



## LIDERANÇA, INOVAÇÃO EM REDE E LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO: UMA ANÁLISE EPISTEMOLÓGICA

## LEADERSHIP, NETWORK INNOVATION AND INNOVATION LABORATORIES: AN EPISTEMOLOGICAL ANALYSIS

## LIDERAZGO, INNOVACIÓN EN RED Y LABORATORIOS DE INNOVACIÓN: UN ANÁLISIS EPISTEMOLÓGICO

ÁREA TEMÁTICA: ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

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

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

### RESUMO

Este estudo realiza análises epistemológicas e sociológicas para fornecer uma compreensão multidimensional dos temas liderança, inovação em rede e laboratórios de inovação, baseadas na revisão de literatura e na escolha de artigos representativos. Os autores selecionados — Tönurist, Kattel, Lember, Puttick, e Rodríguez e Grandinetti — foram escolhidos devido às suas contribuições substanciais e perspectivas variadas sobre inovação no setor público. A análise epistemológica identifica como metodologias e teorias específicas influenciam as abordagens dos autores, revelando uma intersecção de empirismo, racionalismo, funcionalismo e construtivismo, ilustrando a complexidade do campo. Por outro lado, a análise sociológica destaca como as origens e contextos culturais dos autores moldam suas perspectivas e abordagens. A pesquisa revela a necessidade de abordagens integradas que considerem tanto as teorias quanto as práticas, e sugere uma expansão dos estudos sobre liderança e inovação pública no Brasil, onde as particularidades culturais e institucionais podem oferecer novas perspectivas sobre o tema.

**Palavras-chave:** Liderança; Laboratórios de Inovação; Epistemologia; Análise Sociológica

### ABSTRACT

This study performs epistemological and sociological analyzes to provide a multidimensional understanding of the themes of leadership, network innovation and innovation laboratories, based on a literature review and the choice of representative articles. The selected authors

— Tōnurist, Kattel, Lember, Puttick, and Rodríguez and Grandinetti — were chosen due to their substantial contributions and varied perspectives on innovation in the public sector. The epistemological analysis identifies how specific methodologies and theories influence the authors' approaches, revealing an intersection of empiricism, rationalism, functionalism and constructivism, illustrating the complexity of the field. On the other hand, sociological analysis highlights how authors' cultural backgrounds and contexts shape their perspectives and approaches. The research reveals the need for integrated approaches that consider both theories and practices, and suggests an expansion of studies on leadership and public innovation in Brazil, where cultural and institutional particularities can offer new perspectives on the topic.

**Keywords:** Leadership; Innovation Laboratories; Epistemology; Sociological Analysis

## RESUMEN

Este estudio realiza análisis epistemológicos y sociológicos para proporcionar una comprensión multidimensional de los temas de liderazgo, innovación en red y laboratorios de innovación, basados en la revisión de la literatura y la selección de artículos representativos. Los autores seleccionados — Tōnurist, Kattel, Lember, Puttick, y Rodríguez y Grandinetti — fueron elegidos debido a sus contribuciones sustanciales y perspectivas variadas sobre innovación en el sector público. El análisis epistemológico identifica cómo metodologías y teorías específicas influyen en los enfoques de los autores, revelando una intersección de empirismo, racionalismo, funcionalismo y constructivismo, ilustrando la complejidad del campo. Por otro lado, el análisis sociológico destaca cómo los orígenes y contextos culturales de los autores moldean sus perspectivas y enfoques. La investigación revela la necesidad de enfoques integrados que consideren tanto las teorías como las prácticas, y sugiere una expansión de los estudios sobre liderazgo e innovación pública en Brasil, donde las particularidades culturales e institucionales pueden ofrecer nuevas perspectivas sobre el tema.

**Palabras clave:** Liderazgo; Laboratorios de Innovación; Epistemología; Análisis Sociológico

## 1. INTRODUÇÃO

A inovação no setor público é uma necessidade crescente para enfrentar os desafios complexos e multifacetados da sociedade moderna. A globalização, a evolução tecnológica e as demandas sociais impõem pressões significativas sobre os governos para que adaptem suas práticas e melhorem a eficiência dos serviços oferecidos. Nesse contexto, a liderança emerge como um elemento para catalisar e sustentar processos de inovação, especialmente em redes que envolvem múltiplos stakeholders (Lidman, 2023).

Este estudo realiza uma análise epistemológica e sociológica para fornecer uma compreensão multidimensional dos temas liderança, inovação em rede e laboratórios de inovação. Utilizando uma metodologia que combina revisão bibliográfica e análise crítica, selecionamos artigos influentes que abordam variadas perspectivas sobre a inovação no setor público. A escolha dos autores Tōnurist, Kattel, Lember, Puttick e Rodríguez e Grandinetti se deve às suas contribuições substanciais e variadas sobre a inovação pública, permitindo uma análise rica e diversificada.

Ao examinar as contribuições desses autores, o estudo destaca a importância de compreender os laboratórios de inovação como entidades técnicas, sociais e culturais. Essas entidades são moldadas por lideranças que navegam e influenciam estruturas organizacionais e culturais diversas. Este enfoque permite uma análise de como as teorias de liderança são

aplicadas e adaptadas às necessidades específicas do setor público em diferentes contextos regionais e culturais (Berkinov et al., 2022).

Com a emergência de desafios globais que demandam soluções inovadoras e coordenadas, entender o papel da liderança em laboratórios de inovação torna-se essencial para potencializar o impacto das políticas públicas. Portanto, este estudo propõe investigar o efeito da liderança e explorar como a integração de perspectivas epistemológicas e socio-lógicas pode enriquecer nossa compreensão e prática da inovação no setor público.

Este estudo pretende contribuir para a literatura sobre liderança e inovação pública, oferecendo insights que podem orientar a formação de líderes capazes de promover um impacto positivo e sustentável na sociedade.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Este item dedica-se à exploração das bases do conhecimento científico, um tema central na epistemologia que busca compreender como diferentes correntes filosóficas moldaram a maneira pela qual interpretamos e validamos o saber científico. Abordaremos as contribuições do empirismo, que enfatiza a experiência sensorial como fonte do conhecimento; do idealismo e racionalismo, que defendem a predominância da razão; do positivismo, que busca à certeza científica por meio de métodos quantitativos; do funcionalismo, com seu foco nas funções e relações dos fenômenos; do sistemismo, que realça a complexidade das interações sistêmicas; culminando na dialética, que propõe a evolução do conhecimento através de teses, antíteses e sínteses.

### 2.1 Empirismo

A visão de empirismo de Francis Bacon está fundamentalmente enraizada na crença de que todo conhecimento sobre o mundo externo começa com a experiência sensorial, enfatizando a observação cuidadosa e a verificação empírica por meio de experimentos. A abordagem de Bacon é caracterizada por sua metodologia indutiva, que envolve derivar princípios gerais de observações específicas, um processo que ele acreditava ser essencial para a investigação científica (Kim, 2022; Ochulor, 2011).

A filosofia de Bacon integra elementos que vão além do empirismo tradicional, como a necessidade de causas formais nas explicações científicas, que se alinham com o modelo hemipeliano de explicação científica (Laurenti & Richter Cass, 2007). Isso indica que o empirismo de Bacon também envolve uma compreensão estruturada da causalidade e das leis científicas. Além disso, a influência de Bacon sobre empiristas posteriores como John Locke é evidente, embora a versão de empirismo de Locke tenha incorporado preceitos cristãos, criando uma forma distinta de empirismo que diferia do foco mais secular e epistemológico de Bacon (Dumitrescu, 2020).

Além disso, o impacto de Bacon no pensamento moderno também é visto no campo da arte e da filosofia, conforme interpretado por Deleuze, que via o trabalho de Bacon como um paradigma da modernidade que resiste às narrativas tradicionais e aos clichês expressivos, criando assim uma nova ordem de sensação e pensamento (Fontes, 2007).

Assim, embora o empirismo de Bacon seja fundamental e influente, ele também é multifacetado, incorporando raciocínio indutivo, uma abordagem estruturada da causalidade e uma abertura para integrar vários elementos filosóficos, tornando-o uma visão única e complexa do empirismo.

## 2.2 Racionalismo

Penso, logo existo. Descartes traz a racionalidade por meio das meditações e reflexões sobre a razão. O autor criou um método de quatro passos para o pensamento crítico e a resolução de problemas (Arifin, 2018).

Passo 1) Consiste em nunca aceitar algo como verdade sem um conhecimento claro, evitando assim a precipitação e preconceitos;

Passo 2) Envolve dividir as dificuldades em tantas partes quantas forem possíveis e necessárias para a resolução de um problema;

Passo 3) Recomenda-se organizar os pensamentos de maneira sequencial, começando pelos conceitos mais simples e avançando em direção aos mais complexos;

Passo 4) Sugere realizar enumerações e revisões completas para garantir que nenhum detalhe seja esquecido.

Descartes inicia sua jornada questionando tudo, buscando o método seguro de fazer ciência e a verdade por meio da razão. Uma das motivações do autor no livro “Discurso do Método” foi reorganizar o uso da lógica, construindo um método com passos mais simples (Arifin, 2018).

## 2.3 Idealismo

O idealismo de Kant, conhecido como idealismo transcendental, postula que a natureza da realidade como podemos conhecê-la é fundamentalmente moldada pelo sujeito que a percebe. Essa visão afirma que objetos empíricos e suas empíricas são aparências e não coisas em si, e que espaço e tempo puros são meramente formas de sensibilidade, não atributos das coisas, pois existem independentemente de nossa percepção (Allison, 2006).

Um desafio central na interpretação do idealismo de Kant é conciliar suas afirmações de que as coisas em si mesmas são idênticas e distintas das aparências. Isso levou a várias interpretações, incluindo a visão de que objetos de conhecimento são parcialmente dependentes da mente, sugerindo uma postura antimetafísica em que a questão da identidade entre as coisas em si e as aparências é considerada ilegítima (Anderson, 2022).

O idealismo transcendental de Kant afirma que, embora nunca possamos conhecer as coisas como elas são em si mesmas, nossas experiências e conhecimentos são estruturados pelas faculdades inerentes à cognição humana, tornando a realidade empírica uma construção da mente e do mundo externo (Anderson, 2022).

## 2.4 Utilitarismo

É importante compreender a distinção entre correntes de pensamento que estiveram em voga no século XIX. O utilitarismo é uma filosofia prática e objetiva. As boas ações buscam a felicidade, enquanto as más ações levam à tristeza (Ndukaku et al., 2020).

O utilitarismo, filosofia influenciada pelo positivismo e pelo liberalismo, concentra-se em promover o bem-estar das pessoas buscando o prazer e evitando a dor. Desenvolvido por Bentham, o utilitarismo defende que as ações são moralmente corretas se resultarem em felicidade, levando em consideração a quantidade de prazer que geram para a maior quantidade de pessoas (Mongin, 1999).

A abordagem utilitarista estabelece critérios para avaliar as ações, considerando quatro fontes de prazer e dor: física, política, moral e religiosa. O objetivo do utilitarismo é assegurar a dignidade humana e os direitos individuais, alinhando-se com os princípios de justiça e progresso social (Murillo, 2022).

A moralidade deve ser universal. Existem quatro fontes de dor e prazer: física, política, moral e religiosa. Cada uma pode dar força a leis ou regras de comportamento – As chamadas sanções (Murillo, 2022).

## 2.5 Positivismo

O positivismo, particularmente o positivismo lógico, é uma abordagem filosófica que enfatiza o uso da lógica e da evidência empírica na análise do conhecimento, rejeitando a metafísica e o teísmo. O Círculo de Viena, um grupo de filósofos e cientistas do início do século XX, é fundamental para esse movimento. Eles defendiam uma concepção científica do mundo, caracterizada por um compromisso com a ciência empírica, a análise lógica e a rejeição de afirmações metafísicas como sem sentido. Esse grupo incluiu figuras proeminentes como Moritz Schlick, Rudolf Carnap e Otto Neurath, que buscaram unificar a ciência por meio de uma linguagem lógica comum e metodologia rigorosa (Large, 2022; Brenner, 2018).

A filosofia do Círculo de Viena é marcada por seu antifundamentalismo epistemológico e não cognitivismo ético, que postula que as declarações éticas não podem ser verdadeiras ou falsas da mesma forma que as declarações científicas podem (Brenner, 2018).

O Círculo de Viena também tinha uma dimensão prática, entrelaçando sua filosofia científica com engajamento político, muitas vezes se alinhando com redes neoliberais-socialistas para perseguir objetivos políticos concretos( Large, 2022).

A abordagem do Círculo à filosofia não era apenas sobre análise lógica, mas também sobre a integração de várias disciplinas científicas sem uma estrutura hierárquica, visando uma inclusão encyclopédica de todos os dados científicos. Essa abordagem abrangente e interdisciplinar ressalta o impacto duradouro do Círculo de Viena na filosofia da ciência e além (Brenner, 2018).

## 2.6 Funcionalismo

Com o desenvolvimento da indústria moderna, a divisão do trabalho passou a ser a separação das ocupações e a especialização dessas funções; não mais uma pessoa realizaria diversas funções, mas, sim, cada qual se especializaria em uma parte, embora o todo dependesse do esforço coletivo. Um indivíduo, por si só, seria incapaz de produzir aquele produto que todos produzem e, mesmo se fosse capaz, o resultado seria inferior ao trabalho coletivo e especializado (Ziyanak & Williams, 2014).

Para Durkheim, a principal fonte de solidariedade é a divisão social do trabalho. O autor introduziu essa ideia em 1893, época de grandes mudanças sociais que impactaram as

relações de trabalho. O conceito de fato social, proposto por Durkheim, refere-se às formas de comportamento dos indivíduos dentro de um grupo ou da sociedade como um todo. Os fatos sociais influenciam como as pessoas agem, moldando seu comportamento (Stedman Jones, 2007).

Durkheim discutiu as implicações morais da divisão do trabalho, com a divisão e especialização do trabalho, o homem deve buscar ser um ser completo ou parte de um todo. Resistir à divisão do trabalho é resistir à sociedade – e isso gera coerção sobre o indivíduo nos moldes do fato social. E, dado que a divisão social do trabalho é essencial para o aumento da produção e essa expansão melhora a vida individual e coletiva, a divisão social do trabalho passa a ser algo que, se todos executarem, melhorará a vida de todos. Nessa visão, Durkheim coloca que a execução de uma função determinada é uma obrigação moral de cada indivíduo (Stedman Jones, 2007).

Durkheim trouxe uma característica inovadora ao separar as ciências sociais das ciências da natureza. A criação de uma metodologia e o pioneirismo no campo da reflexão sociológica por parte do autor são importantes para o desenvolvimento do pensamento crítico. Ele destacou que, quanto maior e mais complexa for uma sociedade, maior será a divisão social do trabalho presente nela. Essa observação leva a refletir sobre os desafios contemporâneos de integração social e a complexidade das interações humanas em sociedades cada vez mais diversificadas e complexas (Shijun, 2021).

A importância de uma abordagem objetiva na análise dos fatos sociais, como proposto por Durkheim, é um lembrete da necessidade de um olhar crítico e desprovido de preconceitos para entender a dinâmica social.

A abordagem funcionalista fornece uma estrutura útil para compreender as organizações, mas deve ser equilibrada com um reconhecimento das histórias, culturas e dinâmicas sociais que tornam cada organização única.

Segundo Parsons (1967), o sistema de valores de uma organização pressupõe a aceitação fundamental dos valores mais abrangentes do sistema hierarquicamente superior, o que representa a legitimização da posição ou função da organização dentro do sistema ao qual ela é subordinada. Além disso, os recursos empregados pela organização, como terra, mão-de-obra e capital, devem ser efetivamente organizados. Portanto, do ponto de vista econômico, os papéis desempenhados tanto pelos indivíduos quanto pelo capital são fundamentais para o progresso do capitalismo (Bissell et al., 2011).

O funcionalismo sistêmico proposto por Parson se baseia em três pilares essenciais: a busca por uma teoria abrangente; a presença de valores que promovem a integração dos sistemas; e as condições necessárias aos sistemas, que incluem adaptação, orientação para objetivos, integração e reprodução sistêmica. Parson defendia que esses elementos são fundamentais para a perpetuação das organizações (Bissell et al., 2011).

Buckley, um renomado sistemista americano, realizou uma crítica ao sistemismo com o objetivo de aprimorá-lo. Essa crítica buscava uma transformação interna dentro do próprio sistema, e não a substituição de um sistema por outro. Em seu trabalho, Buckley inicialmente explora os modelos de sistemas sociais, incluindo o modelo mecânico, onde o sujeito é tratado como um objeto físico — um conceito conhecido como Mecânica Social —, resultando na ideia de estática social. Assim, a sociedade é vista como um sistema composto por partes interconectadas. Contudo, este “equilíbrio” é apenas temporário, pois embora

tenda ao equilíbrio, mudanças paradoxais são possíveis. O autor observa que os sistemas mecânicos e socioculturais são fundamentalmente distintos em termos de tipos, princípios e dinâmicas de organização (Lorenzetti, 2022).

O modelo de processo que Buckley propõe analisa a sociedade como um fenômeno complexo, multifacetado e dinâmico, cujo desenvolvimento varia de acordo com as condições internas e externas, e cuja estrutura é conceitualmente abstrata. O processo é entendido como sinônimo de mudança. Buckley afirma que as estruturas sociais e culturais representam apenas momentos pontuais no tempo e espaço do processo contínuo de mudança e desenvolvimento (Lorenzetti, 2022).

## 2.7 Dialética

A dialética enfatiza os conflitos e oposições que surgem de contradições entre princípios teóricos e fenômenos empíricos, facilitando o surgimento de novas ideias. Para Platão, é frequentemente vista como um método de diálogo baseado em perguntas e respostas que conduzem ao conhecimento e à verdade. Por meio do uso da razão, a dialética pode ser aplicada de forma objetiva (no mundo das ideias), uma vez que, embora os humanos modifiquem a realidade, é a realidade objetiva que dita as condições e o ritmo dessa transformação. Aristóteles via a Dialética como uma Lógica de probabilidades (referindo-se ao que não pode ser comprovado) (Bird, 2010).

Por ser uma teoria centrada nos processos, a perspectiva dialética destaca uma dimensão muitas vezes negligenciada no pensamento organizacional. Ela explica os processos envolvidos na criação, manutenção e destruição de formas organizacionais específicas. Facilita a análise dos processos através dos quais os indivíduos estabelecem diversas formas de racionalidade e os mecanismos pelos quais essas racionalidades se dissolvem. Assim, a teoria dialética pode esclarecer a base empírica das teorias convencionais de organização, considerando os processos sociais frequentemente ignorados por estas (Shijun, 2021).

Foulquier explora a dialética marxista, destacando que, embora Karl Marx compartilhasse uma concepção de dialética semelhante à de Hegel, apresenta uma perspectiva um tanto diferente. Marx acredita que é a ação que molda o pensamento, ao contrário de Hegel, que vê o pensamento como o verdadeiro motor das circunstâncias. Portanto, para Marx, a dialética evolui do concreto ao abstrato, dado que as relações de classe são intrinsecamente dialéticas e controversas, com os proletários vendendo sua força de trabalho aos proprietários dos meios de produção, que obtêm lucro, uma situação repleta de contradições (Bird, 2010).

Lefebvre discute a lógica concreta, que abrange o estudo dos métodos científicos, incluindo matemática e ciências experimentais, e que deve contribuir para o resumo da história do conhecimento. Nessa perspectiva, as ferramentas usadas para formar o pensamento não devem ser dissociadas dos objetos a que se destinam. Dessa forma, a lógica é intrinsecamente vinculada à visão científica da história, onde razão e história ocorrem de forma simultânea (Shijun, 2021).

Em contraste, a chamada lógica pura representa a ausência total de conhecimento, considerada um ponto de partida neutro para qualquer conteúdo. Além disso, a lógica formal é vista como uma fase do processo racional. Lefebvre declara que o método, efetivamente, representa o universal concreto. Ele estabelece leis extremamente objetivas, que são simultaneamente leis do real e leis do pensamento, ou seja, leis de todo movimento, tanto no

mundo real quanto no pensamento. As leis do método dialético incluem: a lei da interação universal (nada é isolado); a lei do movimento universal (movimento interno e externo); a lei da unidade dos contrários (o movimento dos opostos e suas conexões); a lei dos saltos (transformação de quantidade em qualidade, também conhecida como lei da ação); e a lei do desenvolvimento espiral (de superação e promoção do conteúdo) (Bird, 2010).

Demo considera a dialética como a abordagem metodológica que mais se alinha à busca absoluta pela aproximação da verdade. Essa perspectiva dialética desafia as ortodoxias teóricas e metodológicas comumente adotadas nesse campo.

Chanlat aborda o surgimento tardio do paradigma crítico, influenciado pela expansão econômica do fordismo no século 20, a dominância do funcionalismo nas ciências sociais, a natureza radical do paradigma e o desinteresse do marxismo pelos estudos organizacionais, além do totalitarismo observado nas experiências comunistas. Esses fatores contribuíram para o interesse limitado nos estudos de administração, resultando na demora na adoção do paradigma crítico (Shijun, 2021).

Atualmente, as abordagens críticas se contrapõem ao funcionalismo e começam a explorar as dimensões da organização, incluindo a concepção sociológica, que enfoca desigualdade e poder; a histórica, que investiga as origens e o desenvolvimento ao longo do tempo; a dialética, que prioriza conflitos, contradições, crises e rupturas, focando mais em processos do que em resultados; a desmistificadora, que revela as verdadeiras relações sociais, combatendo mitos e ideologias e denunciando exploração e opressão; a de ação, que valoriza o papel do ator, os produtos humanos e a estrutura social; e a visão emancipadora, que promove humanização, cooperativismo, desburocratização e autonomia (Shijun, 2021).

Benson, sociólogo americano, influenciado pela abordagem marxista, descreve a dialética como a metodologia que explica os processos envolvidos na criação, manutenção e destruição de formas organizacionais específicas. Ele enfatiza que a organização é um componente social em contínua transformação, sendo um produto da construção social (Bird, 2010).

### **3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa visa realizar análises epistemológicas e sociológicas para fornecer uma compreensão multidimensional da influência da liderança no progresso e na eficácia dos Laboratórios de Inovação no Setor Público.

Os artigos foram selecionados através de uma busca nas bases de dados SCOPUS e Web of Science (WOS), utilizando uma string de busca que incorporou três construtos principais e suas variantes: “leadership”, “innovation lab”, e “public sector”. Os critérios de inclusão foram: artigos publicados em inglês, disponibilidade do texto completo, e foco na análise da liderança em laboratórios de inovação no setor público. Os critérios de exclusão removem estudos que não se alinhavam diretamente com o foco da liderança ou que tratavam de laboratórios de inovação em setores não públicos. Ao final, foram priorizados os três artigos com o maior número de citações.

Cada artigo selecionado foi submetido a uma análise epistemológica e sociológica. A análise epistemológica visou identificar e discutir as bases teóricas e metodológicas

utilizadas pelos autores, buscando entender como suas escolhas influenciam as conclusões sobre o papel da liderança nos laboratórios de inovação. Já a análise sociológica focou nas influências culturais e contextuais dos autores, procurando compreender como esses fatores moldam suas perspectivas sobre liderança e inovação.

A síntese das informações foi conduzida através da compilação dos principais achados de cada artigo, integrando-os em uma discussão que reflete tanto as convergências quanto as divergências encontradas. Esta síntese busca sumarizar os dados e apresentar uma interpretação crítica que contribua para o entendimento do impacto da liderança na inovação pública.

#### **4. APRESENTAÇÃO DOS TEXTOS E AUTORES**

Os documentos selecionados para realizar a análise epistemológica, provenientes de uma pesquisa bibliográfica nas bases SCOPUS e WOS, foram:

- Tönurist, P.; Kattel, R.; Lember, V. “Innovation labs in the public sector: what they are and what they do?” *Public Management Review*, v. 19, n. 10, p. 1455-1479, 2017.
- Puttick, R. “Innovation teams and labs: a practice guide.” London: National Endowment for Science, Technology and the Arts-Nesta, 2014.
- Rodríguez, E.; Grandinetti, R. “Laboratorios de gobierno para la innovación pública: um estudio comparado de las experiencias americanas y europeas.” Argentina: RedInnolabs. Programa CYTED, 2018

A justificativa para a seleção destes documentos baseia-se na profundidade e na diversidade de perspectivas que cada um oferece sobre o tema, conforme segue:

- Tönurist, P.; Kattel, R.; Lember, V. (2017): Este artigo define o que são os laboratórios de inovação no setor público e descreve suas funções. A análise permitirá entender como diferentes abordagens de liderança podem influenciar a eficácia e os objetivos destes laboratórios, uma vez que oferece uma visão ampla dos modelos operacionais e estratégicos empregados.
- Puttick, R. (2014): O documento serve como um guia prático para equipes de inovação e laboratórios, fornecendo insights sobre a implementação e gestão de tais entidades. A perspectiva prática e orientada para a implementação torna o artigo uma fonte valiosa para examinar como as teorias de liderança são aplicadas na prática para fomentar a inovação no setor público.
- Rodríguez, E.; Grandinetti, R. (2018): Este estudo comparativo entre experiências americanas e europeias enriquece a análise ao mostrar como diferentes contextos culturais e institucionais moldam a liderança e a operação dos laboratórios de inovação. Permite uma avaliação de como variáveis externas e liderança adaptativa são importantes para o sucesso da inovação pública.

## 5. PRINCIPAIS ASPECTOS ENCONTRADOS NA ANÁLISE DOS ARTIGOS

O quadro 1 sintetiza as principais observações de cada artigo, permitindo uma visão comparativa das diferentes abordagens e ênfases de cada autor sobre o impacto da liderança na inovação pública.

**Quadro 1 – Análise Comparativa entre os Artigos**

Aspecto	Artigo 1 - Innovation labs in the public sector: what they are and what they do?	Artigo 2 - Innovation teams and labs: a practice guide	Artigo 3 - Laboratorios de gobierno para la innovación pública: um estudio comparado de las experiencias americanas y europeas
Autores	Tönurist, P.; Kattel, R.; Lember, V.	Puttick, R.	Rodríguez, E.; Grandinetti, R.
Importância da Liderança	Destaca a liderança como essencial para o sucesso da inovação pública	Enfatiza a necessidade de líderes que promovam a co-criação e a inovação	Ressalta a liderança para a criação de um ambiente de experimentação
Metodologias de Co-criação	Apoia o uso de design thinking e co-criação para desenvolver soluções inovadoras	Aborda metodologias participativas e envolvimento dos cidadãos	Foca em ferramentas como design thinking e workshops de co-criação
Ambiente de Experimentação	Defende a criação de um ambiente seguro para experimentação	Destaca a necessidade de um ambiente que permita erros e aprendizagem	Enfatiza a importância de prototipagem e testes em pequena escala
Transparência e Participação	Ressalta a abertura de dados e a transparência como fundamentais	Enfatiza a participação cidadã e a transparência no processo de inovação	Destaca a importância de envolver os cidadãos e manter a transparência
Foco Geográfico e Temático	Foco em inovação tecnológica em contextos variados	Abordagem global com exemplos de várias regiões	Foco em inovação pública na Europa e sustentabilidade ambiental
Inovação Social vs. Pública	Integra inovação social e pública de forma holística	Distingue claramente entre inovação social e pública	Aborda inovação pública com ênfase em serviços e políticas governamentais
Recursos e Financiamento	Enfatiza a necessidade de alocação adequada de recursos para projetos inovadores	Destaca a importância de financiamento público e privado para sustentar a inovação	Menciona a utilização de parcerias público-privadas
Medição de Impacto	Defende o uso de métricas claras para avaliar o sucesso dos projetos de inovação	Aborda a importância de uma avaliação contínua e adaptativa	Enfatiza a necessidade de avaliações rigorosas e de longo prazo para medir impacto
Desafios e Barreiras	Identifica resistência organizacional e burocrática como principais desafios	Aponta a falta de habilidades e capacitação como barreiras significativas	Ressalta a dificuldade de manter o engajamento e apoio político contínuo

**Fonte:** Autores (2024)

A análise comparativa dos três artigos revela que, apesar de diferenças contextuais e temáticas, há uma convergência significativa em torno de certos princípios-chave para a inovação pública. A liderança emerge como um elemento central, com todos os artigos destacando a necessidade de líderes visionários que possam criar um ambiente propício à experimentação e inovação. A utilização de metodologias de co-criação e design thinking também é apoiada como uma abordagem eficaz para desenvolver soluções inovadoras que envolvamativamente os stakeholders.

A perspectiva geográfica e temática varia, com alguns artigos focando mais em inovação tecnológica e outros em sustentabilidade e políticas públicas. Essas diferenças sublinham a necessidade de adaptar as estratégias de inovação às realidades locais e específicas de cada região ou setor.

Além disso, a abordagem à inovação social versus inovação pública apresenta variações, indicando que a integração desses conceitos ainda é um desafio em algumas regiões. Outros elementos importantes destacados nos artigos incluem a necessidade de recursos adequados e diversificados para sustentar projetos inovadores. Tanto o financiamento público quanto o privado são vistos como essenciais para a viabilidade a longo prazo das iniciativas de inovação. A medição de impacto também é ressaltada como fundamental, com a recomendação de usar métricas claras e avaliações rigorosas para validar o sucesso dos projetos.

Desafios e barreiras específicos, como resistência organizacional, falta de habilidades e capacitação, e dificuldades em manter o apoio político, são identificados. Isso sugere que as estratégias de inovação devem ser flexíveis e adaptáveis para superar essas barreiras e garantir o sucesso.

Assim, a liderança na inovação pública deve ser flexível e adaptável, capaz de navegar pelas complexidades e dinâmicas de diferentes contextos, promovendo uma abordagem inclusiva e participativa que potencialize o impacto positivo das iniciativas inovadoras na sociedade.

## 6. ANÁLISE EPISTEMOLÓGICA DOS ARTIGOS

O quadro 2 apresenta uma análise epistemológica comparativa dos três artigos selecionados sobre laboratórios de inovação no setor público. Cada artigo é examinado quanto às suas abordagens teóricas e metodológicas, incluindo empirismo, racionalismo, funcionalismo, construtivismo e pragmatismo. A tabela destaca como cada artigo se alinha com essas abordagens, refletindo suas perspectivas sobre a coleta e análise de dados, aplicação de metodologias racionais, funcionamento sistêmico das organizações, influência das interações sociais e normas culturais, e foco em soluções práticas e resultados mensuráveis.

**Quadro 2 –Análise Epistemológica**

<b>Aspecto</b>	<b>Artigo 1: “Innovation Labs in the Public Sector: What They Are and What They Do?”</b>	<b>Artigo 2: “Innovation Teams and Labs: A Practice Guide”</b>	<b>Artigo 3: “Laboratorios de Gobierno para la Innovación Pública: Um Estudio Comparado de las Experiencias Americanas y Europeas”</b>
<b>Empirismo</b>	Menciona a importância da percepção direta em coletar e analisar dados	Descreve a aplicação de métodos experimentais pelas equipes de inovação, enfatizando a observação sensorial direta.	Descreve a utilização de abordagens empíricas, como a coleta e análise de dados, para melhorar práticas de governança.
<b>Racionalismo</b>	Aborda teorias organizacionais que aplicam metodologias baseadas na razão para entender a mudança no setor público.	Ênfase em metodologias estruturadas e no pensamento sistemático e racional para resolver problemas.	Ênfase no desenvolvimento e uso de metodologias sistemáticas para avaliar e comparar laboratórios.
<b>Funcionalismo</b>	Enfoque funcionalista ao entender as organizações como entidades interconectadas buscando alcançar objetivos comuns.	Vê as equipes de inovação como parte de um sistema maior, focado na melhoria da eficiência e eficácia.	Interpreta os laboratórios como partes de um sistema maior de governança e administração pública.
<b>Construtivismo</b>	Formação de i-labs como resposta a necessidades sociais, destacando a influência das interações sociais e normas culturais.	-	-
<b>Pragmatismo</b>	Abordagens orientadas a objetivos para a inovação, focando em soluções práticas e utilidade dos resultados.	Abordagem orientada a resultados, onde o valor das ideias e teorias é medido pelo impacto prático e utilidade.	Foco pragmático evidente na busca por soluções práticas e aplicáveis para problemas reais.

**Fonte:** Autores (2024)

## 7. ANÁLISE SOCIOLOGICA DO CAMPO/AUTORES

A escolha dos autores Tönurist, Kattel, Lember; Puttick; e Rodríguez e Grandinetti para realizar uma análise epistemológica sobre o impacto da liderança no avanço dos Laboratórios de Inovação no Setor Público é fundamentada nas suas distintas contribuições ao campo, complementaridade de perspectivas e reconhecimento acadêmico. Aqui estão as justificativas específicas para a seleção de cada grupo de autores:

- Tönurist, P.; Kattel, R.; Lember, V.: Este trio de autores é reconhecido no estudo de políticas públicas e inovação. Eles têm uma forte base acadêmica e são frequentemente citados em discussões sobre inovação no setor público. A escolha destes autores é justificada pela profundidade de sua análise em entender como os laboratórios de inovação operam e quais são os seus principais desafios e

estratégias, fornecendo uma base para explorar o papel da liderança nestas instituições. Os trabalhos desses autores podem ser examinados através da lente do funcionalismo, que foca nas funções que instituições, como laboratórios de inovação, desempenham dentro de um sistema maior. No caso de Tōnurist, Kattel e Lember, a análise funcionalista pode destacar como os laboratórios de inovação servem para integrar novas práticas e tecnologias que melhoram a eficiência e a eficácia das políticas públicas. A sociologia das organizações também pode ser aplicada para entender como as estruturas internas desses laboratórios e o papel da liderança afetam a inovação e a adoção de novas práticas.

- Puttick, R.: O autor lidera pesquisas e práticas inovadoras no setor público. A inclusão de seu trabalho oferece uma perspectiva orientada à ação, concentrando-se nas práticas operacionais e na aplicabilidade de conceitos de liderança na gestão de equipes e laboratórios de inovação. Sua experiência prática enriquece a análise ao proporcionar exemplos concretos de como a liderança influencia a inovação. A perspectiva de ação social de Puttick foca em como a liderança no setor público pode ativamente moldar a cultura de inovação dentro dos laboratórios. Através do olhar de teorias como as de Max Weber sobre a autoridade e liderança, pode-se analisar como Puttick enfatiza a capacidade dos líderes de inovar em ambientes burocráticos e promover a mudança social através da inovação. Este foco nos aspectos práticos e operacionais da liderança revela como as ações individuais dentro de estruturas organizacionais podem influenciar a inovação.
- Rodríguez, E.; Grandinetti, R.: Esses autores trazem uma perspectiva comparativa com seu estudo sobre laboratórios de inovação na América e na Europa. Esta escolha permite uma análise diversificada, explorando como diferentes culturas e estruturas institucionais impactam a eficácia da liderança. Eles ajudam a entender a variabilidade nas abordagens de liderança e como isso afeta a inovação no setor público em diferentes contextos. O trabalho comparativo de Rodríguez e Grandinetti permite uma abordagem do construtivismo social ao estudo dos laboratórios de inovação, enfatizando como diferentes contextos culturais e institucionais moldam as práticas de liderança e inovação. A análise desses autores destaca a importância do contexto social na definição dos estilos de liderança e nas estratégias de inovação, oferecendo insights sobre como a liderança pode ser adaptada para se alinhar com as normas culturais e expectativas sociais específicas de cada região.

Esta abordagem sociológica complementa a análise epistemológica ao considerar as interações entre indivíduos e estruturas sociais que facilitam ou impedem a inovação. Ela também destaca a importância de entender as dinâmicas de poder, os papéis sociais e as hierarquias institucionais que influenciam a liderança e a eficácia dos laboratórios de inovação no setor público.

## 8. CONCLUSÃO

Este estudo ofereceu uma análise sobre o impacto da liderança nos laboratórios de inovação no setor público, integrando perspectivas epistemológicas e sociológicas para proporcionar uma visão multifacetada do tema. As análises revelaram a complexidade e a

diversidade de abordagens em inovação pública, refletindo influências teóricas que abrangem empirismo, racionalismo, funcionalismo, construtivismo e pragmatismo.

As contribuições dos autores selecionados foram importantes para entender como diferentes teorias de liderança são aplicadas em variados contextos culturais e institucionais, oferecendo insights tanto para a prática quanto para a teoria da inovação no setor público. A liderança foi destacada como um elemento central para o sucesso dos laboratórios de inovação, mas as características específicas de cada contexto, como cultura institucional, estruturas organizacionais e demandas sociais, também se mostraram determinantes para o sucesso dessas iniciativas.

O estudo destaca a necessidade de uma abordagem integrada que considere tanto as perspectivas epistemológicas quanto as influências sociológicas. A interação entre teoria e prática emergiu como um elemento essencial, sugerindo que uma liderança eficaz nos laboratórios de inovação depende não apenas de capacidades individuais, mas também do alinhamento com valores, políticas e expectativas sociais mais amplas.

Concluímos que a continuidade das pesquisas na interseção entre liderança e inovação no setor público é fundamental, com uma atenção particular para como os contextos variados influenciam as práticas de liderança.

A expansão desses estudos no Brasil representa uma oportunidade rica para explorar como as especificidades culturais e institucionais do país podem moldar abordagens inovadoras em políticas públicas. Uma compreensão mais holística e contextualizada pode melhor orientar a formação de líderes inovadores, capazes de navegar e prosperar em ambientes complexos e em constante mudança, promovendo um impacto positivo e sustentável na sociedade.

## REFERÊNCIAS

- Allison, H. E.. (2006). Transcendental Realism, Empirical Realism and Transcendental Idealism. 11. <https://doi.org/10.1017/S1369415400002223>
- Anderson, R. L.. (2022). Transcendental idealism as formal idealism. 30(3). <https://doi.org/10.1111/ejop.12753>
- Arifin, M.. (2018). Epistemologi rasionalisme rene descartes dan relevansinya terhadap penafsiran al-qur`an. 17(2). <https://doi.org/10.18592/JIU.V17I2.2240>
- Bissell, P., Traulsen, J. M., & Haugbølle, L. S.. (2011). SOCIOLOGICAL THEORY AND PHARMACY PRACTICE RESEARCH: (2) An introduction to functionalist sociology: Talcott Parsons' concept of the “sick role”. 10(1). <https://doi.org/10.1111/J.2042-7174.2002.TB00589.X>
- Berkinov, B., Abdurakhmanova, G. K., & Amirov, L.. (2022). Ways of organizing and developing research and innovation centers in universities. 5(6). <https://doi.org/10.36522/2181-9637-2022-6-8>
- Brenner, A.. (2018). From scientific philosophy to absolute positivism: Abel Rey and the Vienna Circle. 3. <https://doi.org/10.4000/PHILOSOPHIASCIENTIAE.1562>

Dumitrescu, M.. (2020). The Christian Finality of John Locke's Theory of Empiricism. 12(3). <https://doi.org/10.18662/RREM/12.3/329>

Fontes, O.. (2007). Francis Bacon sob o olhar de Gilles Deleuze: a imagem como intensidade. 1(3). <https://doi.org/10.22409/1981-4062/V3I/48>

Large, D.. (2022). Translating the Vienna Circle. 31(1). <https://doi.org/10.1080/0907676x.2022.2151922>

Laurenti, C., & Richter Cass, M. J.. (2007). Explicação causal na filosofia de francis bacon e o modelo padrão de explicação científica. 26. <https://doi.org/10.15210/DISSERTATIO.V26I0.8893>

Lidman, L.. (2023). The Gap Between the Rhetorical Why and the Practical What and How of Public Sector Innovation. <https://doi.org/10.1080/01900692.2023.2197175>

Mongin, P., & Sigot, N.. (1999). Halévy's Bentham Is Bentham. 74(2). <https://doi.org/10.1017/S0031819199000297>

Murillo, F.. (2022). El Utilitarismo Clásico de Jeremy Bentham: Una discusión y revisión historiográfica alrededor del utilitarismo, su oposición a la filosofía de los derechos naturales y su postura frente a la redistribución de la riqueza. 55. <https://doi.org/10.25100/pfilosofica.v0i55.12360>

Ndukaku, O., Omobola, B., & Olufunto, . null .. (2020). How Impartialist is the Utilitarian Principle of Utility. 10(10). <https://doi.org/10.30845/IJHSS.V10N10P2>

Kim, S.-H.. (2022). Is Bacon the Father of Modern British Empiricism?. 162. <https://doi.org/10.20293/jokps.2022.162.37>

Lorenzetti, L.. (2022). Functionalising the wavefunction. 96. <https://doi.org/10.1016/j.shpsa.2022.10.002>

Ochulor, C. L.. (2011). Francis Bacon'S Qualification as A Principal Empiricist Philosopher. 7(5). <https://doi.org/10.3968/J.CSS.1923669720110705.270>

Puttick, R.. (2014). Innovation teams and labs: a practice guide.” London: National Endowment for Science, Technology and the Arts-Nesta.

Rodríguez E.; Grandinetti, R.. (2018). Laboratorios de gobierno para la innovación pública: um estudio comparado de las experiencias americanas y europeas.” Argentina: RedInnolabs. Programa CYTED.

Shijun, T.. (2021). Dialectics as immanent critique. Or, dialectics as both ontology and epistemology with a practical intention. 32(1). <https://doi.org/10.2298/FID2101029S>

Stedman Jones, S.. (2007). Functionalism of Mind and Functionalism of Society: The Concept of Conscience and Durkheim's Division of Social Labour. 13(1). <https://doi.org/10.3167/DS.2007.130104>

Tōnurist, P., Kattel, R., & Lember, V.. (2017). Innovation labs in the public sector: what they are and what they do?. 19(10). <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1287939>

Ziyanak, S., & Williams, J. L.. (2014). Functionalist perspective on deviance. 11(2). <https://doi.org/10.14687/IJHS.V11I1.2791>