reforçada pela categoria **Ambivalência feminina (1)**, na qual a mesma gestora relata que, em comitês masculinos, sente-se em constante estado de "avaliação e julgamento" técnico. Tais evidências confirmam que barreiras informais persistem mesmo onde há paridade formal, exigindo que a mulher construa sua **Identidade e legitimação (5)** através de uma constante comprovação de competência.

3.2.4.2 Presença feminina na cultura organizacional e inovação

A Análise do conteúdo indica que o impacto da presença feminina pode contribuir para o processo de "destruição criativa" schumpeteriana, pois foram identificadas falas que rompem com rotinas burocráticas para instaurar a economia do conhecimento. A categoria **Protagonismo transformador (9)**, a mais recorrente, é confirmada pelo participante H-PSEE 1, que refuta a ideia de "mágica" na eficiência da TI, atribuindo os resultados diretamente à organização e ao esforço das servidoras mulheres que assumiram a gestão crítica.

A influência na cultura é materializada pela categoria **Aprendizagem estratégica (2)**. Enquanto a gestão masculina anterior era percebida como menos dialógica, as líderes atuais, como M-PIPEDF 1, institucionalizaram o compartilhamento de conhecimento por meio de manuais de ambientação e reuniões de boas-vindas. A **Inovação institucionalizada (6)** deixa de ser episódica: M-PSEE 2 relata como a integração entre avaliação e busca ativa escolar foi automatizada após uma capacitação técnica, demonstrando que a liderança feminina pode acelerar a Capacidade de Absorção (ACAP) realizada da instituição.

3.2.4.3. Impacto da liderança feminina no processo de tomada de decisão

Os dados levantados na pesquisa indicam que a liderança feminina apresenta mais características de Liderança Transformacional, conforme detalhado na categoria **Liderança mobilizadora (7)** que revela um estilo pautado na escuta ativa; M-PIPEDF 2 destaca o contraste fundamental: enquanto o modelo masculino é associado à postura do faça para mim, a liderança feminina prioriza o ensinar e aprender, fortalecendo a inteligência societal negociada.

A **Governança colaborativa (4)** qualifica o processo decisório ao exigir evidências técnicas. Na SEEDF, a institucionalização via **Poder e institucionalização (8)** garantiu que decisões estratégicas (como o PDTI) passassem pelo Comitê Interno de Governança (CIG), o que, segundo M-PSEE 4, resolveu problemas crônicos como o início do ano letivo. As líderes femininas apresentaram características que contribuem para a segurança jurídica e da interoperabilidade de dados, refutando a

cultura de "posse da informação" em prol de uma gestão baseada na transparência e efetividade das entregas públicas.

3.2.4.4 Interdependência das categorias e seus resultados

Após análise quantitativa das categorias evidencia que duas categorias apresentaram maior incidência: **Protagonismo Transformador (9)** e **Desigualdade de Gênero (3)**, revelando que o processo de institucionalização ocorre simultaneamente em duas dimensões interdependentes: (i) afirmação de competência técnica e capacidade mobilizadora; e (ii) enfrentamento de padrões organizacionais que reproduzem assimetrias simbólicas e decisórias. A elevada incidência dessas categorias indica que a liderança feminina opera em ambiente de reconfiguração cognitiva, no qual a legitimação se constrói por meio de desempenho técnico e entrega de resultados, ao mesmo tempo em que interage com estruturas organizacionais consolidadas.

Sob a perspectiva da inovação, essa dinâmica pode ser interpretada em consonância com a lógica da “destruição criativa” formulada por Schumpeter, tendo em vista que para ele a inovação rompe padrões estabelecidos e desencadeia processos de reorganização estrutural. A introdução de práticas de governança colaborativa, ao ampliar a participação decisória e institucionalizar mecanismos de compartilhamento de conhecimento, opera como elemento transformador que desloca arranjos previamente estabilizados. As fricções identificadas empiricamente constituem, portanto, manifestação inerente desse processo de reorganização.

No eixo da liderança transformacional, observa-se que a autoridade não é exercida de forma verticalizada, mas construída progressivamente por meio de mobilização relacional, reconhecimento técnico e formalização de instâncias colegiadas. As categorias associadas à **Aprendizagem Estratégica (2)**, **Governança Colaborativa (4)** e **Inovação Institucionalizada (6)** demonstram que a atuação feminina favorece a consolidação de práticas estruturadas de gestão do conhecimento, ampliando a transparência informacional e a qualidade das decisões estratégicas.

Ainda sob a perspectiva do conceito de liderança transformacional, a análise da interdependência das categorias revela que a convergência entre as categorias **Liderança Mobilizadora (7)** e o **Protagonismo Transformador (9)** na SEEDF e no

IPEDF é sustentada pela adoção de um estilo transformacional, orientado para a lógica pedagógica e dialógica do ensinar e aprender. Essa dinâmica empírica apresenta alinhamento com as categorias de "gestão interpessoal" e "autogestão" do modelo de **Podmetina et al. (2018)** (citado por **Montezano e Isidro, 2020**), as quais preconizam a comunicação assertiva, o trabalho em equipe multifuncional e a adaptabilidade como competências individuais essenciais para a sustentação da inovação aberta.

Diante disso, a **Capacidade de Absorção (ACAP) realizada** — identificada no protagonismo feminino nas instituições demonstradas — é operacionalizada por competências críticas como o compartilhamento de conhecimento e o *mindset* de tecnologia, permitindo que o saber tácito das gestoras seja convertido em ativos institucionais permanentes por meio de repositórios e trilhas de aprendizagem estratégica. Conclui-se que a gestão da **fricção organizacional** e da **Resistência estrutural (10)** é mediada pela "tolerância a falhas" e pela "resolução de problemas" descritas por **Podmetina et al. (2018)**, explicando a capacidade diferencial das líderes femininas em administrar os atributos cognitivos subjacentes à introdução de novos arranjos de governança sem recuar diante das barreiras simbólicas do "Labirinto da Liderança".

A presença pontual de categorias relacionadas à **Ambivalência Feminina (1)** e **Resistência Estrutural (10)** sugere que o processo de mudança não ocorre de forma linear. Contudo, tais ocorrências não configuram barreiras definitivas, mas momentos de ajustamento organizacional típicos de processos inovadores. A fricção, nesse contexto, não é interpretada como obstáculo impeditivo, mas como dimensão constitutiva da transformação organizacional em ambientes complexos.

A inferência central decorrente da análise indica que a liderança feminina contribui para a institucionalização da governança colaborativa ao mobilizar capital cognitivo, reorganizar fluxos decisórios e estruturar práticas formais de compartilhamento de conhecimento. Esse processo, embora permeado por barreiras organizacionais, resulta na qualificação da tomada de decisão estratégica e na consolidação de arranjos institucionais mais colaborativos.

Conclui-se, portanto, que a análise do resultado da pesquisa qualitativa dá suporte ao Modelo Lógico proposto e evidencia que a inovação pública liderada por mulheres se desenvolve por meio da articulação entre aprendizagem organizacional, mobilização relacional e formalização decisória. As fricções identificadas não

representam anomalias, mas expressam o caráter processual e dinâmico da transformação organizacional no contexto da economia do conhecimento.

4 CONCLUSÕES

O objetivo geral da presente pesquisa se propôs a investigar de que maneira a atuação de lideranças femininas influencia a reorganização dos fluxos de conhecimento e como essa dinâmica contribui para a institucionalização da governança colaborativa e o fomento a ecossistemas de inovação aberta no Poder Executivo Distrital. A análise empírica indicou que a liderança feminina colabora para a institucionalização da governança colaborativa não apenas como variável representativa, mas como vetor de reorganização dos mecanismos de produção e circulação do conhecimento no interior do Poder Executivo Distrital. Por outro lado, em relação aos ecossistemas de inovação aberta, identifica-se uma necessidade de amadurecimento organizacional e ampliação de atores envolvidos.

O referencial teórico culminou na intersecção de quatro campos fundamentais: **governança colaborativa, inovação aberta, economia do conhecimento e liderança transformacional**. A relação entre esses conceitos não é meramente justaposta, mas orgânica:

- A **economia do conhecimento** fornece a base ontológica, tratando o conhecimento como o principal fator de produção e vetor de transformação estrutural.
- A **inovação aberta** e a **cocriação** surgem como estratégias macro para integrar saberes diversos e lidar com problemas sociais complexos (*wicked challenges*).
- A **governança colaborativa** materializa esses fluxos, propondo modelos inclusivos e dialógicos que superam a rigidez hierárquica tradicional.
- A **liderança transformacional**, por fim, atua como o motor humano que catalisa essas culturas, convertendo o saber tácito em memória organizacional e inovação institucionalizada.

Os resultados indicam que as barreiras identificadas configuram fricções institucionais associadas à redistribuição de autoridade decisória e à reconfiguração de rotinas organizacionais. Essas fricções não se limitam a desigualdades formais de acesso, mas manifestam exigências adicionais de comprovação técnica e resistência simbólica à reorganização do poder.

Sob a ótica da economia do conhecimento, tais fricções representam barreiras transitórias inerentes ao processo de transformação organizacional orientado à inovação. A liderança feminina, ao estruturar mecanismos formais de aprendizagem estratégica, colegialidade decisória e governança colaborativa, atua como agente de redução dessas fricções, convertendo resistência em institucionalização progressiva.

A pesquisa aponta que nas instituições utilizadas como estudo de caso a inovação aberta não se manifesta de forma direta, apresentando-se em diferentes estágios de maturidade e sendo percebida de maneira distinta pelas lideranças entrevistadas. Enquanto em uma instituição há uma negação explícita da prática, na outra observam-se alguns mecanismos de colaboração externa.

Na Secretaria de Educação do Distrito Federal (SEEDF), a percepção sobre a existência da inovação aberta revela-se dicotômica com base nos relatos empíricos reunidos. Por um lado, a liderança masculina, representada pelo participante H-PSEE 1, afirma categoricamente que a instituição não atua sob esse paradigma, justificando que a sociedade ainda não é integrada ao desenho das soluções técnicas de forma direta. Em contrapartida, as lideranças femininas apontam indícios de práticas que convergem com o conceito de inovação aberta, como relatado por M-PSEE 2, que destaca o diálogo sistemático com a Academia e o convite a universidades para o aprimoramento de processos internos e serviços prestados à população. Adicionalmente, o uso estratégico de informações provenientes da Ouvidoria para ajustar o planejamento e qualificar as comunicações institucionais é descrito como uma forma de integrar a percepção da sociedade às entregas da pasta. Contudo, as evidências indicam que as **barreiras culturais e institucionais** ainda restringem a colaboração a um âmbito predominantemente institucionalizado, visto que processos estruturantes, como a elaboração do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI), ocorreram de forma colaborativa entre as unidades da Secretaria, mas sem o envolvimento de visitantes externos, como cidadãos ou pesquisadores, em sua fase inicial de concepção.

Considerando os dados coletados nas entrevistas junto ao Instituto de Pesquisa e Estatística do Distrito Federal (IPEDF), identifica-se algumas evidências da prática de inovação aberta, alinhando-se aos preceitos da economia do conhecimento por meio de redes de colaboração estruturadas. Conforme destacado pela participante M-PIPEDF 1, a instituição mantém diversos Acordos de Cooperação Técnica (ACT) com universidades nacionais e internacionais — a exemplo da UnDF

e da Universidade de Lisboa —, com a Câmara dos Deputados e com organismos multilaterais, como a Unicef. Tais parcerias extrapolam a competência precípua referente à publicação de pesquisas, englobando o compartilhamento de dados e o intercâmbio de boas práticas fundamentais para a criação de valor público. No que tange à transparência e à interação com a sociedade, destaca-se o desenvolvimento da plataforma integrada “Info DF 2.0”, que materializa a lógica de fluxos informacionais abertos ao permitir que o cidadão acesse e utilize a totalidade dos dados produzidos pelo instituto. Entretanto, a análise revela limitações nesse ecossistema de inovação aberta: apesar da rede de cooperação existente, a participante M-PIPEDF 2 observa a ausência de relacionamento com laboratórios de inovação e relata que o instituto, em diversas ocasiões, é acionado por instituições da própria Administração Pública Distrital apenas para analisar situações de crise após a ocorrência dos problemas, o que evidencia a carência de um planejamento conjunto preventivo com os demais atores que integram esse ecossistema.

De forma geral, foi observado que a inovação no âmbito das instituições observadas não decorre da eliminação de conflitos, mas da capacidade de internalizar e administrar fricções organizacionais, transformando-as em aprendizado institucional. No âmbito da governança colaborativa, percebeu-se que a liderança feminina desempenha papel central ao promover a mudança gradual de um modelo transacional, pautado na obediência e na postura do faça para mim, para uma liderança transformadora focada no ensinar e aprender, o que fortalece um ambiente organizacional voltado à inovação aberta. Essa atuação qualifica a governança colaborativa, considerando que foi identificado um processo decisório institucionalizado por meio de instâncias colegiadas, como o funcionamento eficiente do Comitê Interno de Governança (CIG), onde o uso de evidências técnicas e a transparência substituem a cultura de posse da informação, permitindo a resolução de problemas crônicos por meio do alinhamento prévio entre áreas impactadas. Entretanto, a análise indica que a economia do conhecimento associada a ecossistemas de inovação aberta poderia funcionar de forma mais plena se ambas as instituições extrapolassem os limites da colaboração interna.

De uma forma geral, os dados apontam que a contribuição da liderança feminina para a inovação aberta no Poder Executivo Distrital é sustentada por um conjunto de competências que transcendem o modelo burocrático tradicional. Os achados empíricos, que revelam a predominância de uma liderança transformacional

na SEEDF e no IPEDF, encontram respaldo no modelo de Podmetina et al. (2018), para quem o sucesso da inovação aberta depende de competências individuais como “capacidade de *networking*”, “comunicação”, “trabalho em equipe multifuncional”, “compartilhamento de conhecimento”, “adaptabilidade” e “tolerância a falhas”.

Vale destacar que com a pesquisa foi observado que a presença de mulheres em cargos estratégicos contribui de certa forma para a internalização de práticas da economia do conhecimento, facilitando a resposta do Estado a problemas sociais complexos com forte potencial de ampliar os ecossistemas de inovação aberta. Em que pese, no contexto analisado, a liderança feminina enfrente tensões paradoxais típicas de ambientes favoráveis à inovação, mas, ainda assim, desempenha papel ativo na redução de fricções institucionais, fortalecendo a resiliência organizacional e a eficiência decisória.

Como desdobramento desta pesquisa, sugere-se o desenvolvimento de outras pesquisas acadêmicas complementares que ampliem o escopo analítico e aprofundem a compreensão das relações entre liderança feminina, economia do conhecimento e inovação aberta no setor público. Estudos comparativos entre diferentes órgãos do Poder Executivo Distrital ou entre entes federativos distintos poderiam identificar variações institucionais e culturais na institucionalização da governança colaborativa.

Investigações longitudinais também seriam relevantes para acompanhar a consolidação — ou regressão — das práticas identificadas, permitindo avaliar a sustentabilidade das mudanças ao longo do tempo. Ademais, pesquisas quantitativas ou de métodos mistos poderiam examinar correlações entre presença feminina em cargos estratégicos, desempenho organizacional e qualidade da tomada de decisão, contribuindo para fortalecer a base empírica do debate sobre equidade de gênero e transformação institucional. Além disso, estudos voltados à análise das dinâmicas culturais internas, incluindo processos simbólicos de legitimação e resistência, poderiam aprofundar a compreensão das tensões identificadas, ampliando a densidade teórica e prática do campo de investigação.

Por fim, os achados desta pesquisa apontam que a liderança feminina contribui com a promoção de processos decisórios mais colaborativos e na reorganização da produção de conhecimento, contribuindo para melhorar a circulação de informação, reduzir lacunas e ampliar a capacidade analítica coletiva. Assim, a equidade de gênero se revela não apenas como uma dimensão normativa ou representativa, mas

como um fator que potencializa a adaptabilidade organizacional e a internalização de inovações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Arlyson Salles de; ZANINI, Marco Tulio; FAVERI, Diego de. **Liderança transformacional e o compartilhamento de conhecimento: um estudo empírico no setor público**. In: ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD, 46., 2022, online. Anais [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2022. Disponível em: <https://www.anpad.org.br>. Acesso em: 12 out. 2025.

ALMEIDA, Elizabeth Guzzo de. **Aprendizagem situada**. *Texto Livre: Linguagem e Tecnologia*, Belo Horizonte, v. 7, n. 1, 2014. Disponível em: <http://periodicos.letras.ufmg.br/index.php/textolivre>. Acesso em: 15 mar. 2026.

AMORIM, W. A. C. de; FISCHER, A. L. **A aprendizagem organizacional e suas bases econômicas**. *Nova Economia*, [S. l.], v. 23, n. 2, 2013. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/novaeconomia/article/view/2186>. Acesso em: 19 jun. 2025.

ANGELIS, Cristiano Trindade. **Uma proposta de um modelo de inovação e inteligência governamental**. *Revista de Administração e Inovação*, v. 10, n. 3, p. 297-324, 2013.

ANSELL, C. et al. **Theorizing the political dimension of collaborative governance. Perspectives on Public Management and Governance**, [S. l.], v. XX, p. 1–14, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvaf007>. Acesso em: 8 set. 2025.

ARCE, Gustavo. **A economia mundial no século XXI**. *Universitas: Relações Internacionais*, Brasília, v. 12, n. 2, p. 1–35, jul./dez. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.5102/uri.v12i2.2585>. Acesso em: 28 set. 2025.

ARGYRIS, C. **Ensinando pessoas inteligentes a aprender**. In: **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: HBR, Campus, 2000.

BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70 Brasil; [1977] 2016.

BANDEIRA, Lourdes Maria; ALMEIDA, Tânia Mara Campos de. **A transversalidade de gênero nas políticas públicas**. *Revista do Ceam*, v. 2, n. 1, p. 36–45, jan./jun. 2013.

BARRETO, Laís Karla da Silva . **Cecília Meireles: mulher ao espelho, imaginário poético e metafísica do amor em Viagem e Mar Absoluto** . 2006. 100f. Dissertação (Mestrado em Letras) – Centro de Ciências Humanas Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.5102/uri.v12i2.2585>. Acesso em: 10 de abril de 2026.

BELL, D. **The coming of the post industrial society: a venture in social forecasting**. New York: Basic Books, 1974.

BORBA, Geyson Alves; DUARTE, Kedma Batista; SOUZA, João Artur de; RAMOS, Vinicius Faria Culmont. **Gestão do conhecimento aplicada ao modelo de governança da Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás**. In: VI Seminário Internacional Ciência, Tecnologia, Inovação e Segurança Pública, Florianópolis, 2023.

CASTELLS, M. **The Rise of the network society, the Information age: economy, society and culture**, 1. London: MacMillan, 1996.

CHESBROUGH, Henry W. **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

ECO, Umberto. **Como se faz uma Tese**. São Paulo: Editora Perspectiva, 14ª Edição, 1998, 170 p.

ELKINGTON, J. (2001) **Canibais com garfo e faca: seria um sinal de progresso se um canibal utilizasse garfo e faca para comer?** São Paulo: Makron Books.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, ENAP. **Gestão do conhecimento: teorias e práticas**. Brasília: Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 2022. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7695> . Acesso em 29 set 2025.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, ENAP; INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, IPEA. **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: ENAP, IPEA, 2017. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2989>. Acesso em: 14 set. 2025.

ESTIVALETE, Vânia de Fátima Barros; LÖBLER, Mauri Leodir; PEDROZO, Eugênio Ávila. **A aprendizagem organizacional em organizações complexas: um estudo multicaso**. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, Curitiba, v. 10, n. 2, p. 157-178, abr./jun. 2006.

ETZKOWITZ, H. Academic-Industry Relations: **A Sociological Paradigm for Economic Development**. In: Leydesdorff, L.; van den Besselaar, P. (Eds.), *Evolutionary Economics and Chaos Theory: New Directions in Technology Studies*, London: Pinter, 1994. p. 139151.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FORAY, D.; LUNDVALL, B. From **Economics of knowledge to the learning economy**. In: **Employment and growth in the knowledge-based economy**. Paris: OECD, 1996.

FREITAS, R. K. V.; DACORSO, A. L. R. **Inovação aberta na gestão pública: análise do plano de ação brasileiro para a Open Government Partnership**. *Revista de Administração Pública*, v. 48, n. 4, p. 869–888, 2014. <https://doi.org/10.1590/0034-76121545>.

GOMES, Gisele; RENNER, Jacinta Sidegum; MEYER, Dagmar Elisabeth Estermann. **Mulheres nos conselhos de administração na perspectiva de gênero: uma revisão integrativa**. *Revista Eletrônica de Administração (REAd)*, Porto Alegre, v. 30, n. 2, p. 1221–1251, maio/ago. 2024.

GIBBONS, M. et al. **New production of knowledge**. London: Sage, 1994.

GUILE, David. **O que distingue a economia do conhecimento? Implicações para a educação**. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v. 38, n. 135, p. 611–636, set./dez. 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0100-15742008000300004>. Acesso em: 8 set. 2025.

GUIMARÃES, Gleny Terezinha Duro; PAULA, Marlúbia Corrêa de (org.). **Análise de conteúdo e análise de discurso: reflexões teórico-metodológicas em diferentes vertentes**. Embu das Artes: Alexa Cultural; Manaus: Edua, 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. (Estudos e Pesquisas. Informação Demográfica e Socioeconômica, n. 38). Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html>. Acesso em: 24 ago. 2025.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Estratégias comunicativas nos processos de parcerias para implementação da Agenda 2030 da ONU**. Organicom. Ano 19. Número 39, 2022.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: Legitimate peripheral participation**. New York: Cambridge University Press, 1991.

LAVILLE, C. e DIONNE, JEAN. A. **Construção do Saber. Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas**. Porto Alegre: Editora UFMG, 1999, Capítulo 1, 340p.

LIMA, Luciana Leite Lima; ROSA, Júlia Gabriele Lima da; AGUIAR, Rafael Barbosa de. **Metodologia de pesquisa: introdução à pesquisa qualitativa**. [Manual da disciplina Metodologia de Pesquisa: Métodos Qualitativos do Mestrado Profissional em Economia e Política da Cultura e Indústrias Criativas/ UFRGS]. Porto Alegre, 2022.

LIMA NETO, Anísio Carlos de; MARQUES, Marcella Raphaele Antunes Santiago Nogueira; ROSA, Daniella Botti da. **A importância da liderança transformacional nas organizações**. Maceió: CESMAC, 2022. Trabalho acadêmico (Graduação em Administração) – Centro Universitário CESMAC.

LUNDEVALL, B. **Políticas de innovación en la economía de aprendizaje**. Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, año 8, n. 16, 2003. Asociación Latinoamericana de Sociología. Buenos Aires.

MACHADO, Diego; DONEDA, Danilo. **Proteção de dados pessoais e criptografia: tecnologias criptográficas entre anonimização e pseudonimização de dados**. Revista dos Tribunais. vol. 998. Caderno Especial. p. 99-128. São Paulo: Ed. RT, dezembro 2018.

MACHLUP, F. **The production and distribution of knowledge in the United States**. Princeton University Press, Princeton, NJ, 1962.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. **Governança pública contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual**. Revista do TCU, Brasília, v. 130, p. 42–53, maio/ago. 2014. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/40/35>. Acesso em: 14 set. 2025.

MATTHEWS, John. **Organizational foundations of the knowledge-based economy**. In: **Employment and growth in the knowledge-based economy**. Paris: OECD, 1996. SIMON, H. A. Rationality as process and as product of thought. *American Economic Review*, v. 68, n. 2, p. 1-16, 1978.

MENDES, Rosana Maria; MISKULIN, Rosana Giaretta Sguerra. **A análise de conteúdo como uma metodologia**. Cadernos de Pesquisa, v. 47, n. 165, p. 1044-1066, jul./set. 2017

MILTERSTEINER, Renata Kessler et al. **Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública**. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 406–423, 2020. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/81286>. Acesso em: 14 set. 2025.

MONTEZANO, L.; ISIDRO, A. **Proposta de modelo multinível de competências para gestão pública inovadora**. Future Studies Research Journal: Trends and Strategies, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 355–378, maio/ago. 2020. Doi:<https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2020.v12i2.491>.

MOREIRA, Fernanda Kempner; FREIRE, Patricia de Sá; SILVA, Solange Maria da. **Governança corporativa como propulsora da inovação: uma análise a partir da revisão sistemática da literatura**. Revista Gestão e Sociedade, Belo Horizonte, v. 8, n. 1, p. 121–146, 2018.

MOREIRA, Fernanda Kempner; FREIRE, Patricia de Sá. **Governança de redes interorganizacionais: uma revisão sobre os mecanismos de governança para a aprendizagem**. E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial, Florianópolis, v. 13, n. 1, 2020.

NELSON, R. R. **As fontes do crescimento econômico**. Campinas: Editora da Unicamp, 2006.

Nelson, R. R.; Winter, S., **An Evolutionary Theory of Economic Change**. The Belknap Press of Harvard University Press, 1982.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Declaração e Plataforma de Ação da IV Conferência Mundial Sobre a Mulher** : Pequim, 1995. Brasília: Ministério das Relações Exteriores, 1995.

OECD, **Organisation for Economic Co-Operation and Development. Th e knowledgebased economy.** OCDE/CG (96) 102. Paris, 1996. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/51/8/1913021.pdf>>. Acesso em: 01/06/2004

PAPA, Fernanda de Carvalho. **Transversalidade e políticas públicas para mulheres no Brasil – percursos de uma pré-política.** 2012. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

POLANYI, M. **Personal knowledge: towards a post-critical philosophy.** London: Routledge & Kegan Paul, 1958.

_____. **The Tacit dimension.** London: Routledge, Keegan and Paul, 1966.

RIFKIN, Jeremy. **A Era do Acesso: : a transição de mercados convencionais para redes virtuais e a transformação da economia mundial.** São Paulo: Makron Books, 2001.

ROMÃO, Wagner de Melo; RODRIGUES, Maira; SERAFIM, Lizandra. **Cocriação e participação social: análise dos seis Planos de Ação da Parceria para o Governo Aberto no Brasil (2011–2023).** Cadernos Gestão Pública e Cidadania, São Paulo, v. 30, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.12660/cgpc.v30.90830>. Acesso em: 20 jun. 2025.

SAMPAIO, Rafael Cardoso; LYCARIÃO, Diógenes. **Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação.** Brasília: Enap, 2021

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Capitalismo, socialismo e democracia.** 1ª. ed. Lebooks Editora, 2020. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Capitalismo_Socialismo_e_Democracia/bJzeDwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&printsec=frontcover . Acesso em 20/06/2025.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SILVA, Sergio Luis da. **Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento.** Ciência da Informação, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143–151, maio/ago. 2004.

SIMON, Herbert A. **Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations.** 4. ed. New York: Free Press, 1997.

TONIAL, Graciele et al. **Capacidade absorptiva e inovação em empresas de tecnologia em Santa Catarina.** In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO – CIKI, 8., 2018, Guadalajara. Anais [...]. Guadalajara: CIKI, 2018. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/538/220>. Acesso em: 14 set. 2025.

SOUSA, Natália Gurgel. **Liderança feminina: um estudo bibliométrico no período de 1991 a 2023.** 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em

Administração) – Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2025.

TORFING, Jacob et al. **Advancing robust governance in turbulent times: the role of multi-level governance, hybrid governance, and negotiated societal intelligence**. Public Administration, [S. l.], v. 0, p. 1–15, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/padm.70011>. Acesso em: 8 set. 2025.

VARGAS, E. R. de; ZAWISLAK, P. A. **Inovação em serviços no paradigma da economia do aprendizado: a pertinência de uma dimensão espacial na abordagem dos sistemas de inovação**. Journal of Contemporary Administration, 10(1), 139-159, 2006.

WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION (WIPO). **World Intellectual Property Indicators 2024**. Genebra: WIPO, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.34667/tind.50133>. Acesso em: 28 set. 2025.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAWISLAK, P. **Uma abordagem evolucionária para a análise de casos de atividade de inovação no Brasil**. Ensaios FEE, 17(1), 323-354, 1996.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Antes de iniciar a entrevista, reforçar os princípios éticos: confidencialidade, pseudononimato, direito de retirada e uso acadêmico das informações Solicitar a assinatura do TCLE e informar sobre a gravação da entrevista.

1. Trajetória e papel como agente de mudança

- Conte um pouco sobre sua trajetória profissional.
- Como você percebeu sua evolução até assumir cargos de liderança?
- Quais foram os principais desafios enfrentados e como os superou?
- Ao analisar sua trajetória profissional, de que forma o seu gênero (ou a percepção social sobre ele) moldou, fácil ou difícil o caminho para alcançar sua posição atual de liderança estratégica?

2. Ambiente colaborativo e práticas de governança

- Como você define governança colaborativa no seu contexto?
- Quais práticas colaborativas são mais presentes na sua atuação?
- Como essas práticas influenciam a tomada de decisão?
- Em seu contexto, qual o papel da diversidade de gênero nas equipes de trabalho ou nos espaços colaborativos formais para garantir que uma tomada de decisão reflita uma pluralidade de perspectivas?

3. Capacidade de aprender, inovar e adaptar-se

- Como sua equipe lida com mudanças e inovações?
- Quais estratégias você utiliza para promover aprendizagem organizacional?
- Pode citar um exemplo de adaptação bem-sucedida provocada por alguma atuação da sua área?
- Pode dar exemplos de situações em que ideias ou problemas discutidos resultaram em soluções viáveis? Como isso ocorreu?
- Agora sobre a instituição como um todo, o estilo de liderança predominante na instituição estimula a inovação e a inclusão de conhecimentos e experiências diversas (incluindo os de gênero) como forma de contribuições a inovação e o aprendizado organizacional?

4. Equidade de gênero e cultura organizacional

- Como você percebe a equidade de gênero na sua instituição?
- Existem barreiras para mulheres em cargos estratégicos? Quais?
- Que ações poderiam fortalecer a equidade de gênero?
- Agora sobre a sua área, de que maneira a busca por equidade de gênero (por meio de ações, programas ou políticas) tem influenciado, na prática, a Gestão do Conhecimento e a abertura à inovação em sua área?

5. Dinâmica decisória e institucionalização

- Como são tomadas as decisões estratégicas na sua área?
- Há espaço para participação coletiva nessas decisões?
- Como essas decisões se consolidam em normas ou práticas institucionais?
- Agora sobre a instituição como um todo, considerando a sua experiência, a presença feminina em cargos de alta gestão ou em comitês decisórios resulta em abordagens ou prioridades específicas na tomada de decisão estratégica e na institucionalização de normas?

6. Comentários finais

Gostaria de comentar algo mais que não tenha sido dito ou perguntado, que entenda ser relevante para a presente pesquisa?

APÊNDICE B

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E GESTÃO
DE POLÍTICAS PÚBLICAS (FACE)**

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA (PPGECO)

LINHA DE PESQUISA: GESTÃO DA INOVAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Título da Pesquisa

“O PAPEL DA LIDERANÇA FEMININA NA GOVERNANÇA COLABORATIVA:
UM ESTUDO SOBRE ECONOMIA DO CONHECIMENTO EM ECOSSISTEMAS DE
INOVAÇÃO ABERTA”

1. Pesquisadora e Orientação

Esta coleta de dados destina-se a subsidiar a pesquisa de Dissertação de Mestrado conduzida por Cecília Souza da Fonseca , mestranda em Economia pela Universidade de Brasília (UNB), sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Doriana Daroit.

2. Natureza e Objetivos da Pesquisa

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, descritiva e exploratória, cujo objetivo geral é investigar como a liderança feminina pode contribuir para a institucionalização de práticas de governança colaborativa no Poder Executivo Distrital.

3. Os objetivos específicos incluem:

- Mapear as barreiras institucionais existentes no Poder Executivo Distrital que dificultam o aprendizado organizacional e a implementação de uma cultura de governança colaborativa com equidade de gênero.
- Compreender como a presença feminina em cargos estratégicas, influência na cultura organizacional, abertura à inovação e efetividade das entregas públicas.
- Analisar o impacto da liderança feminina no processo de tomada de decisão, quando existir, de fato, equidade de gênero.

Os participantes convidados são lideranças que atuam em nível de alta gestão (como subsecretários(as) e diretores(as)) na Secretaria de Estado de Educação do

Distrito Federal (SEEDF) e no Instituto de Pesquisa e Estatística do Distrito Federal (IPEDF).

4. Procedimentos e Voluntariedade

A participação na pesquisa é totalmente voluntária e consistirá na concessão de uma entrevista semiestruturada individual, com duração aproximada de 30 (trinta) minutos. Sua participação não implicará em custos ou benefícios financeiros.

5. Riscos e Mitigação de Conflito de Interesse

Embora a pesquisa envolva a discussão de percepções sobre barreiras institucionais e culturais organizacionais, o risco de constrangimento é considerado mínimo, e será mitigado pela garantia de estrita confidencialidade.

Ressalta-se que a pesquisadora, Cecília Souza da Fonseca, também atua como servidora pública no Governo do Distrito Federal, na Secretaria de Economia – SEEC/DF. Entretanto, a participação nesta pesquisa é econômica acadêmica e não implica qualquer relação hierárquica ou de avaliação funcional com os participantes da SEEDF e IPEDF, garantindo total isenção e voluntariedade na coleta de dados.

6. Confidencialidade, Anonimato e Direito de Retirada

Apesar da necessidade de registro dos nomes e contatos dos entrevistados no protocolo de pesquisa para fins de procedimento ético e controle interno, garanta-se a confidencialidade estrita dos dados.

- Os dados pessoais (nome, cargo, órgão) obtidos serão guardados sigilosamente pela pesquisadora, seguindo todos os protocolos de ética em pesquisa.
- Os resultados serão divulgados de maneira agregada ou por meio de pseudônimos/códigos (ex: Líder 1, Participante SEEDF), impedindo a identificação individual dos respondentes na dissertação e em quaisquer publicações acadêmicas.
- Você tem o direito de cancelar sua assinatura e se recusar a participar ou continuar na pesquisa a qualquer momento, sem necessidade de justificativa ou coincidência.

7. Contatos

Para dúvidas sobre o projeto, participação, ou para ter acesso aos seus dados, utilize os contatos abaixo:

- Cecília Souza da Fonseca – Mestranda em Economia (UNB) – Matrícula: 241125672 - E-mail: 241125672@unb.br. Telefone: (61) 98162.0696.
- Comitê de Ética da Universidade de Brasília - Sala A1 49/11 - Bloco de Salas Eudoro de Sousa-BAES - 1º pavimento - Campus Darcy Ribeiro - 70910-900. Telefone (61) 3107-2294. E-mail: eticaunb@unb.br.

8. Consentimento

Eu,, portador da matrícula funcional:.....e ocupante do cargo de, na (o)....., confirmo que li e compreendi as informações contidas neste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Declaro que minha participação é voluntária, fui informado sobre a garantia de confidencialidade e pseudonimato no uso dos meus depoimentos, e fui esclarecido sobre o direito de cancelar minha assinatura a qualquer momento.

Por meio da minha assinatura, declaro consentimento para a coleta de dados, desde que a finalidade específica do uso dos dados seja restrita ao contexto do projeto de pesquisa acadêmica especificado.

Consentimento para Coleta de Dados:

☐ DECLARO meu consentimento para a coleta de dados, ciente de que o uso das informações será restrito aos fins acadêmicos da dissertação de mestrado.

Consentimento para Gravação em Áudio:

☐ DECLARO meu consentimento para a gravação em áudio da entrevista, ciente de que o áudio será utilizado apenas para fins de transcrição e análise de conteúdo e será destruído após a conclusão e aprovação da dissertação.

☐ NÃO DECLARO minha autorização para gravação em áudio da entrevista.

Data: ____/____/____

Assinatura do Participante

Assinatura da Pesquisadora

Nos quadros 5 e 6 abaixo, seguem duas matrizes de conteúdo, conforme codificação abaixo feita para subsidiar as análises corresponde a:

EML - Eixo do Modelo Lógico Conceitual - página 40

EPP - Eixo do Problema de Pesquisa - página 48

PSEE - Participante da Secretaria de Estado de Educação

PIPEDF - Participante do Instituto de Pesquisa e Estatística do Distrito Federal

H - homem

M - mulher

Quadro 5 - Matriz de conteúdos identificados nas entrevistas aplicadas na Secretaria de Educação do Distrito Federal

EIXOS DO MODELO LÓGICO	EPP 1 - Trajetória e papel como agente de mudança	EPP 2 - Ambiente colaborativo e práticas de governança	EPP 3 - Gerenciamento do aprendizado e da inovação	EPP 4 - Equidade de gênero e cultura organizacional	EPP 5 - Dinâmica decisória e institucionalização
EML 1 - Economia do Conhecimento (Capacidade de aprender, inovar e adaptar-se.)	H - PSEE 1 - sempre atuou na área de gestão de TI e teve cargos de liderança desde que entrou na Sec de Educação. M - PSEE 2 - Teve experiência na iniciativa privada, em multinacional, antes de entrar no serviço público. M -PSEE 2 - Assumiu cargos de gestão desde muito jovem. M -PSEE 2 - Gosta muito de estudar e	H - PSEE 1 - a See tem repositório de conhecimento tipo wiki e as informações da equipe estão todas compartilhadas lá. H - PSEE 1 - boa interlocução da TI com as demais unidades. Cada projeto tem o seu PO (<i>Product owner</i>). M -PSEE 2 - Sempre valorizou o diálogo com a comunidade escolar.	H - PSEE 1 - previu o compartilhamento de conhecimento no contrato da Fábrica de Software. "Tudo que eles fazem, precisam documentar". H - PSEE 1 - Construiu trilha de aprendizagem e promove com frequência o compartilhamento de conhecimento entre a equipe. PSEE 2 - Afastou-se por 4 anos para estudo. E, logo que voltou, foi	H - PSEE 1 - equipes sempre foram compostas majoritariamente por mulheres. H - PSEE 1 - destacou a capacidade das mulheres a se adaptarem a novos ambientes e desafios de trabalho. H - PSEE 1 - quando assumiu a TI majoritariamente a equipe era masculina. Foi convidando mulheres para compor o time e, hoje, todos os cargos da	M -PSEE 2 - Acredita que é importante ter regras pra tudo, assim o trabalho fica mais organizado. M -PSEE 2 - Há 20 anos atrás já percebia a importância a importância, mas não sabia que era Governança, porque naquela época não se falava nisso. M -PSEE 2 - Atuar na sede da Secretaria de Educação proporciona uma visão do todo. M -PSEE 2 - Percebe que, mesmo quando a Liderança

	se capacita com frequência. M -PSEE 2 - Sempre acabava atuando em cargos de liderança, por causa do seu perfil. M -PSEE 2 - Atualmente atua como liderança de uma área que historicamente só foi liderada por homens, por ser uma área trata “planejamento, orçamento, avaliação, políticas públicas federais”. M -PSEE 3 - No início da carreira atuava em escola particular e dava aulas noturnas na rede pública como complementação de renda. M -PSEE 3 - Em seguida assumiu uma carga horária muito pesada, 60 horas. M -PSEE 3 - Tem perfil de liderança, por isso sempre atuava na coordenação. M -PSEE 3 - Assumiu cargo liderança pela primeira vez na sede numa gerência pedagógica. M -PSEE 3 - Atua numa	M -PSEE 2 - Quem atua nas escolas acha que quem está na sede da Secretaria de Educação não conhece a realidade de fato de quem está na ponta. M -PSEE 2 - O relacionamento com os diversos atores, em decorrência do trabalho na sede, ajuda a compreender a correlação entre as entregas e a política pública como um todo. M -PSEE 4 - As áreas atuam de forma colaborativa, inclusive por ser uma diretriz da atual secretária. M -PSEE 4 - A relação colaborativa com os órgãos do Governo Federal, Conselhos de Secretários e demais órgãos do GDF é muito frequente, inclusive por atuar numa política pública que recebe diretrizes federais.	convidada novamente para assumir cargo de liderança. M -PSEE 2 - Quando retornou do afastamento tinha uma inovação, quer o SEI (Sistema Eletrônico de Informação). Gostou da nova forma de trabalhar, mas precisou de um tempo para se adaptar. PSEE 2 - incentiva sempre que a equipe faça capacitações, só pede que se revezem e se organizem. M -PSEE 2 - quando voltam das capacitações pede para compartilharem com as demais sub lideranças, e se o assunto for mais amplo, com todos os demais servidores da unidade. M -PSEE 4 - Está coordenando a implantação de um programa de Gestão do Conhecimento na Secretaria para incentivar as áreas a trocarem experiências e aprendizados.	sua assessoria são compostos por mulheres. E tem diretoras e gerentes, como suas subordinadas, na equipe. H - PSEE 1 - “Como um ambiente de tecnologia, as mulheres, elas ainda têm muita dificuldade de acessar os espaços. Isso é uma realidade.” H - PSEE 1 - “Eu gosto de trabalhar com mulheres em cargos de gestão. Seja como minhas, superiores, ou minhas subordinadas. M -PSEE 2 - Sofreu preconceitos por se dedicar e gostar de um trabalho com qualidade, ouvia que tinha “síndrome de escola particular”. M -PSEE 2 - Sofreu preconceitos em relação à idade, mas não em relação a gênero. M -PSEE 2 - Quando atuava em escolas, o trabalho demandava muito e não tinha tempo para os serviços de cuidado com a família, por	máxima era uma mulher, houve por um tempo mais homens nos cargos de liderança. Entretanto, essa alteração se deu em razão da mudança de perfil com a gestora atual, que ampliou os espaços de fala das mulheres e a ocupação feminina em cargos de liderança. M -PSEE 3 - percebe um avanço muito grande na administração pública distrital e federal com ofertas de cursos na área de governança e gestão, isso facilita bastante a evolução da maturidade das equipes. E a Secretaria, de forma geral, incentiva muito a capacitação contínua. M -PSEE 4 - A dinâmica de funcionamento do Comitê Interno de Governança tem ajudado muito como incentivo às unidades atuarem de forma integrada.
--	---	--	--	--	--

	função de liderança com subordinação ao PSEE 1 e e afirmou que ele é um excelente líder, que direciona os servidores para as as funções de acordo com seus respectivos perfis. M -PSEE 4 - Sempre assumiu cargos de lideranças desde 1995, sendo que entrou na secretaria em 1991. M -PSEE 4 - A equipe que lidera a maioria é homem. Algumas mulheres não se identificaram com o trabalho, outras preferiam ficar perto de casa. M -PSEE 4 - Entende que a comunicação com homens no ambiente de trabalho é mais “simples, técnica, direta e objetiva”. Afirmar que as mulheres querem mais atenção e cuidado no relacionamento o diário. Afirmar que tem mais facilidade de se relacionar com homens no ambiente de trabalho, reforçando que			isso decidiu ir para a sede da Secretaria de Educação. M -PSEE 2 - A questão de se ausentar para realizar os serviços de cuidado com a família sempre foi uma preocupação interna e não da Secretaria. M -PSEE 2 - As mulheres possuem muito espaço de fala e são respeitadas. M -PSEE 2 - “Não tenho hábito de lidar com essas questões de gênero, até porque, pra mim, isso nunca foi uma questão”. Mas afirma que, por ser mulher entende que as mulheres sempre precisam provar que tem conhecimento. M -PSEE 2 - Exemplificou a sua participação em um comitê majoritariamente masculino: “Nas primeiras reuniões, agente fica naquela né...” “A gente percebe que quando a gente fala, até as conversas paralelas param, mas não sei se por interesse no que a gente vai dizer ou se é pra saber se a gente tem	
--	---	--	--	--	--

	isso não interfere na escolha da equipe.			capacidade técnica pra dizer aquilo. É sempre aquela coisa de avaliação, de julgamento. Não é escancarado, mas a gente sente.” M -PSEE 3 - Apesar de estar numa secretaria majoritariamente feminina, percebe muitas mulheres com comportamentos machistas. M -PSEE 3 - Os cargos de lideranças de áreas consideradas mais “técnicas (SUAG, arquitetura, tecnologia etc)” são ocupadas por homens, e nas áreas pedagógicas são ocupadas por mulheres na liderança. M -PSEE 3 - A maioria das mulheres, em cargo de liderança ou não, são professoras. M -PSEE 3 - Ouvindo recentemente a seguinte frase “ai como eu gostaria de ser mulher”, quando comentou que iria sair de férias. Ficou muito chateada, porque nunca teve nenhuma facilidade por ser mulher. Mesmo se chateando,	
--	---	--	--	---	--

				prefere não responder, porque avalia que não acrescentaria nada, porque não interessa o que o homem que fala assim pensa. M -PSEE 3 - A liderança superior não percebe as falas machistas da equipe, porque não chega até ela. Diante disso, não atua para minimizar essa questão. M -PSEE 4 - Afirmou nunca ter vivido e nem presenciado nenhuma questão relacionada à gênero dentro da Secretaria. No primeiro cargo de liderança, era a única mulher da equipe e percebeu um cuidado diferente que os colegas tinham com ela. Se sentiu confortável com isso. M -PSEE 4 - Percebe que os cargos de liderança costumeiramente são ocupados por mulheres em sua maioria dentro da Secretaria. M -PSEE 4 - Entende que o tema da equidade de gênero não é tratado formalmente	
--	--	--	--	---	--

				nas reuniões, pelo fato de não ser necessário. M -PSEE 4 - Já observou alguns casos de mulheres que deixaram de assumir cargos de liderança em razão dos serviços domésticos de cuidado sobrecarregarem a sua rotina. E nunca ouviu homens terem falas semelhantes.	
EML 2 - Liderança Transformacional (Atua como agente de mudança, promovendo inovação, motivação e engajamento.)	H - PSEE 1 - promove a troca de informações entre a equipe, mas tem relação interpessoal mais prática e objetiva com a equipe. M -PSEE 2 - promove ambiente saudável entre sua equipe e faz uma gestão de pessoas humanizada.	M -PSEE 2 - a relação com os diversos atores, em decorrência do trabalho na sede, ajuda a melhorar a empatia nos relacionamentos interpessoais. M -PSEE 2 - a diversidade de atores com os quais se relaciona é muito ampla, e o ponto de vista de atores externos, e em alguns casos órgãos de controle, ajuda a amadurecer o trabalho interno. M -PSEE 2 - promove a troca de informações entre os membros da sua equipe, por meio de reuniões mensais, sempre com pauta prévia. M -PSEE 2 -	M -PSEE 2 - Gosta que a equipe apresente ideias, inclusive incentiva novas formas de fazer, mas exige um embasamento técnico. PSEE 3 - Afirma que a liderança superior incentiva muito a apresentação de ideias por parte da equipe e está sempre à disposição para ouvir. M -PSEE 4 - Na unidade que lidera os líderes são orientados a compartilhar os conhecimentos adquiridos nas capacitações.	M -PSEE 2 - as lideranças anteriores da unidade eram homens e a equipe ficou muito adoecida mentalmente, provavelmente, devido à falta de atenção ao lado humano. M -PSEE 2 - os homens da equipe respeitam as lideranças femininas. M -PSEE 2 - Ao longo dos anos a participação das mulheres em cargos de liderança aumentou expressivamente, porém, guardadas as devidas proporções entre homens e mulheres no corpo de servidores da secretaria, o percentual de lideranças femininas poderia ser	H - PSEE 1 - diante do fato de a secretária ser uma mulher, presidindo o Comitê Interno de Governança, propicia as mulheres terem voz. H - PSEE 1 - o fato de a secretária ser mulher, não quer dizer que a cultura da Secretaria é uma cultura que não faz distinção entre homens e mulheres, até porque as pessoas também, como eu, foram criadas numa sociedade patriarcal. Eu sou do interior de Pernambuco, então eu fui criado nessa sociedade. “Então a gente às vezes tem que se policiar no que a gente fala, medir algumas falas.” M -PSEE 2 - quando apresenta uma

		promove os vínculos emocionais entre os servidores da equipe, sem ultrapassar os limites da intimidade pessoal. M -PSEE 3 - Nesta gestão da secretária (não lembra disso nas outras gestões), que é uma mulher, percebe as áreas e os processos de trabalho mais interconectados. Inclusive com outros órgãos. M -PSEE 3 - Considerando que é uma unidade nova e parte da equipe está em andares diferentes no prédio, conseguem atuar internamente de forma colaborativa. M -PSEE 3 - Pontualmente fazem trocas de conhecimentos dentro da equipe, mas não identificou ações sistematizadas de compartilhamento de conhecimento. M -PSEE 3 - A liderança superior masculina tem um perfil muito prático, não costuma reunir a equipe para produção de		maior. M -PSEE 3 - A liderança superior não considera o fato de ser homem ou mulher para selecionar para um cargo de liderança ou para reconhecimento. M -PSEE 3 - Afirmou já ter trabalhado com mulheres líderes em outras unidades que só elogiavam os homens e sempre chamava a atenção das outras mulheres. Inclusive com elogios e tratamento mais humano e atencioso. Criticando cabelo e roupas das mulheres.	informação vinda de um ator externo, como uma evidência para tomada de decisão, encontra um pouco de resistência, porque é uma forma nova de pensar e decidir dentro da Secretaria. M -PSEE 2 - Tem que ficar o tempo todo convencendo os colegas a tomar cuidados relacionados à segurança jurídica nas atividades e no processo de tomada de decisão. M -PSEE 2 - Exige da equipe técnica justificativas embasadas para que possa tomar decisões, mas sempre conversa com a equipe, por meio de reuniões semanais. M -PSEE 2 - Realiza reuniões coletivas e individuais com a equipe, considerando muito o ponto de vista de cada um e avaliados os riscos, antes de tomar decisões. M -PSEE 2 - Costuma levar para o Comitê Interno de Governança pautas que dependem de ação colaborativa com as demais unidades da Secretaria. M -PSEE 4 -
--	--	---	--	---	--

		ideias e trocas de conhecimento.			Define temas anuais e envolve a sua equipe, sempre com diretrizes prévias.
EML 3 - Inovação Aberta (Transformação de ideias/problemas em soluções viáveis.)		H - PSEE 1 - não atuam com inovação aberta, não envolvem a sociedade no desenho das soluções. H - PSEE 1 - fazem uma reunião de refinamento e outra de entrega junto com as áreas técnicas demandantes, promovendo diálogo entre os envolvidos. Com isso entendem melhor os problemas e desenvolvem soluções de TI mais adequadas às necessidades e realidades. M -PSEE 2 - sempre que alguma inovação interferir em outras unidades internas, faz um alinhamento prévio à implantação. M -PSEE 2 - sempre usam as informações de Ouvidoria como insumos para as atividades da unidade, inclusive ajusta o planejamento e aprimora serviços e comunicações internas e externas com	H - PSEE 1 - “a TI é a ponta da lança da inovação por causa da inovação tecnológica, ela vive uma dicotomia muito grande: tem a possibilidade de inovar, mas tem que enfrentar um desafio muito grande, por não acompanhar o mercado ao ponto de não valorizar os servidores.” H - PSEE 1 - esta gestão da TI comprou mais do que nos últimos 10 anos e não foi mágica, é só organização e quem puxou o carro foram essas “servidoras”. M -PSEE 2 - uma servidora da equipe fez capacitação fora de Brasília e teve uma ideia que gerou inovação: “integrar a avaliação com a busca ativa escolar (conversar com as regionais de ensino, quando apresenta estudantes em situação de baixa frequência, para tentar entender melhor a informação. Se	H - PSEE 1 - “o fato de uma servidora mulher ter sido professora, ter atuado na linha de frente, trouxe um discurso comovente: “pense o estudante lá na ponta, pense o trabalho que você está fazendo”. E os demais servidores homens da TI não conseguiam se reconhecer no discurso dela. Eles não conseguem se sentir partícipes da comunidade escolar. E a mulher professora que atuou na ponta (visão do usuário), em geral quando tem oportunidade de atuar na gestão se destaca.	M -PSEE 2 - sempre que implanta alguma inovação comunica aos colegas por meio das reuniões do Comitê Interno de Governança. M -PSEE 2 - na sua unidade, as decisões não são tomadas sem alinhar previamente com as áreas internas impactadas. M -PSEE 2 - na sua unidade, as decisões internas são tomadas de forma colaborativa com a equipe. M -PSEE 3 - Conseguiram estruturar documentos de governança para fortalecer e organizar o funcionamento da unidade. PDTI passou a ser aprovado pelo Comitê Interno de Governança da Secretaria. M -PSEE 4 - Desde o momento em que o Comitê Interno de Governança começou a fazer reuniões mensais, nunca mais tiveram problemas para iniciar o ano letivo, inclusive serve como evidência a Governança melhora a entrega para a sociedade.

		base na percepção da sociedade. M -PSEE 2 - dialoga sistematicamente com a Academia, por meio dos membros do Conselho de Educação, que representam essa categoria. M -PSEE 2 - Já convidaram universidades para aprimorar processos internos e serviços prestados à sociedade. Fazem esse diálogo, sempre que necessário. M -PSEE 3 - Conseguiram envolver todas as unidades clientes no PDTI. M -PSEE 3 - Tem atuado inovando na interoperabilidade dos dados entre os sistemas do GDF, por meio de API. M -PSEE 4 - Em relação ao relacionamento com a Academia não identificou alguma ação da sua unidade e até mesmo da Secretaria como um todo. M -PSEE 4 - Com a sociedade a relação é focada nos mecanismos formais de participação	for o caso melhora a frequência escolar do aluno ou dá baixa na matrícula em caso de troca de escola).” Estão automatizando esse fluxo de trabalho, em razão de uma capacitação. M -PSEE 4 - Como exemplo de solução inovadora que foi desenhada de forma colaborativa com as unidades pode ser citada a automatização dos processos, processo eleitoral das escolas de forma eletrônica, disponibiliza ferramentas de trabalho simples para ajudar as demais unidades.		Resolveram a causa raiz dos problemas e pensam em soluções de forma colaborativa, tendo a participação de todas as unidades. PSEE 4 - A Secretaria proporciona liberdade às unidades para propor novas normas relacionadas ao seu trabalho. Quando se trata de uma nova prática a ser implantada, precisa ser aprovada previamente pelo Comitê Interno de Governança.
--	--	---	--	--	--

		social (audiência, consulta públicas e Ouvidoria). M -PSEE 4 - As unidades têm feito cada vez mais ações inovadoras, diante da mudança de cultura promovida pela maturidade em governança. M -PSEE 4 - Algumas unidades ainda não compreendem a importância de compartilhar dados, mas trata-se de uma minoria.			
--	--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 6 – Matriz de conteúdos identificados nas entrevistas aplicadas no Instituto Instituto de Pesquisa e Estatística do Distrito Federal.

EIXOS DO MODELO LÓGICO	EPP 1 - Trajetória e papel como agente de mudança	EPP 2 - Ambiente colaborativo e práticas de governança	EPP 3 - Gerenciamento do aprendizado e da inovação	EPP 4 - Equidade de gênero e cultura organizacional	EPP 5 - Dinâmica decisória e institucionalização
EML 1 - Economia do Conhecimento (Capacidade de aprender, inovar e adaptar-se.)	M - PIPEDF 1 - Foi selecionada para o primeiro cargo de liderança de liderança por meio de análise curricular, numa concorrência de mais de 100 pessoas para a vaga. M - PIPEDF 1 - Desafio de gerenciar uma equipe em modo híbrido de trabalho. M - PIPEDF 1 - Logo assumiu a substituição da	M - PIPEDF 1 - Logo que assumiu propôs uma postura mais ativa do IPEDF como um todo, mas especificamente da sua unidade, perante os demais órgãos do GDF, ampliando o relacionamento institucional para compreender as demandas e disseminar o papel do IPEDF. Se apresentou	M - PIPEDF 1 - Quando chegou não tinha nada documentado. Agora tudo é documentado, inclusive quando chega um novo servidor na sua unidade tem material explicando os fluxos técnicos e administrativos de trabalho e competências organizacionais e individuais. Inclusive com regras de boa	M - PIPEDF 1 - Não sofreu preconceito em virtude de gênero, mas em virtude de ser muito nova. Ela e toda a equipe eram chamados de “meninos”. A fala tinha um tom carinhoso, mas um julgamento por ser muito jovem para assumir um cargo de alta gestão. M - PIPEDF 1 - Teve um episódio ao qual ela se refere	M - PIPEDF 2 - Implantou o modelo de gestão na sua unidade com base naquilo que gostaria que seus gestores anteriores tivessem feito. Resultando em uma versão composta por vários modelos.

liderança atual, por meio de escolha com critérios técnicos. M - PIPEDF 1 - Estava na função de liderança quando a Codeplan se transformou em IPEDF. Passou por essa mudança institucional. M - PIPEDF 2 - Logo que chegou no IPEDF ficou como assessora por um bom tempo. Depois de 3 anos passou a atuar como gerente e depois como coordenadora. Todas as pessoas anteriores eram homens. M - PIPEDF 2 - Escolheu formação em exatas e acreditava que estatística era típico de área meio. Passou 10 anos em concursos temporários que não podia assumir cargos de liderança. Então a liderança com “cargo” é novidade. M - PIPEDF 2 - Quando assumiu a função de liderança, uma colega disse que tinha nascido pra isso, porque tem um perfil de organizar e materializar uma execução.	pessoalmente “colocou a sua cara a tapa”. M - PIPEDF 2 - O ambiente que recebeu teve que trabalhar o espírito de colaboração, porque a equipe tinha muito “medo” de dar ideias e participar, porque a antiga gestão não oferecia segurança psicológica. M - PIPEDF 2 - Trabalhou a integração entre a equipe, inclusive unindo pessoas que não se relacionavam bem, em prol da melhor entrega. Isso gerou uma relação de confiança e uma ambiente com segurança psicológica. M - PIPEDF 2 - o âmbito institucional como tem servidores com tipos de vínculos diferentes, isso gera uma insegurança em relação a perda do conhecimento das pessoas que irão se aposentar. É uma preocupação. M - PIPEDF 2 - produz pesquisas que são insumos para outras unidades internas. Os fluxos dos processos	convivência. Faz uma reunião de boas-vindas explicando todos os detalhes. M - PIPEDF 2 - Recebe frequentemente e servidores recém formados para treinar. M - PIPEDF 2 - Logo que entrou conversou com cada servidor individualmente e perguntou: “o quê você gosta de fazer, o quê faz que não gostaria mais de fazer e, se fosse mudar para outra área dentro da Diretoria, para qual área gostaria de ir”. A maioria manifestou medo e constrangimento em relação à gestão anterior. M - PIPEDF 2 - Entendeu que precisava estudar sobre gestão para aplicar o melhor modelo com a sua equipe. M - PIPEDF 2 - Criou um grupo para informes e uma identidade visual, cartão de visita, para a diretoria para gerar o senso de pertencimento da equipe. Não exigiu que todos	como “engraçado”, relacionado à vaga privativa. Chegou num dia normal de trabalho e tinha um cone na sua vaga. Ela pediu pra tirá-lo e ouviu a seguinte resposta: “Moça essa vaga é da Diretora, não pode parar aqui.” E respondeu: “Sou eu a diretora.” Prontamente a pessoa se desculpou. M - PIPEDF 1 - Afirma nunca ter passado por julgamentos em virtude de gênero. Entende que isso se deu em virtude da sua postura, pois afirma que “não tem medo de falar e se posicionar.” Sempre que é convidada para uma reunião entende que é importante para aquele debate, então entende que deve dar a sua contribuição. Tem uma fala: “nunca fui insubordinada e nem desrespeitosa com ninguém, mas você tem que ser assertiva.” M - PIPEDF 1 - O próprio conteúdo técnico da unidade se refere a pautas de gênero, minorias, violência e vulnerabilidade social.	
--	---	---	--	--

	M - PIPEDF 2 - Quando recebeu o convite para a vaga de coordenadora, disse ‘aceita e inclusive nunca entendi o porquê de vocês nunca me considerarem para essa vaga antes’. Escutou que “você não tinha maturidade, você era muito instável emocionalmente, mas agora a gente acha que você esteja pronta”. Levou a reflexão sobre “será que não passa pela cabeça” da liderança qual o motivo que levava a essa possível instabilidade emocional? M - PIPEDF 2 - Para assumir a diretoria recebeu um desafio de resolver uma demanda antiga que nunca saía. Conseguiu resolver com qualidade e foi chamada para assumir a diretoria.	internos são bem definidos. M - PIPEDF 2 - em virtude da mudança recente de Codeplan para IPEDF, as pessoas se tornaram canais de atendimento aos órgãos externos. Apesar de oferecem outros canais de atendimento.	entrassem no grupo, mesmo sendo adesão voluntária 90% dos servidores da sua unidade entraram no grupo. M - PIPEDF 2 - Entende que “aprender pelo modelo do livro, está muito descolado da prática”.	M - PIPEDF 2 - Equipe em que atuava era majoritariamente feminina, mas a fala da gestora era que queria “um gerente ou coordenador bem quantitativista, com experiência em pesquisa”. Os escolhidos sempre eram homens. E acredita que, por ser mulher, nunca era escolhida para o cargo. M - PIPEDF 2 - Afirmou que a área de pesquisa sempre tem muita mulher atuando. A maioria da equipe atual é feminina. M - PIPEDF 2 - Na área de pesquisa também recebe o reflexo do estereótipo criado pela sociedade, pois pesquisas nas áreas de “cuidado” são majoritariamente feminina, já nas áreas de computação, física, estatística matemática a maioria são homens. Ainda que tenha trabalho com estatística, sempre foi relacionada à área social. M - PIPEDF 2 - Percebe que os homens que atuam nas áreas de economia e estatística	
--	---	--	--	--	--

				buscam instituições que remuneram melhor. Ex: banco e seguradora de cartão de crédito. E as mulheres acabam permanecendo na pesquisa. Isso se reflete no IPEDF, pois os homens saem mais e mulheres ficam por mais tempo. M - PIPEDF 2 - “Governos são formados majoritariamente por homens e nós, mulheres, temos que ficar nos provando o tempo todo.” M - PIPEDF 2 - “A objetificação dos corpos femininos é brutal.” Escuta muito que alguma mulher conseguiu um cargo por motivos sexuais.	
EML 2 - Liderança Transformacional (Atua como agente de mudança, promovendo inovação, motivação e engajamento.)		M - PIPEDF 1 - Viu que os órgãos do GDF usavam outros institutos de pesquisa como fonte de referência para estudos e não citavam o IPEDF (ou a própria antiga Codeplan). Isso despertou nela uma atitude ativa de buscar junto à Assessoria de Comunicação do IPEDF uma campanha de imagem e reposicionamento do Instituto. “A gente é o IPEA e o IBGE do GDF. Temos	M - PIPEDF 1 - Logo que chegou fez uma escuta individualizada com cada servidor da sua unidade, para ouvir o quê as pessoas gostavam e não gostavam e perguntar o quê mudariam na unidade se fosse diretor, estando aberta a todas as ideias. M - PIPEDF 1 - Afirma que a sua equipe tem conhecimentos técnicos muito específicos. Costuma fazer	M - PIPEDF 1 - A equipe da sua unidade sempre foi majoritariamente feminina. As coordenadoras são 3 mulheres e são “muito pulso firme”. M - PIPEDF 2 - Identificou preconceito com mulheres, pois quem tinha um comportamento mais nervoso era rotulada como “mulher louca” (independentemente do cargo). Pessoas assim podem ter doenças mentais e	

		a mesma função!” PIPEDF 1 - Costuma fazer uma escuta de ideias e sugestões de cada membro da equipe semestralmente . Mas, no último semestre, percebeu que não foi necessário, porque “dar ideias” já estava inserido na rotina. M - PIPEDF 1 - Acredita que a relação de confiança para opinar e dar ideias veio da experiência negativa que viveram com a gestão anterior. Tanto que sempre que acontece algo bom “falo na hora que gostei muito deste trabalho, por causa disso, disso e disso.” M - PIPEDF 1 - A equipe se sente confortável para contrapor ou complementar ideias, independentemente de quem deu a primeira ideia. Ressalta que normalmente as mulheres são as primeiras a se posicionarem. Hoje na equipe tem poucos homens e eles se identificam como LGBT.	oficinas internas realizadas por pessoas da equipe que tenham um conhecimento específico em algo. Exemplo: numa pesquisa recente precisaram fazer escuta dos áudios e os estagiários tiveram que aprender “como fazer” com a própria equipe.	precisam ser acolhidas. Foi isso que ela fez, acolheu e atribuiu novas funções mais aderentes ao seu perfil. M - PIPEDF 2 - Outra questão que já viu bastante foi a “objetificação dos corpos femininos”. As pessoas comentam sobre a vida pessoal umas das outras e rotulam as mulheres “como casos de um homem x”. Sem considerar a competência das pessoas. M - PIPEDF 2 - É uma pessoa originária de uma família majoritariamente feminina, porém bastante machista. Encontrou na educação a saída para ser reconhecida pelos seus conhecimentos. Se apresenta como uma mulher nordestina, que carregou lata d'água na cabeça. Defende muito a educação, porque se percebe como uma inspiração para outras mulheres que estão em situações semelhantes. M - PIPEDF 2 - Percebe que sua credibilidade como profissional vem da área que	
--	--	---	---	---	--

				escolheu, estatística. Já vivenciou preconceitos de gênero abertos e declarados em outra empresa que atuou. Ela foi a primeira mulher presidente da empresa júnior de estatística. M - PIPEDF 2 - Já ouviu de um colega da época da universidade “de todas as nossas colegas mulheres daqui da estatística a única que nunca vai precisar vestir uma saia para sobreviver é M - PIPEDF 2.” Essa fala gerou uma mistura de sentimentos, não sabia se ficava feliz e recebia aquilo como elogio (por chamá-la de inteligente), ou se “pulava no pescoço dele” por estar objetificando as mulheres. M - PIPEDF 2 - A cada mudança de gestão no Governo, mesmo que as lideranças se mantenham nos cargos, sempre esteve que estar atenta, com muito esforço de mostrar que é capaz pra estar no lugar que ocupa. M - PIPEDF 2 - Percebe que quando um homem erra no ambiente de trabalho suas atitudes são	
--	--	--	--	--	--

				relativizadas e a penalização abrandada. Vive sempre situações em que percebe as pessoas atribuindo a responsabilidade e do erro cometido por um homem a alguma atitude de uma mulher. M - PIPEDF 2 - Fica muito atenta com sua equipe pra esse tipo de comportamento não acontecer. E se acontecer, orienta e corrige.	
EML 3 - Inovação Aberta (Transformação de ideias/problemas em soluções viáveis.)	M - PIPEDF 2 - sente muita falta nas organizações sobre a existência da comunicação relacionada à satisfação ou insatisfação com a entrega, com a convivência e com o trabalho. Isso evitaria o adoecimento mental das pessoas, ou seja, uma gestão de pessoas de fato.	M - PIPEDF 1 - Começou a chamar os órgãos para reuniões presenciais, com convites formais via processo SEI, para entender o que precisavam em termos de dados. Resultaram várias propostas de pesquisas. Hoje, em virtude dessa ação e das ações de comunicação, já existe uma busca pelos serviços do IPEDF de forma autônoma, demandando novos ciclos de pesquisas já aplicadas e realização de novas pesquisas. M - PIPEDF 1 - Possuem vários Acordos de Cooperação Técnica (ACT) com	M - PIPEDF 1 - Instituíram fluxo de demanda de pesquisa e incentivam o aprendizado interno de cada órgão, sendo que cada pasta é responsável pelo monitoramento do seu resultado, após recebimento dos dados. O monitoramento da política pública em si tem ficado, por enquanto sob competência de cada órgão. Afirma que o IPEDF tem conhecimento técnico para monitorar, mas ainda não atuam. M - PIPEDF 1 - Avaliam a aplicação do uso dos dados das pesquisas que realizam, por meio das publicações na imprensa e Diário Oficial.	M - PIPEDF 2 - na configuração atual da instituição percebe uma postura de liderança que incentiva o aprendizado relacionado a gênero. As mulheres apresentam esse comportamento e os homens tem a postura do “faça pra mim ou resolve aí e depois me mostra a solução”. Mas no passado, já identificou mulheres que tinham esse comportamento de não promover a colaboração na solução de problemas. Destacando que essas mulheres apresentavam um comportamento “tipicamente masculinizado”, de acordo com as convenções da sociedade.	M - PIPEDF 2 - produz informações para tomada de decisão interna, por meio de relatórios de pesquisa. M - PIPEDF 2 - a comunicação interna é muito bem estruturada, reforçando o que cada unidade entrega.

		Universidades (UnDF, Lisboa), com a Câmara dos Deputados não só para publicar pesquisas, mas para compartilhar dados como insumos para as proposições legislativas. Tem ACT também com a Unicef - Fundo das Nações Unidas para a Infância. M - PIPEDF 1 - Em termos de trocas de colaboração com os diversos parceiros tanto usam técnicas e boas práticas, quanto fornecem. Avalia como um diálogo muito colaborativo, com troca de informações. Diante da maturidade alcançada nos últimos 3 anos. M - PIPEDF 1 - Começou a ser convidados por Observatórios do GDF, mas o problema é que essa demanda só chega ao IPEDF quando o problema já aconteceu. Não são chamados para planejar juntos. M - PIPEDF 1 - Estão desenvolvendo uma solução chamada "Info DF 2.0", uma plataforma integrada para a sociedade buscar dados de todas as	Não um monitoramento mais aprofundado. Tem uma pessoa da equipe que tem uma rotina para fazer esses acompanhamentos de citações do IPEDF. M - PIPEDF 2 - incentiva a equipe para se capacitar em novos conhecimentos, tais como Inteligência Artificial. E percebe muito entusiasmo na equipe quando aprendem algo novo.	M - PIPEDF 2 - O fato de todas as diretorias atuais serem lideradas por mulheres é algo revolucionário. No passado, todas as lideranças das diretorias eram homens. Às vezes me pego falando coisas que eu nem concordo, "acabei de falar uma coisa que contradiz o que eu acredito"..	
--	--	---	---	--	--

		pesquisas que o IPEDF realizou. M - PIPEDF 2 - tem relacionamento intenso com os secretários de Estado do GDF. Com a maturidade institucional do IPEDF, tem sido chamados para analisar situações de crise. M - PIPEDF 2 - tem relacionamento com institutos de pesquisa de outros entes da Federação. Mas ainda são poucos os institutos de pesquisas estaduais. M - PIPEDF 2 - não tem relacionamento com laboratórios de inovação. M - PIPEDF 2 - soluciona problemas de forma colaborativa entre sua equipe, sempre que possível.			
--	--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

Legendas:

EML - Eixo do Modelo Lógico Conceitual - página 40

EPP - Eixo do Problema de Pesquisa - página 48

PSEE - Participante da Secretaria de Estado de Educação

PIPEDF - Participante do Instituto de Pesquisa e Estatística do Distrito Federal

H - homem

M – mulher

APÊNDICE D

Quadro 7 – Categorização dos conteúdos identificados nas entrevistas aplicadas na Secretaria de Educação do Distrito Federal e no Instituto de Pesquisa e Estatística do Distrito Federal.

CATEGORIA	ÓRGÃO	IDENTIFICAÇÃO	MATRIZ DE CONTEÚDO	UNIDADE DE REGISTRO	TEMA
1. Ambivalência feminina	SEEDF	M-PSEE 4	EML2 – EPP4	Comunicação com homens é mais simples e direta	Percepção diferenciada de gênero
2. Aprendizagem estratégica	SEEDF	M-PSEE 2	EML1 – EPP3	Gosta muito de estudar e se capacita com frequência	Aprendizagem contínua
	SEEDF	H-PSEE 1	EML1 – EPP2	Repositório tipo <i>wiki</i> com informações compartilhadas	Memória organizacional digital
	SEEDF	H-PSEE 1	EML1 – EPP3	Construiu trilha de aprendizagem	Estrutura formal de aprendizagem
	SEEDF	M-PSEE 2	EML1 – EPP3	Incentiva capacitações e compartilhamento posterior	Cultura de disseminação do conhecimento
	IPEDF	M-PIPEDF 2	EML1 – EPP3	Incentiva capacitação em IA	Aprendizagem tecnológica
3. Desigualdade de gênero	SEEDF	M-PSEE 2	EML1 – EPP4	Lidera área historicamente ocupada por homens	Ruptura de barreira de gênero
	SEEDF	M-PSEE 4	EML2 – EPP4	Equipe majoritariamente masculina	Composição de gênero da equipe

	SEEDF	H-PSEE 1	EML2 – EPP4	Mulheres têm dificuldade de acessar espaços em tecnologia	Barreiras de gênero
	SEEDF	M-PSEE 2	EML2 – EPP4	Sofreu preconceito por dedicação e qualidade	Estigmatização feminina
	IPEDF	M-PIPEDF 2	EML1 – EPP4	Todas lideranças anteriores eram homens	Histórico de desigualdade
	IPEDF	M-PIPEDF 2	EML2 – EPP4	Foi considerada “emocionalmente instável” no passado	Estereótipo de gênero
	IPEDF	M-PIPEDF 2	EML2 – EPP4	Mulheres lideram todas as diretorias atualmente	Mudança estrutural de gênero
4. Governança colaborativa	SEEDF	H-PSEE 1	EML3 – EPP2	Boa interlocução com demais unidades e uso de PO	Governança por projetos
	SEEDF	M-PSEE 2	EML3 – EPP2	Decisões alinhadas previamente com áreas impactadas	Decisão colaborativa
	SEEDF	M-PSEE 4	EML3 – EPP2	Reuniões mensais do Comitê melhoraram entregas	Governança como solução estrutural
	IPEDF	M-PIPEDF 2	EML3 – EPP2	Comunicação interna estruturada	Estrutura colaborativa formal

5. Identidade e legitimação	SEEDF	M-PSEE 3	EML1 – EPP1	Atuava em escola particular e dava aulas na rede pública	Dupla inserção profissional
	IPEDF	M-PIPEDF 1	EML1 – EPP1	Selecionada por análise curricular entre 100 candidatos	Meritocracia técnica
	IPEDF	M-PIPEDF 1	EML2 – EPP1	Assumiu substituição por critérios técnicos	Legitimação técnica da liderança
6. Inovação institucionalizada	SEEDF	M-PSEE 2	EML3 – EPP2	Comunica inovação no Comitê de Governança	Transparência na inovação
	SEEDF	M-PSEE 4	EML1 – EPP3	Implanta programa de Gestão do Conhecimento	Estruturação da gestão do conhecimento
	IPEDF	M-PIPEDF 1	EML3 – EPP5	Liderança durante transformação institucional	Gestão da mudança organizacional
7. Liderança mobilizadora	SEEDF	M-PSEE 3	EML2 – EPP1	Sempre atuava na coordenação por perfil de liderança	Reconhecimento informal de liderança
	SEEDF	M-PSEE 3	EML2 – EPP2	Atua subordinada ao PSEE 1, reconhecendo sua liderança	Liderança por direcionamento de perfis
	IPEDF	M-PIPEDF 1	EML2 – EPP3	Desafio de gerenciar equipe híbrida	Liderança em contexto adaptativo

	IPEDF	M-PIPEDF 2	EML2 – EPP1	Colega disse que nasceu para liderar	Reconhecimento de perfil organizador
8. Poder e institucionalização	SEEDF	M-PSEE 3	EML3 – EPP5	PDTI aprovado pelo Comitê de Governança	Formalização institucional
	SEEDF	M-PSEE 4	EML3 – EPP5	Novas práticas precisam de aprovação do Comitê	Instância formal de decisão
	IPEDF	M-PIPEDF 2	EML3 – EPP5	Produz relatórios para tomada de decisão	Informação para institucionalização
9. Protagonismo transformador	SEEDF	H-PSEE 1	EML1 – EPP1	Sempre atuou na área de gestão de TI e teve cargos de liderança desde que entrou na Secretaria	Trajetória contínua em liderança
	SEEDF	M-PSEE 2	EML1 – EPP1	Teve experiência na iniciativa privada antes de entrar no serviço público	Experiência prévia como capital profissional
	SEEDF	M-PSEE 2	EML1 – EPP1	Assumiu cargos de gestão desde muito jovem	Liderança precoce
	SEEDF	M-PSEE 2	EML1 – EPP1	Sempre atuava em cargos de liderança por causa do perfil	Perfil vocacional de liderança
	SEEDF	M-PSEE 3	EML1 – EPP1	Assumiu carga horária de 60h	Intensificação do trabalho

	SEEDF	M-PSEE 3	EML2 – EPP1	Assumiu gerência pedagógica na sede	Ascensão formal à liderança
	SEEDF	M-PSEE 4	EML2 – EPP1	Assume cargos de liderança desde 1995	Longa trajetória de liderança
	IPEDF	M-PIPEDF 2	EML3 – EPP5	Resolveu demanda antiga e assumiu diretoria	Liderança por entrega de resultados
10. Resistência estrutural	IPEDF	M-PIPEDF 2	EML1 – EPP1	Passou 10 anos sem poder assumir liderança	Barreiras estruturais à ascensão

Fonte: Elaborado pela autora.

Legendas:

- Identificação do participante:
 - M - PSEE - liderança feminina na Secretaria de Educação do DF
 - H - PSEE - liderança masculina na Secretaria de Educação do DF
 - M - PIPEDF - liderança feminina na Instituto de Pesquisa do DF
 - H - PIPEDF - liderança masculina na Instituto de Pesquisa do DF
- EML: eixo do Modelo Lógico
 - EML1 – Economia do Conhecimento
 - EML2 – Liderança Transformacional
 - EML3 – Inovação Aberta
- EPP: eixo do Problema de Pesquisa
 - EPP1 – Trajetória e papel como agente de mudança
 - EPP2 – Ambiente colaborativo e práticas de governança
 - EPP3 – Gerenciamento do aprendizado e da inovação
 - EPP4 – Equidade de gênero e cultura organizacional
 - EPP5 – Dinâmica decisória e institucionalização

APÊNDICE E

Registro fotográfico da defesa da dissertação para a banca examinadora:

← → ↺ teams.microsoft.com/light-meetings/launch?context=%7B%22id%3A%22ec359ba1-630b-4d2b-b833-c8e6d48f8059%22%22oid%3A%2228b37742-b334-4...

02:52

Bater papo 5 Pessoas Levantar Reagir Exibição Mais Câmera Microfone Compartilhar Sair



The screenshot shows a Microsoft Teams video meeting interface. At the top, there is a browser address bar with the URL 'teams.microsoft.com/light-meetings/launch?context=%7B%22id%3A%22ec359ba1-630b-4d2b-b833-c8e6d48f8059%22%22oid%3A%2228b37742-b334-4...'. Below the address bar, a toolbar contains icons for chat, participants (5), raise hand, reactions, view, more options, camera, microphone, share, and a red 'Sair' (Exit) button. The main area displays five video tiles arranged in a grid. The top row has three tiles: Cecília Fonseca (a woman with blonde hair and glasses), Dariana Daroit (a woman with dark hair in a green shirt), and Sérgio Ricardo Miranda Nazaré (a man in a light blue shirt). The bottom row has two tiles: Profa. Marcela Machado (labeled '(Não selecionado)') and Marizaura Reis de Souza Camões (a woman with dark hair). The tile for Marizaura Reis de Souza Camões features a background with the 'cinco' logo and the text 'CENTRO DE INOVAÇÃO' and 'UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO'.

Cecília Fonseca - Mestrado UNB

Dariana Daroit

Sérgio Ricardo Miranda Nazaré

Profa. Marcela Machado (Não selecionado)

Marizaura Reis de Souza Camões