

Governança colaborativa: dinâmicas das redes de inovação pública no Brasil¹

Gobernanza colaborativa: dinámica de las redes públicas de innovación en Brasil

Collaborative governance: Dynamics of public innovation networks in Brazil

Recibido: 01/08/2025 - Aceptado: 01/12/2025

Hironobu Sano

Departamento de
Administração Pública e
Gestão Social da Universidade
Federal do Rio Grande do
Norte

hironobu.sano@ufrn.br
[https://orcid.
org/0000-0002-4955-8895](https://orcid.org/0000-0002-4955-8895)

Fabio Resende de Araújo

Departamento de
Administração Pública e
Gestão Social da Universidade
Federal do Rio Grande do
Norte

fabio.resende@ufrn.br
[https://orcid.
org/0000-0001-8268-0078](https://orcid.org/0000-0001-8268-0078)

Resumo

O crescimento recente das redes de inovação no setor público brasileiro tem impulsionado novas formas de articulação interorganizacional baseadas na horizontalidade e no compartilhamento de práticas, em contraste com estruturas hierárquicas tradicionais. Com base na literatura de governança colaborativa, este estudo desenvolve um modelo integrado da dinâmica colaborativa para analisar a governança dessas redes. A pesquisa é orientada pela seguinte pergunta: como se configura a governança colaborativa das redes de inovação no setor público brasileiro? Os objetivos específicos foram mapear as redes existentes, caracterizar seus arranjos de governança e identificar suas entregas. A pesquisa adota abordagem qualitativa e natureza exploratória, utilizando análise documental sistemática de acordos de cooperação, regimentos, atas, sítios eletrônicos, materiais institucionais e postagens oficiais. A análise foi conduzida por meio de codificação temática, estruturada a partir das

¹ Uma versão prévia deste artigo foi apresentada no Congresso do CLAD 2024, realizado em Brasília, Brasil.

Elias Jacob de Menezes Neto

Instituto Metrópole Digital da
Universidade Federal do Rio
Grande do Norte

elias.jacob@ufrn.br

[https://orcid.](https://orcid.org/0000-0002-1153-8899)

[org/0000-0002-1153-8899](https://orcid.org/0000-0002-1153-8899)

quatro dimensões do modelo teórico — atores, valores compartilhados, mecanismos de governança e capacidade de ação conjunta —, complementada por estatísticas descritivas para a organização de variáveis categóricas. Os resultados indicam que as redes firmam acordos de cooperação, compartilham valores e reúnem atores de diferentes Poderes, mas apresentam baixa participação municipal e da sociedade civil. Suas entregas concentram-se no público interno, ainda sem evidências consolidadas de impactos externos.

Palavras-chave: governança colaborativa, redes de inovação pública, dinâmica colaborativa, inovação no setor público, articulação interorganizacional.

Abstract

La expansión de las redes de innovación pública en Brasil ha impulsado nuevas formas de articulación interorganizacional basadas en la horizontalidad y en el intercambio de prácticas, en contraste con las estructuras jerárquicas tradicionales. Con base en la literatura sobre gobernanza colaborativa, este estudio desarrolla un modelo integrado de dinámica colaborativa para analizar la gobernanza de estas redes. La investigación se guía por la siguiente pregunta: ¿cómo se configura la gobernanza colaborativa de las redes de innovación en el sector público brasileño? Los objetivos específicos fueron mapear las redes, caracterizar sus arreglos de gobernanza e identificar sus entregas. La investigación adopta un enfoque cualitativo y de naturaleza exploratoria, utilizando análisis documental sistemático de acuerdos de cooperación, reglamentos, actas, sitios web, materiales institucionales y publicaciones oficiales. El análisis se realizó mediante codificación temática basada en las cuatro dimensiones del modelo teórico —actores, valores compartidos, mecanismos de gobernanza y capacidad de acción conjunta— complementado por estadísticas

descriptivas para organizar variables categóricas. Los resultados muestran que las redes establecen acuerdos de cooperación, comparten valores y reúnen actores de distintos poderes, pero presentan baja participación municipal y de la sociedad civil. Sus resultados se concentran en el público interno, aún sin evidencia consolidada de impactos externos.

Palabras clave: gobernanza colaborativa, redes de innovación pública, dinámica colaborativa, innovación en el sector público, articulación interorganizacional.

Abstract

The recent expansion of public sector innovation networks in the Brazil has fostered new forms of interorganizational collaboration based on horizontality and shared practices, contrasting with traditional hierarchical structures. Drawing on the collaborative governance literature, this study develops an integrated model of collaborative dynamics to analyze the governance of these networks. The research is guided by the following question: How is collaborative governance configured within public sector innovation networks in Brazil? The specific objectives were to map existing networks, characterize their governance arrangements, and identify their outputs. The study adopts a qualitative, exploratory approach, using systematic document analysis of cooperation agreements, bylaws, meeting minutes, websites, institutional materials, and official posts. The analysis was conducted through thematic coding grounded in four dimensions of the theoretical model —actors, shared values, governance mechanisms, and capacity for joint action— complemented by descriptive statistics for organizing categorical variables. The results show that the networks establish cooperation agreements, share values, and bring together actors from different branches of government, yet municipal actors and civil society remain underrepresented. Their outputs focus primarily on internal audiences, with no consolidated evidence of external impacts.

Keywords: Collaborative governance, public innovation networks, collaborative dynamics, public sector innovation, interorganizational coordination.

A temática da inovação no setor público tem encontrado terreno fértil para a expansão tanto no campo da pesquisa como no da prática dos gestores (Palumbo et al., 2023). Desde o início dos anos 2000, ocorre uma expansão dos laboratórios de inovação, considerados como espaços privilegiados para o desenvolvimento de soluções de forma ágil e participativa em um contexto marcado por problemas cada vez mais complexos (Fuglsang et al., 2021;

Leminen et al., 2016; Schiuma e Santarsiero, 2023). Esse movimento também encontrou eco no Brasil, onde mais de 200 laboratórios foram criados, abrangendo os três Poderes e os três níveis de governo (Laboratórios de inovação no setor público, 2024; Sano, 2021).

A proliferação desses laboratórios resultou, mais recentemente, em sua articulação em redes de inovação no setor público, as quais promovem a colaboração interorganizacional, otimizam recursos e potencializam o impacto nos serviços públicos (Leminen e Westerlund, 2017).

A operacionalização dessas redes traz desafios em termos da sua governança, pois apresentam características que se contrapõem ao modelo burocrático vigente no setor público (Morçöl et al., 2022; Osborne, 2010). Um dos principais aspectos é a horizontalidade no relacionamento entre os participantes, ou seja, não há uma estrutura hierárquica de comando e controle que se espera encontrar em organizações tradicionais. Esse contexto abre espaço para a discussão sobre as formas e sobre os mecanismos para o exercício da liderança (Crosby et al., 2010; Provan e Kenis, 2008), fator que afeta o engajamento dos atores, as dinâmicas colaborativas e o desenvolvimento de ações conjuntas (Emerson et al., 2012; Emerson e Nabatchi, 2015; Hoffmann et al., 2022).

Esses aspectos criam desafios em termos de sustentabilidade das redes, afetada por sua estrutura organizacional e pelo contexto no qual está inserido, tais como área de atuação, número e tipos de organizações participantes, experiência prévia, confiança entre os atores etc. (Baretta et al., 2024; Raab et al., 2015). Ulibarri (2024) ainda destaca que é necessário estar atento a possíveis desentendimentos entre os participantes da rede, pois podem minar os esforços de articulação e comprometer a continuidade das redes.

Nesse contexto, surge a necessidade de compreender como essas redes vêm se estruturando e operando em diferentes unidades federativas brasileiras e em que medida seus arranjos institucionais favorecem — ou limitam — a criação de valor público por meio da inovação. Assim, este artigo se orienta pelo seguinte problema de pesquisa: como se configura a governança colaborativa das redes de inovação no setor público brasileiro?

O objetivo geral é analisar a governança colaborativa das redes de inovação no setor público brasileiro a partir de um modelo integrado da dinâmica colaborativa (DC). Os objetivos específicos são: 1) mapear e caracterizar as redes existentes; 2) descrever suas dinâmicas colaborativas; e 3) identificar suas ações e resultados internos e externos.

Do ponto de vista metodológico, trata-se de uma pesquisa qualitativa, apoiada em estatísticas descritivas para a organização de variáveis categóricas. O método principal é a pesquisa documental, com análise de acordos de cooperação, termos de parceria, regimentos, atas, sites, perfis institucionais e demais fontes públicas. A coleta ocorreu entre abril e julho de 2024. Foram identificadas 18 redes no país e, após critérios de recorte temporal, institucional e de maturidade, selecionaram-se quatro redes estaduais para a análise aprofundada. Os dados foram sistematizados em planilha e analisados com base no modelo integrado da DC, derivado de Emerson et al. (2012), Hoffmann et al. (2022) e Carneiro et al. (2024).

A pesquisa indica que as redes são recentes, heterogêneas e majoritariamente estaduais, com forte presença de órgãos do Executivo e do Judiciário e baixa participação de municípios e da sociedade civil. Todas apresentam elementos essenciais da DC — atores, valores, mecanismos de governança e capacidade de ação conjunta —, mas avançam de maneira desigual. Os resultados são sobretudo internos (capacitações, encontros e projetos), e ainda não há evidências de impactos externos consistentes. Observou-se também que redes informais, como a Potinova, apresentam maior regularidade de atividades do que algumas redes formalizadas, sugerindo que a institucionalização, por si só, não garante dinamismo.

Para alcançar os objetivos, o artigo conta, além desta introdução, com as seguintes seções: referencial teórico, no qual é elaborado o modelo integrado da DC para a análise da governança das redes; metodologia, para o detalhamento dos procedimentos de coleta e análise dos dados; apresentação das redes de inovação, na qual são apresentadas as características das redes; análise dos dados, em que se discutem os dados obtidos a partir do modelo analítico; e, por fim, a conclusão.

Referencial teórico

A governança no setor público refere-se aos arranjos institucionais que estruturam as interações entre as organizações públicas, da sociedade civil e do setor privado. Tem um enfoque interorganizacional voltado à coordenação entre múltiplos atores com distintos interesses, recursos e capacidades, diferindo-se, portanto, de outras formas de governança, como a de mercado que, no contexto empresarial, foca nas dinâmicas intraorganizacionais e no exercício da autoridade, ou da corporativa, focada nos mecanismos de controle interno e compliance (Considine e Lewis, 2003; Osborne, 2010). Mesmo no âmbito da governança

pública, Osborne (2010) identificou cinco perspectivas analíticas², sendo o foco deste artigo a *governança de redes*, que se preocupa com as formas de funcionamento das redes interorganizacionais auto-organizadas.

A perspectiva normativa de interação entre os diversos atores revela que a governança pública carrega um forte pressuposto democrático, com valorização da participação social na coprodução de políticas públicas (Morçöl et al., 2022; Pierre, 2009). Nessa abordagem, a governança no setor público é concebida como um mecanismo que busca qualificar as relações entre o Estado, representado pelos políticos e burocratas, o setor privado, composto por empresas e consumidores, e o terceiro setor, constituído pelas organizações da sociedade civil (Osborne, 2010; Peci et al., 2008). A discussão a seguir examina os elementos que qualificam essas interações, em particular nas redes de inovação.

Como essas redes envolvem múltiplos atores, a literatura tem interpretado o fenômeno à luz do paradigma da governança colaborativa, definida como um conjunto de “processos e estruturas de tomada de decisão e gestão de políticas públicas que envolvem pessoas de forma construtiva para além dos limites das organizações públicas, níveis de governo e/ou esferas pública, privada e cívica, a fim de realizar um propósito público que não poderia ser alcançado de outra forma” (Emerson e Nabatchi, 2015, p. 18). A articulação promovida pelas redes se destaca pela capacidade de reunir esforços complementares para alcançar resultados que cada uma das organizações, de forma isolada, não conseguiria concretizar (Ansell e Gash, 2008; Osborne, 2010; Wang e Ran, 2021). Considine e Lewis (2003) destacam que as redes ainda se caracterizam por promover a cooperação e a coprodução, com maior grau de flexibilidade e menor ênfase em regras e supervisão.

A operacionalização das redes suscita uma série de questões, que abrangem o papel desempenhado pelos atores, os objetivos que orientam a ação conjunta, as dinâmicas de poder em seu interior, o processo decisório compartilhado, a capacidade de ação coletiva e os impactos para a sociedade (Agranoff, 2006; Bell e Olivier, 2022; Ulibarri e Scott, 2017).

As redes podem ser identificadas como arranjos que envolvem a conexão de três ou mais organizações que articulam seus esforços em torno de um objetivo comum (Provan et al., 2007). Os participantes se relacionam de forma não hierárquica, podendo estruturar-se formalmente e operar por meio de mecanismos de colaboração. Essa configuração tem se mos-

2 As cinco abordagens são: 1) governança sociopolítica; 2) governança de políticas públicas; 3) governança administrativa; 4) governança contratual; e 5) governança de redes (Osborne, 2010, p. 7).

trado relevante diante do crescimento dos problemas complexos que demandam soluções compartilhadas (Provan e Lemaire, 2012).

Essas redes podem conformar ecossistemas de inovação cuja governança pode ser compreendida a partir da proposta de Hoffmann et al. (2022), as quais identificaram seis elementos principais: 1) abordagem da governança, 2) atores e papéis; 3) relacionamento entre atores; 4) mecanismos de coordenação dos atores; 5) criação de valor; 6) objetivos e avaliação.

As autoras destacam que a governança pode ter uma abordagem top-down, na qual uma pessoa ou organização central atua na liderança da rede e, portanto, assume papéis relacionados à mobilização dos demais atores para dinamizar o ecossistema. Outra possibilidade é a perspectiva bottom-up, também denominada “descentralizada” ou “compartilhada” (Provan e Kenis, 2008), na qual o poder decisório é dividido entre os participantes e, portanto, o processo dialógico é fundamental para a articulação, ação e estabelecimento da confiança mútua. Independentemente do modelo adotado, a governança deve proporcionar clareza quanto aos rumos da rede, ao controle sobre as iniciativas, à adaptabilidade e à criatividade (Hoffmann et al., 2022; Klijn, 2010).

A análise da governança de redes de inovação deve levar em consideração os diferentes atores presentes na estrutura, pois “Quem são os participantes e quem eles representam são de grande importância para a colaboração” (Emerson et al., 2012, p. 11). Hoffmann et al. (2022) observam que, no quesito do relacionamento entre os atores, estes devem compartilhar uma visão e objetivos comuns em função do valor a ser produzido para a sociedade. Emerson et al. (2012) chamam a atenção para a importância do engajamento baseado em princípios que se refere às interações entre os atores em função de valores compartilhados e a partir de processos interativos, iterativos e construtivos nos quais ocorre a descoberta de pontos de interesse, valores e preocupações em comum, bem como a identificação e definição de pontos centrais. Esse processo cria um entendimento compartilhado e um ambiente de confiança, essencial para o processo deliberativo, para a tomada de decisões e para o comprometimento quanto ao desenvolvimento de projetos conjuntos com objetivos comuns. Por sua vez, os desafios envolvem a necessidade de tempo, esforços e habilidades para a criação de confiança e geração de resultados. Contudo, a presença de valores distintos pode levar a conflitos, seja devido às formas distintas de analisar um problema, seja devido às soluções propostas (Klijn, 2010).

Agranoff (2006) destaca que a presença de conflitos e assimetrias de poder podem aumentar os custos da cooperação, em termos de tempo, energia e perda de autonomia. Ulibarri e Scott (2017) ponderam que, por terem percorrido trajetórias distintas e específicas, os atores trazem valores e interesses próprios, que podem convergir ou divergir entre si, o que amplia os desafios para promover a participação e o processo colaborativo na rede. Tal desafio se torna ainda mais complexo quando se recomenda a participação de atores que representam todos os segmentos afetados por uma temática abordada na rede (Emerson et al., 2012). Essa abordagem reforça a perspectiva democrática, a legitimidade das soluções e sua sustentabilidade, embora o processo de sua construção seja mais desafiador (Blair e Janousek, 2013).

Compreender a postura dos atores e os papéis desempenhados são fundamentais para se identificar quais podem impactar na formação da agenda, no processo decisório e nas ações conjuntas ao assumirem uma postura mais ativa e que fortalece a capacidade institucional na resolução de problemas (Hui et al., 2020). Trata-se, na visão de Carneiro et al. (2024), de analisar as competências e preferências dos diferentes atores, pois afetam os rumos das redes.

Para organizar a interação entre os atores e conferir direcionalidade às atividades, é fundamental haver clareza quanto aos mecanismos de governança disponíveis aos atores da rede. Assim, devem ser colocadas à mesa as possibilidades de processos formais, por meio de termos de cooperação ou outros instrumentos que definam regras, objetivos, processo decisório e mecanismos de coordenação e controle, ou informais, baseados no diálogo e na aprendizagem que levem à construção de confiança entre os participantes (Hoffmann et al., 2022; Raab et al., 2015).

A capacidade de ação conjunta envolve a disponibilidade de recursos para materializar o funcionamento da rede (Emerson et al., 2012). São temáticas que encontram paralelo nos estudos sobre capacidade de políticas públicas que destacam dois fatores: 1) a capacidade técnico-administrativa analisa a disponibilidade de recursos de ordem material — infraestrutura, recursos tecnológicos —, financeira ou em termos de conhecimento — a partir da cessão de pessoal com habilidades analíticas em políticas públicas para atuar nas redes; e 2) a capacidade relacional, que analisa o poder de articulação, seja por meio de laços formais ou informais, seja pela frequência dos encontros da rede (Haque et al., 2021; Yan et al., 2023). Trata-se, portanto, de analisar a capacidade de atuar em conjunto considerando as diferenças quanto aos objetivos de cada organização, seus aspectos culturais e recursos disponíveis. A este contexto se soma o papel do empreendedor de políticas públicas, um indivíduo capaz de mobilizar recursos e atores em prol de uma causa em comum. Segundo Agranoff (2006),

a função colaborativa é um dos aspectos mais distintivos das redes, envolvendo atividades de produção, circulação e integração do conhecimento. Outro ponto de destaque é que as redes produzem ganhos internos — tais como na própria forma de articulação, definição de processos e fluxos de comunicação — antes de gerar impactos externos.

Essas capacidades resultam em ações conjuntas, baseadas no compartilhamento de recursos, na confiança mútua construída a partir de processos de cocriação e no diálogo (Barretta et al., 2024; Hoffmann et al., 2022). Do ponto de vista da atuação da rede, Carneiro et al. (2024) destacam a importância de se considerar as operações, funções e tecnologias associadas aos serviços.

Fadda e Rotondo (2020) identificaram que a formalização da rede, o estabelecimento de arranjos institucionais e procedimentais de coordenação e a atuação dos atores são fatores importantes para melhorar a performance desses arranjos. Os propósitos e as condições gerais de relacionamento entre os atores também afetam sua constituição (Carneiro et al., 2024).

A ações conjuntas geram resultados internos, ou seja, para as organizações da própria rede, e externas, para a sociedade como um todo. As ações internas envolvem iniciativas como cursos de capacitação, projetos desenvolvidos de forma coletiva, compartilhamento de inovações, criação de um banco de dados de inovações etc. e são fundamentais para conferir legitimidade aos próprios participantes. As entregas externas são destinadas à sociedade e envolvem inovações em serviços, produtos ou políticas públicas.

Essas entregas têm o potencial de, posteriormente, gerar um impacto no público-alvo, criando valor para a sociedade. Além dos resultados, deve-se considerar o processo de aprendizagem em função de práticas de monitoramento e avaliação dos resultados, o que pode realimentar a DC, fortalecer a adaptação da rede e proporcionar direcionalidade (Carneiro et al., 2024; Hoffmann et al., 2022; Pruvot et al., 2024).

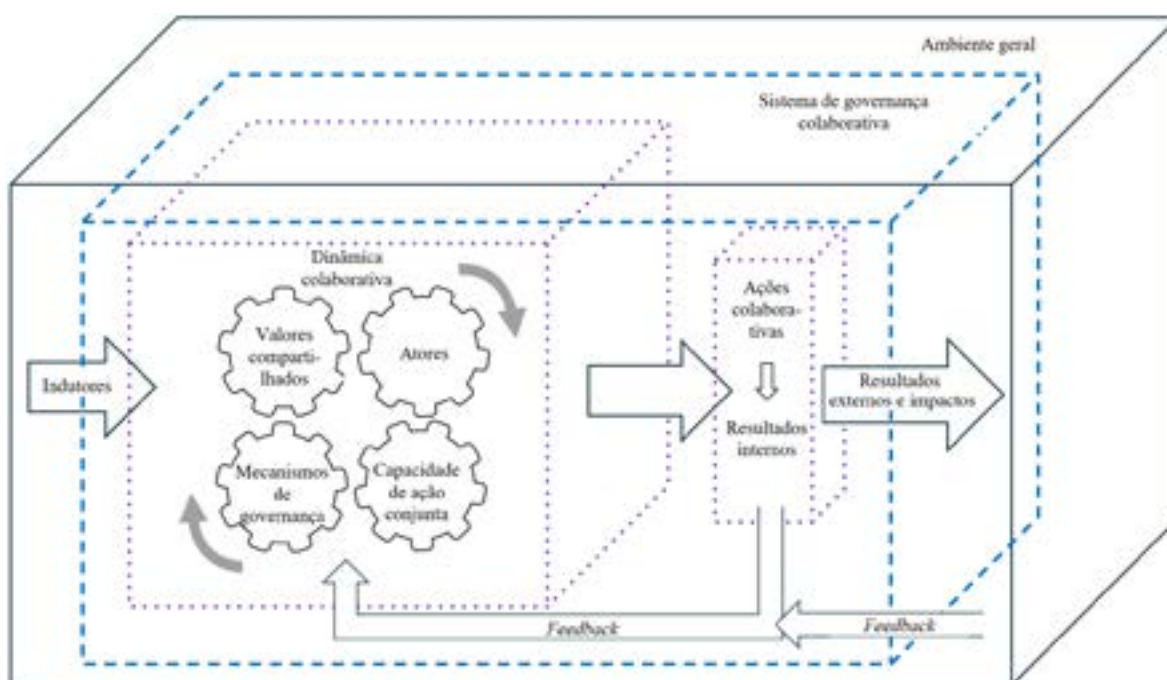
Para analisar o funcionamento das redes de inovação, as categorias de Hoffman et al. (2022) foram associadas ao modelo analítico dos sistemas de governança colaborativa (SGC), proposto por Emerson et al. (2012), que considera os valores, as regras e o processo decisório — implícitos e explícitos — compartilhados entre os atores, bem como o modelo de ecossistema de inovação proposto por Carneiro et al. (2024). Em um SGC, é fundamental compreender tanto os indutores da articulação como sua DC, ou seja, os mecanismos que

governam a relação entre os atores: 1) engajamento baseado em princípios; 2) motivações compartilhadas; e 3) capacidade para a ação conjunta.

No modelo desenvolvido, a DC é composta pelos elementos: atores, valores compartilhados, mecanismos de governança e capacidade de ação conjunta. A DC resulta em ações colaborativas que, por sua vez, geram resultados, *feedback* — aprendizagem e adaptação — e valor público para a sociedade. Esse modelo adaptado oferece uma macroestrutura para a análise da governança colaborativa das redes de inovação e é apresentado na Figura 1.

Figura 1.

Modelo integrado da dinâmica colaborativa em redes de inovação no setor público



Fonte: adaptado de Agranoff (2006), Carneiro et al. (2024), Considine e Lewis (2003), Emerson et al. (2012), Hoffman et al. (2022).

Metodologia

Um olhar sobre as redes em políticas públicas envolve uma análise situada no campo da governança pública, perspectiva que se distancia da racionalidade instrumental da nova Administração Pública — ou nova gestão pública — e se aproxima das abordagens da nova governança pública e do novo serviço público (Denhardt e Denhardt, 2015; Osborne, 2010). Essas correntes enfatizam a centralidade das relações interorganizacionais, da coprodução e da dimensão políti-

ca inerente às interações entre Estado, sociedade civil e setor privado na cocriação de soluções (Ansell e Torfing, 2021).

Do ponto de vista metodológico, este estudo apoia-se em uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, apropriada para fenômenos complexos, emergentes e ainda pouco sistematizados, como as redes de inovação no setor público, seguindo, ainda, uma lógica interpretativa que busca reconstruir padrões de ação, interações e significados a partir de múltiplas fontes de dados (Creswell, 2018; Flick, 2018).

Essa orientação é coerente com o modelo integrado da DC em redes de inovação no setor público (Figura 1), que combina elementos estruturais e relacionais para explicar como atores diversos articulam, coordenam e sustentam ações colaborativas. Tal modelo assume que a Administração Pública opera em um campo complexo e multifacetado, no qual diferentes atores constroem interpretações distintas sobre um mesmo problema e demandam cooperação contínua para a formulação de soluções (Andion, 2012; Krogh e Triantafillou, 2024; Paes de Paula, 2005; Torfing e Triantafillou, 2013).

O estudo utiliza a pesquisa documental como método principal, adequada quando se busca reconstruir processos institucionais e padrões organizacionais a partir de registros públicos (Creswell, 2018). A coleta foi realizada entre abril e julho de 2024 e incluiu acordos de cooperação, regimentos, termos de parceria, atas de reunião, sítios eletrônicos, materiais institucionais e publicações em redes oficiais das organizações integrantes. A seleção documental seguiu critérios de autenticidade, disponibilidade pública, relevância para a atuação das redes e eliminação de duplicidades.

Os elementos constitutivos do modelo integrado da DC (atores, valores compartilhados, mecanismos de governança e capacidade de ação conjunta) foram utilizados como categorias analíticas *a priori*. Os dados foram analisados mediante análise temática, com codificação manual, sendo estruturada em três etapas: 1) leitura flutuante e identificação inicial dos trechos relevantes; 2) categorização dos achados conforme os elementos do modelo; e 3) síntese interpretativa com comparação entre redes. Para fins de organização e sistematização das variáveis categóricas (ano de criação, tipo de ator, esfera de governo, presença de formalização, tipos de resultados etc.), utilizou-se estatística descritiva produzida em planilha eletrônica (Microsoft Excel). A estatística não teve finalidade inferencial, mas apenas classificatória e de apoio ao tratamento qualitativo.

O corpus documental incluiu acordos de cooperação, regimentos, atas, materiais institucionais, postagens oficiais, sites e documentos públicos disponibilizados pelas redes ou identificados em pesquisa on-line. A seleção seguiu critérios transparentes: 1) disponibilidade pública; 2) pertinência direta com a atuação das redes; 3) autenticidade institucional; e 4) eliminação de duplicidades.

O mapeamento buscou identificar as redes de inovação e, para tanto, foram realizadas buscas no portal de pesquisa do Google (www.google.com.br) com os descritores: “rede” AND “inovação” AND “governo” OR “setor público”. Como resultado, foram identificadas 18 redes de inovação no setor público: seis de abrangência nacional, 11 de atuação estadual e uma municipal, conforme apresentado na Tabela 1 da próxima seção. Considerando o maior quantitativo de redes estaduais, optou-se por continuar a pesquisa nesse âmbito. O segundo recorte foi baseado na data de criação, com a eliminação de redes iniciadas em 2024 devido ao pouco tempo de atuação. Dessa forma, cinco iniciativas foram descartadas. Além disso, foi desconsiderada a Rede Paulista de Inovação em Governo (iGovSP), pois já tinha sido desativada.

Entre as cinco redes restantes, quatro delas promovem articulação entre órgãos de diferentes Poderes e apenas uma delas, o Sistema Central de Inovação em Práticas Públicas de Mato Grosso (Sinova), promove articulação entre órgãos do próprio Estado. Assim, como o Sinova apresenta características únicas em relação às demais, foi descartada.

Restaram, portanto, quatro redes, que passaram a ser objeto de análise: 1) Rede de Inovação no Setor Público de Santa Catarina (InovaGovSC); 2) Rede Mineira de Laboratórios de Inovação; 3) Rede de Inovação pelo Maranhão; e 4) Rede Potiguar de Inovação Pública (Potinova). O processo relatado encontra-se na Figura 2.

Figura 2.*Processo de mapeamento e seleção das redes de inovação para o estudo*

Dessas redes, apenas o InovagovSC possui um sítio eletrônico, do qual foram coletados dados e informações sobre sua atuação. Para as demais redes, a pesquisa na internet permitiu localizar notícias que continham informações sobre sua criação e atuação.

As principais limitações metodológicas da pesquisa são a heterogeneidade e a incompletude dos registros públicos, resultando em lacunas na codificação documental; a ausência de entrevistas, que poderia aprofundar aspectos subjetivos das dinâmicas colaborativas; e o fato de que documentos institucionais representassem predominantemente a visão das organizações, podendo não refletir práticas cotidianas. Apesar dessas limitações, considera-se que a triangulação de múltiplas fontes documentais e a análise sistemática aumentam a credibilidade e a robustez interpretativa dos achados (Creswell, 2018).

Apresentação das Apresentação das redes de inovação

As 18 redes identificadas, das quais seis são de abrangência nacional, 11 estaduais e 1 municipal, são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1.

Redes de inovação no setor público brasileiro

N.	Rede de inovação	Ano de criação	Âmbito de atuação
1	Rede InovaGov	2016	Nacional
2	Conexão Inovação Pública	2018	
3	Rede TransformaGov	2019	
4	Rede Linguagem Simples Brasil	2021	
5	Rede dos Laboratórios de Inovação do Segmento de Justiça Militar	2024	
6	Inova Ctrl	2024	
7	iGovSP (desativada)	2008	Estadual
8	InovaGovSC	2021	
9	Sinova	2021	
10	Rede Mineira de Laboratórios de Inovação — RMLI (Minas Gerais)	2022	
11	Rede de Inovação pelo Maranhão — Rima	2023	
12	Potinova	2023	
13	Rede de Inovação do Setor Público do Paraná — InovaPr	2024	
14	Rede de Inovação de Mato Grosso — InovaGovMT	2024	
15	Rede Estadual SimplesTOC (Tocantins)	2024	
16	InovaJus-SC (Santa Catarina)	2024	
17	Rede Goiana de Laboratórios de Inovação	2024	
18	Rede de Inovação Florianópolis (Santa Catarina)	2021	Municipal

A rede mais antiga e ativa é a InovaGov, criada em 2016 e vinculada ao GNova, o laboratório de inovação da Escola Nacional de Administração Pública. As sete iniciativas mais recentes foram criadas em 2024, revelando que as redes ainda se encontram em um período de expansão. Em Mato Grosso, há duas redes, uma apenas interna ao governo do estado (Sinova) e outra que articula o Poder Público como um todo (InovaGovMT). De todas as redes identificadas, a iGovSP já não está mais ativa. Cabe destacar, ainda, que duas redes com abrangência nacional tiveram início a partir da articulação de servidores públicos, mas a rede não tem uma vinculação formal com os órgãos nos quais atuam esses servidores: Conexão Inovação Pública e Rede Linguagem Simples Brasil. Essa mesma característica é observada na rede Potinova.

Em termos de localização, seis redes têm atuação nacional (35%), quatro estão localizadas na Região Sul (23%), as Regiões Centro-Oeste, Nordeste e Sudeste têm duas redes cada (12%) e a Região Norte apenas uma (6%). Destaca-se, ainda, que apenas a Rede de Inovação Florianópolis tem atuação municipal. A seguir, são apresentadas e analisadas as quatro redes estaduais selecionadas.

InovaGovSC

A rede catarinense (InovaGovSC, 2024) foi criada em 2021 e possui cinco integrantes, todos da esfera estadual (Tabela 2). É a única das quatro redes que mantém um sítio eletrônico (<https://inovagovsc.org/>) em que constam informações e documentos tais como: histórico, termo de cooperação técnica, integrantes e publicações (InovaGovSC, 2024).

A iniciativa foi formalizada por meio de um Acordo de Cooperação Técnica (ACT), com o objetivo de promover a “articulação de ações de fomento e apoio à inovação, bem como à interação com iniciativas similares nos âmbitos federal, estadual e municipal” (Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina [TCE-SC], 2021, p. 1). O Acordo tem vigência de 24 meses e estabelece que a rede deverá elaborar, em até 90 dias, o regulamento com as diretrizes de seu funcionamento, porém não foi possível localizar o documento nem a renovação do ACT.

Tabela 2.

Integrantes da InovaGovSC

N.	Participante	Âmbito de atuação
1	Governo do Estado de Santa Catarina	Estadual
2	Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina — Alesc	
3	Tribunal de Justiça de Santa Catarina — TJ-SC	
4	Ministério Público de Santa Catarina — MPSC	
5	Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina — TCE-SC	

Os acordos foram assinados pelas instâncias máximas de cada organização e sua operacionalização ocorre a partir dos respectivos laboratórios de inovação. Embora o ACT não mencione explicitamente a atuação dos laboratórios, o sítio eletrônico evidencia essa participação:

Por meio de um Termo de Cooperação Técnica, os laboratórios de inovação dos cinco poderes de Santa Catarina reúnem-se periodicamente para compartilhar informações e executar projetos que resolvam problemas comuns aos órgãos. A aliança estratégi-

ca gera uma constante troca de experiência e fortalecimento da cultura de inovação. (InovaGovSC, 2024)

Esses laboratórios podem ter sido indicados em função do estabelecido no inciso III, Cláusula quarta: “designar unidade responsável [...] para atuar como agente de integração, visando facilitar a coordenação e a execução das atividades vinculadas ao presente ACORDO, bem como para dirimir dúvidas ou prestar informações a elas relativas” (TCE-SC, 2021, p. 3).

O direcionamento da Rede é buscado por meio dos objetivos, conforme consta em seu sítio eletrônico: fortalecer a cultura de inovação; resolver problemas comuns de forma conjunta; melhorar os serviços prestados à sociedade; promover alianças estratégicas e projetos de cooperação; institucionalizar a cultura da inovação; elaborar e implementar plano de ação de natureza conjunta; mapear e estabelecer conexões entre os laboratórios de inovação; incentivar a promoção de soluções colaborativas (InovaGovSC, 2024).

Em termos de capacidade de ação conjunta, o ACT estabelece que o desenvolvimento de projetos poderá ser objeto de instrumento legal específico, com o estabelecimento das condições de execução, descrição das atribuições de cada partícipe e responsabilidades financeiras. Além disso, cada organização deverá indicar um responsável pela fiscalização das ações da Rede.

O sítio eletrônico relata uma série de ações colaborativas: geração de ideias, troca de experiências, promoção de eventos, aprimoramento e execução de projetos de inovação, capacitação de servidores, realização e participação em eventos voltados à construção de soluções conjuntas para problemas comuns, troca de experiências com outros laboratoristas em rede nacional, diagnóstico e identificação de iniciativas assertivas (InovaGovSC, 2024).

Os principais resultados correspondem a entregas internas e incluem: podcast sobre inovação; projeto “Experimentando juntos”, para testar e experimentar técnicas e ferramentas de inovação; desafios de inovação aberta para contratação de startups; plataforma eletrônica para cadastro de *startups* (InovaGovSC, 2024).

RMLI

A institucionalização da rede mineira ocorreu em 2022 a partir da assinatura de um ACT, com vigência de 60 meses, e que tem como objetivo estabelecer “cooperação entre os partícipes para o intercâmbio de experiências e informações, mediante a implementação de ações

conjuntas e de apoio mútuo, visando à implementação de programas e ações interinstitucionais de inovação e pesquisa científica e tecnológica” (Tribunal de Justiça de Minas Gerais [TJMG], 2022a, p. 1).

O lançamento foi realizado pelo UAILab, laboratório do TJMG, em parceria com o IluMinas, laboratório do Tribunal Regional Federal da 6ª Região, e, posteriormente, outras organizações fizeram sua adesão (TJMG, 2022b).

A rede possui 17 integrantes (Tabela 3), dois quais nove são de âmbito estadual, cinco do federal, dois do municipal e um da iniciativa privada (Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais [TRE-MG], 2022). Cabe destacar que se trata da única rede que conta com uma instituição de ensino privada, estado mais próximo de um ecossistema de inovação. Embora seja uma rede de laboratórios de inovação, não foi possível constatar que cada integrante da rede possui um laboratório.

Tabela 3.

Integrantes da Rede Mineira de Laboratórios de Inovação

N.	Participante	Âmbito de atuação
1	TJMG	Estadual
2	Assembleia Legislativa de Minas Gerais	
3	Advocacia-Geral do Estado de Minas Gerais	
4	Tribunal de Contas de Minas Gerais	
5	Defensoria Pública de Minas Gerais	
6	Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais	
7	Tribunal de Justiça Militar de Minas Gerais	
8	Ministério Público do Estado de Minas Gerais	
9	LAB.MG — Laboratório de Inovação em Governo de Minas Gerais	
10	Tribunal Regional Federal da 6ª Região	Federal
11	TRE-MG	
12	Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região	
13	Universidade Federal de Ouro Preto	
14	Universidade Federal de Uberlândia	
15	Empresa de Informática e Informação do Município de Belo Horizonte	Municipal
16	Câmara Municipal de Belo Horizonte	
17	SKEMA Business School	Iniciativa privada

O Acordo é acompanhado de um plano de trabalho que apresenta o diagnóstico e a justificativa para a criação da rede, define obrigações dos partícipes, estabelece objetivos e cronograma. Entre os objetivos, destacam-se a realização de encontros mensais virtuais para a discussão e disseminação de conhecimentos teóricos e práticos sobre inovação, o estímulo ao intercâmbio entre os integrantes, a criação de um banco de soluções, a elaboração de um livro digital com as melhores soluções, a capacitação dos integrantes e a realização anual do Encontro Mineiro de Laboratórios de Inovação (TRE-MG, 2022, pp. 3-5).

Quanto aos mecanismos de governança, o ACT estabeleceu o Comitê de Trabalho Interinstitucional, embora sem detalhar seu funcionamento. O acordo prevê que as regras da rede devem ser definidas pelos seus integrantes. Em termos de capacidade de ação conjunta, o desenvolvimento das inovações deve adotar práticas de cocriação e cada participante arca com os respectivos custos.

Sobre os resultados das ações conjuntas, foi possível identificar a realização de cinco Confrarias de Inovação, evento em que se discute um livro com a presença do próprio autor, e duas edições do Encontro Mineiro de Laboratórios de Inovação, no qual são compartilhados conhecimentos e experiências a partir de atividades como palestras, oficinas e dinâmicas de grupo (TRE-MG, s.d).

Rima

A Rima foi criada em 2023 por meio de um Termo de Cooperação (Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão [TRE-MA], 2023), com vigência de 35 meses, assinado entre a Defensoria Pública do Maranhão, o Governo do Estado do Maranhão, o Ministério Público do Estado do Maranhão, o Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região (TRT-16), o TRE-MA e a Academia Maranhense de Ciências, a primeira organização da sociedade civil a figurar em uma rede. Posteriormente, outras organizações foram aderindo à rede, que conta atualmente com 13 integrantes, sendo nove estaduais, três federais e duas organização da sociedade civil, conforme a Tabela 4.

Tabela 4.*Integrantes da Rede de Inovação pelo Maranhão*

N.	Participante	Âmbito de atuação
1	TRE-MA	Federal
2	TRT-16	
3	Tribunal Regional Federal	
4	Governo do Estado do Maranhão	Estadual
5	Ministério Público do Estado do Maranhão	
6	Defensoria Pública do Maranhão	
7	Universidade Estadual do Maranhão	
8	Tribunal de Justiça do Maranhão	
9	Secretaria de Estado da Gestão, Patrimônio e Assistência dos Servidores	
10	Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Inovação	
11	Fundação de Amparo à Pesquisa e ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Maranhão	Sociedade civil ou sem fins lucrativos
12	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Maranhão	
13	Academia Maranhense de Ciências	

A rede tem como objetivo impulsionar a cultura da inovação a partir do mapeamento de programas e projetos, desenvolvimento de soluções inovadoras com adoção de metodologias ágeis e práticas colaborativas, estabelecimento de parcerias com outros laboratórios de inovação e abertura de “espaço para a participação cidadã na concepção de projetos inovadores ou que contribuam para a efetividade da Agenda 2030” (TRE-MA, 2023, p. 1).

O Termo de Cooperação define obrigações como a participação em reuniões, contribuição para o repositório de gestão do conhecimento, desenvolvimento de ações conjuntas de capacitação e projetos, compartilhamento de boas práticas e disponibilização de espaço físico para as atividades da rede. Além disso, o esse termo determina os representantes de cada órgão na rede.

As reuniões de trabalho tiveram início em 2024 e ainda não foi possível identificar resultados entregues, embora tenha sido discutida a criação de grupos de trabalho.

Potinova

A rede teve início em 2023, a partir de uma reunião informal entre gestores de diferentes órgãos públicos interessados na temática da inovação pública. Nesse momento, definiu-se a

realização de um encontro na Escola Superior de Magistratura do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte (Esmarn-TJRN), em novembro de 2023, que se configura como o primeiro encontro da rede e que contou com a participação de representantes de 10 órgãos públicos e, atualmente, conta com 19 organizações (Tabela 5), a maior em número de participantes, considerando as experiências analisadas neste estudo. Cabe ressaltar que a Esmarn, as escolas da magistratura e do legislativo já atuavam em rede, compartilhando experiências e vagas em suas capacitações, o que contribui positivamente para a formação dessa nova rede focada na inovação.

Tabela 5.

Integrantes da Potinova

N.	Participante	Âmbito de atuação
1	Exército Brasileiro — Comando da 7ª Brigada de Infantaria Motorizada	Federal
2	Instituto Federal do Rio Grande do Norte — IFRN	
3	Justiça Federal do Rio Grande do Norte — Laboratório i9.JFRN	
4	Polícia Federal — Superintendência da Polícia Federal no Rio Grande do Norte	
5	Tribunal Regional do Trabalho do Rio Grande do Norte — TRT-21	
6	Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte — Laboratório Alzira Inova	
7	Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) — Departamento de Administração Pública e Gestão Social (DAPGS) e Departamento de Computação e Tecnologia do Campus Caicó	
8	Corpo de Bombeiro Militar do Rio Grande do Norte	Estadual
9	Ministério Público do Rio Grande do Norte — LabInova	
10	Ministério Público do Trabalho do Rio Grande do Norte	
11	Polícia Militar do Rio Grande do Norte	
12	Secretaria da Administração do Rio Grande do Norte, Escola de Governo — iNovaRN	
13	Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Norte — LabRE-SET	
14	Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão do Rio Grande do Norte	
15	Secretaria do Trabalho, da Habitação e da Assistência Social do Rio Grande do Norte	
16	Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte	
17	Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte — PotiLab	

N.	Participante	Âmbito de atuação
18	Prefeitura de Nísia Floresta, Secretaria de Assistência Social	Municipal
19	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Norte	Sociedade civil ou sem fins lucrativos

A Potinova é uma rede informal, ou seja, não há regimento interno ou instrumentos jurídicos que estabeleçam formalmente o vínculo entre os participantes. Em 2024, foi criado um projeto de extensão na UFRN que abarca as iniciativas da rede, mas sem as características de um acordo formal.

A rede realizou cinco encontros até dezembro de 2024 e, no primeiro, conforme as atas de reunião, foram discutidas as possibilidades de articulação em rede, bem como as potencialidades e fragilidades de cada órgão em relação à inovação no setor público. Foi uma estratégia para que os participantes pudessem se conhecer e alinhar expectativas quanto à atuação da rede.

Interessante observar que três organizações se fazem representar por meio de seus laboratórios de inovação: i9.JFRN da Justiça Federal do Rio Grande do Norte, iNovaRN e LabRE-SET; estes dois últimos vinculados a órgãos do governo do Rio Grande do Norte.

Ao longo de 2024, foram criados três grupos de trabalho: Grupo de Trabalho de Compartilhamento de Ferramentas e Soluções (GTFS), Grupo de Trabalho de Compartilhamento de Capacitações (GTCC) e Grupo de Trabalho de Projetos Conjuntos (GTPC), cada qual com integrantes de diferentes organizações.

O GTFS busca identificar ferramentas e soluções inovadoras já utilizadas pelas organizações da rede e, além disso, discute formas de compartilhamento e disseminação, como a criação de um repositório próprio. O GTCC atua na temática da capacitação em inovação e coleta informações das organizações participantes sobre as possibilidades de oferta e suas demandas. Essas iniciativas não têm o intuito de se sobrepor ou substituir os planos de capacitação dos órgãos participantes. Por fim, o GTPC busca identificar problemas e desafios comuns de modo a desenvolver soluções inovadoras, com foco inicial nos desafios relacionados aos laboratórios de inovação, como a falta de conhecimento dos servidores acerca de sua existência, sobre o que fazem e como atuam.

A Potinova começou as discussões em torno da necessidade de se estruturar a governança da rede, bem como a formalização das parcerias.

Análise dos dados

O mapeamento das redes, no âmbito do primeiro objetivo específico, identificou 18 redes de inovação, a maioria com até três anos de existência, o que indica que ainda são um movimento recente no Brasil. A constituição das redes encontrou um momento ímpar em 2024, quando seis delas foram criadas, o que corresponde a 35% do total. A maior parte delas tem perspectiva de atuação estadual (10 iniciativas ou 59%) e todas as cinco regiões estão representadas, com destaque para o Sul, com quatro redes. No que se refere às seis redes de abrangência nacional (35%), é interessante destacar que duas delas são de iniciativas dos próprios servidores e não das organizações às quais estão vinculados: Conexão Inovação Pública e Rede Linguagem Simples Brasil, o que pode resultar em maior capilaridade e, por sua vez, maior desafio na manutenção da articulação. Além disso, cinco redes nacionais adotam uma estratégia de articulação digital, com a organização de sítios eletrônicos, grupos temáticos, comunidades de práticas entre outras iniciativas de mobilização. Por fim, identificou-se apenas uma rede de abrangência municipal, em Florianópolis.

A descrição das dinâmicas colaborativas das quatro redes selecionadas é parte do segundo objetivo específico e baseou-se no modelo integrado da DC. Quanto aos atores, as iniciativas possuem de cinco a 19 integrantes, com representantes de diferentes Poderes e esferas de governo, além de incluir instituições de ensino públicas e privadas e organizações da sociedade civil, embora em menor número.

A variedade no perfil das organizações participantes pode ser conferida na Tabela 6.

Tabela 6.

Número de atores por rede e por tipo de vinculação

Vinculação dos atores	InovaGovSC	RMLI	Rima	Potinova	Total	%
Executivo Federal	0	2	0	3	5	9%
Executivo Estadual	1	4	6	6	18	33%
Executivo Municipal	0	1	0	1	2	4%
Assembleia Legislativa	1	1	0	0	2	4%
Câmara Municipal	0	1	0	0	1	2%
Justiça Federal	0	3	3	3	9	17%
Tribunal Regional Federal ou Seção Judiciária	0	1	1	1	3	6%

Vinculação dos atores	InovaGovSC	RMLI	Rima	Potinoiva	Total	%
Tribunal Regional Eleitoral	0	1	1	1	3	6%
Tribunal Regional do Trabalho	0	1	1	1	3	6%
Justiça Estadual	1	2	1	1	4	7%
Ministério Público do Trabalho	0	0	0	1	1	2%
Ministério Público Estadual	1	1	1	1	4	7%
Tribunal de Contas do Estado	1	1	0	1	3	6%
Forças Armadas	0	0	0	1	1	2%
Sociedade civil	0	0	1	0	1	2%
Setor privado	0	1	0	0	1	2%
Sistema S	0	0	1	1	2	4%
Total	5	17	13	19	54	100%

Constata-se que a maioria das redes tem mais de uma dezena de instituições participantes, com exceção do InovaGovSC que conta com cinco organizações, o que resulta da estratégia de congregar somente laboratórios de inovação que atuam em âmbito estadual.

Nas redes, predominam órgãos do Poder Executivo das três esferas de governo, correspondendo a 46% dos participantes de todas as iniciativas ou 25 organizações. Há um destaque para o âmbito estadual, com um terço da representação geral, sendo maior na rede maranhense, com 46%. Por sua vez, há uma reduzida participação dos governos municipais (4%), embora, no Brasil, sejam muito superiores em números absolutos em relação aos demais entes federados. Cabe ressaltar a presença de universidades públicas: duas na RMLI, duas na Potinoiva e uma na Rima.

O Poder Judiciário também se destaca, pois as organizações das instâncias federal e estadual correspondem a 24% dos participantes. Além disso, três ramos de âmbito nacional (TRF, TRE e TRT) estão presentes em três redes e a Justiça Estadual está presente nas quatro redes, evidenciando a inserção desse Poder nas redes. Observa-se também a capacidade de articulação dos ministérios públicos estaduais que participam de todas as redes analisadas e dos tribunais de contas estaduais, atuantes em três iniciativas.

Além disso, há uma baixa presença da sociedade civil e do setor privado, com apenas uma representação de cada segmento. Cabe destacar que a presença das Forças Armadas,

assim como de outras organizações na Rede Potinova, ocorre de forma voluntária a partir da adesão das pessoas e não das instituições em que atuam. Trata-se de uma característica de redes informais em função da ausência de mecanismos de formalização da parceria.

A análise dos documentos não permitiu aferir se os participantes das atividades são gestores do nível estratégico ou do tático/operacional, com exceção da Potinova, pois as atas permitiram observar a presença de ambos os perfis. A caracterização dos cargos pode denotar o grau de prioridade da pauta da inovação nas organizações e o quanto essa articulação é capaz de mobilizar os diferentes níveis de planejamento e decisão. A participação de gestores do nível estratégico pode ser relevante num estágio inicial de formação das redes, mas os atores do nível tático/operacional podem ampliar a capacidade de atuação conjunta.

A articulação das redes com os atores externos à Administração Pública, como instituições privadas e organizações da sociedade, é um ponto importante no âmbito da inovação aberta. A Rima conta com a participação da Academia Maranhense de Ciências e se destaca por apresentar como um dos seus objetivos a articulação com a sociedade na concepção de projetos inovadores. A Rede Mineira tem entre seus integrantes a SKEMA Business School, uma instituição de ensino superior privada, e na RMLI e Potinova há a participação do Sebrae, uma organização paraestatal. Somente na rede catarinense, por conta de suas características de formação, não há a participação de atores externos.

Os mecanismos de governança identificados nos documentos estão na Tabela 7.

Tabela 7.

Mecanismos de governança por rede

Mecanismos de governança	InovaGovSC	RMLI	Rima	Potinova
Acordos de parceria e similares	X	X	X	---
Regulamento interno	X	X	---	---
Plano de trabalho	---	X	---	---

Constata-se que a adoção de instrumentos de institucionalização das redes está presente nas experiências de Santa Catarina, Maranhão e Minas Gerais. Somente a Potinova, por atuar de forma informal, não possui mecanismos formais, embora seja parte de um projeto de extensão da UFRN. As redes catarinense e mineira estabeleceram seu regulamento interno, com destaque para a RMLI que definiu obrigações para as partes, com a elaboração de um plano de trabalho com metas e prazos.

A formalização das redes leva seus participantes à condição de representações institucionais na dinâmica de trabalho dos grupos e, além disso, atua como mecanismo indutor da participação, que passa a ter uma justificativa formal e respaldo institucional. Cria-se o espaço para que seja alocada uma carga horária ao esforço individual alocado nas atividades da rede, assim como garante a continuidade da representação institucional ao longo do tempo com a substituição das representações quando necessário. O esforço de coordenação que os trabalhos das redes demandam é uma atividade por si complexa, o que demanda profissionais empenhados na atividade e com carga horária disponível.

A análise dos instrumentos de formalização também permite captar os valores e motivações compartilhados pelos integrantes de cada rede, conforme a Tabela 8. No caso do Potinova, os dados resultam da análise das atas de reunião e conversas com seus participantes.

Tabela 8.

Valores e motivações das redes de inovação no setor público

Valores e motivações	InovaGovSC	RMLI	Rima	Potinova
Implementar ações conjuntas	X	X	X	X
Intercâmbio de experiências	X	X	X	X
Apoio mútuo	X	X	X	X
Promover cultura da inovação	X	---	X	X
Promover capacitação	X	---	X	X
Participação cidadã	---	---	X	X

Cabe destacar que se observa uma preocupação com os aspectos práticos da atuação em rede, ou seja, a busca por implementação conjunta de inovações, bem como o intercâmbio de experiências. Além disso, o apoio mútuo entre os inovadores também se destaca como uma forma de fortalecer a atuação de cada organização na inovação. Esses valores e motivações iniciais contribuem para fortalecer a cultura da inovação, tema que está presente em três redes. Assim, embora não esteja incluída nos instrumentos formais de criação da Rede Mineira de Laboratórios de Inovação, a cultura de inovação também poderá ser fomentada por conta dos demais pontos.

A promoção da capacitação está presente em três iniciativas, o que indica uma preocupação com o fortalecimento das capacidades institucionais para a inovação. No caso do Potinova, há um grupo de trabalho especificamente voltado para o compartilhamento de capacitações e, na prática, uma organização que promove um curso de capacitação destina algumas vagas para os integrantes da rede, ampliando o rol de iniciativas às quais os gestores de todas as instituições têm acesso.

Por fim, a preocupação com a participação cidadã está presente em duas redes, indicando um desafio em termos de inovação aberta, ou seja, da efetiva participação de usuários de serviços públicos no ciclo da inovação. Esse desafio é ainda maior dada a pouca presença de organizações da sociedade civil e do setor privado nas redes.

A capacidade de ação conjunta compreende a atuação dos empreendedores bem como a disponibilidade de recursos — infraestrutura, pessoal, financeira, tecnológica etc. Os documentos analisados apontam a liderança de determinadas organizações na construção das redes, embora não tenha sido possível associar o processo a uma pessoa específica. Na rede catarinense InovaGovSC, a condução coube ao TCE-SC (2021, p. 1), órgão que subsidiou a assinatura dos ACTs. No caso da Rede Mineira de Laboratórios de Inovação, a iniciativa coube ao TJMG (2022a, p. 1). No Maranhão, a liderança coube ao TRE-MA (2023) e, na Potinova, à UFRN e, em particular, aos professores do Departamento de Administração Pública e Gestão Social.

Tabela 9.

Capacidade de ação conjunta

Capacidade de ação conjunta	InovaGovSC	RMLI	Rima	Potinova
Definir representantes na rede	X	X	X	---
Grupos de trabalho	---	X	---	X
Repositório de práticas inovadoras	---	X	---	---
Recursos financeiros	---	---	---	---
Espaço físico	X	X	X	X

A formalização das redes envolveu as cúpulas das organizações, o que revela comprometimento institucional. Na operacionalização, o InovaGovSC é representado pelos laboratórios, mas, no caso maranhense e mineiro, os acordos apenas definem a necessidade de se indicar representantes e disponibilizar espaço físico para as ações. A rede Potinova, por sua vez, não tem um instrumento formal que estabeleça obrigações entre as partes, entretanto a realização de vários encontros ao longo de quase um ano e meio — e em locais distintos — indicam o comprometimento dos atores quanto à operacionalização da rede. Além disso, observou-se alguma fluidez na participação, com algumas instituições presentes em apenas um encontro.

Os instrumentos de formalização destacam que as redes são instâncias de articulação e não envolvem o repasse de recursos entre as organizações, mas que seria possível a partir da assinatura de outros instrumentos jurídicos.

No âmbito do terceiro objetivo específico — identificar suas ações e resultados internos e externos —, identificou-se que as ações se concentram majoritariamente no nível interno, incluindo encontros, capacitações e desenvolvimento de projetos conjuntos. Não foram identificados resultados externos — aqueles voltados à sociedade — nos materiais analisados, o que sugere que as redes se encontram em estágio de consolidação interna, estruturando processos e fortalecendo capacidades antes de avançar para entregas mais complexas.

Em termos de ações colaborativas, cabe destacar inicialmente que, apesar da liderança inicial de algumas instituições no processo de formalização das redes, essas organizações não são as sedes físicas. Algumas adotam a estratégia de encontros rotativos, com diferentes organizações sediando os encontros de seus membros. Não há um padrão na dinâmica dos encontros, pois cada uma busca propósitos diferentes, mas foi possível destacar algumas estratégias de ação, tais como reuniões de planejamento, de difusão do conhecimento sobre inovação e, ao mesmo tempo, fortalecimento da articulação e de socialização, inclusive para o acolhimento de novos integrantes. A condução das atividades é feita por uma equipe ou grupo gestor e com o apoio de grupos de trabalho ou comissões, que atuam no intervalo entre os encontros, o que permite manter as redes em funcionamento. As principais entregas internas, ou seja, voltadas para os próprios integrantes da rede, são apresentadas na Tabela 10.

Tabela 10.

Ações colaborativas: entregas internas

Ações colaborativas	InovaGovSC	RMI	Rima	Potinoва
Encontros, palestras e similares	X	X	---	X
Capacitação em inovação	X	---	---	X
Desenvolvimento de projetos conjuntos	X	---	---	X

As experiências analisadas apontam que não há um padrão para os encontros, sendo mensais na rede mineira — com a possibilidade de encontros virtuais — e trimestrais na potiguar. Considerando que as redes operam com organizações cujo campo de atuação abrange todo o estado, a virtualização dos encontros é um mecanismo para que pessoas em outras localidades possam fazer parte das ações. O que também se considera desafiante é a interiorização das ações da rede, uma vez que os encontros têm, em sua maioria, ocorrido nas capitais dos estados. O alinhamento para as reuniões também parece um dificultador, considerando a natureza diversa das organizações, bem como suas próprias agendas prioritárias.

O compartilhamento e consequente disseminação de ferramentas de gestão e de soluções inovadoras é um dos principais objetivos das redes de inovação, mas, ao mesmo tempo, a gestão desse processo é um de seus principais desafios por conta da heterogeneidade dos participantes quanto à maturidade e à capacidade para a inovação, o que afeta a possibilidade de apreender as inovações disponíveis no ecossistema. Outro aspecto que afeta o compartilhamento é a necessidade de preservar aspectos relacionados ao sigilo, a licenças de uso e à propriedade autoral e, além disso, as instituições precisam estar atentas à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei 13.709/2018) no Brasil. Constatou-se que a Rima define critérios para a aplicação da legislação no âmbito das suas atividades.

A pesquisa identificou uma diversidade de resultados das redes. A InovaGovSC possui um sítio eletrônico em que disponibiliza o *podcast* “Inova que eu te escuto”, com dois episódios. Além disso, apresenta outras iniciativas, tais como o projeto “Experimentando juntos” — experimentação de técnicas de inovação —, desafios de inovação aberta, plataforma eletrônica para cadastro de *startups* e processo de contratação de inovação aberta.

As informações da Rede Mineira de Inovação estão hospedadas no sítio eletrônico do TRE-MG, que apresenta as principais entregas: cartazes eletrônicos dos cinco encontros da Confraria Mineira de Inovação e dos dois encontros da RMLI, ambos em 2023. No Maranhão, a principal iniciativa da Rima foi a realização do evento “Convergência” — em parceria com outros atores — em 2024. Trata-se de um evento vinculado a outra rede, a Conexão Inovação Pública, que congrega gestores públicos que atuam na temática da inovação. A Potinova, por seu turno, realizou cinco encontros da Rede entre 2023 e 2024 e criou três grupos de trabalho a partir da identificação de temáticas prioritárias e comuns aos seus integrantes.

Por fim, não foi possível identificar resultados externos e seus impactos, principalmente pelas redes serem iniciativas incipientes bem como pelo fato de não terem sido identificados mecanismos de monitoramento e avaliação dos resultados das inovações.

Um dos pontos mais complexos para as redes é a execução de ações coletivas no enfrentamento de problemas comuns às organizações, principalmente em função da heterogeneidade das instituições em cada ecossistema, tanto em termos de vinculação institucional (Poder Executivo, Judiciário, Legislativo, organização da sociedade civil, empresas, universidades, organizações paraestatais etc.) como em termos de maturidade na capacidade institucional para a inovação. Essa diversidade resulta na dificuldade de horizontalizar a discussão sobre inovação e pode desestimular a participação, seja dos que estão em estágio inicial e

não conseguem acompanhar as discussões, seja dos que estão em estágio mais avançado e consideram que as ações não contribuem para o seu avanço. Além disso, a agenda que envolve os laboratórios de inovação está bastante presente, o que pode ser um fator aglutinador e potencializador das redes. Parte das organizações compartilha esse momento de implantação e/ou consolidação de seus laboratórios ou unidades similares, enquanto outras não possuem esses espaços, mas o desejam também, criando um interessante ponto de interlocução entre os atores.

Conclusão

Este estudo teve como objetivo geral analisar a governança colaborativa das redes de inovação no setor público brasileiro a partir de um modelo integrado da DC. Para tanto, realizou um mapeamento das redes de inovação no setor público brasileiro, no âmbito do primeiro objetivo específico, que constatou sua disseminação por todo o país. A presença de iniciativas com abrangência nacional e estadual revela certo alinhamento — ao menos temporal — com a agenda da inovação no setor público brasileiro, com o envolvimento de organizações do Executivo, do Legislativo e do Judiciário, além dos ministérios públicos e tribunais de contas, tanto federais como estaduais. Esse panorama inicial revela um campo ainda emergente e em processo de expansão, embora sem muita clareza ainda em termos de sua consolidação, tema que poderia ser foco de pesquisas futuras.

O segundo objetivo específico — caracterizar as DCs — permitiu constatar que os quatro componentes da DC estão presentes nas redes: valores compartilhados, atores, capacidade de ação conjunta e mecanismos de governança. Entretanto, esses elementos se combinam de modo desigual, afetando a regularidade dos encontros e com potencial de impacto no engajamento dos participantes e na própria articulação interorganizacional.

O terceiro objetivo específico — identificar ações e resultados — revelou que o foco da atuação está nas entregas internas e, ainda, há uma ausência de entregas para a sociedade, o que pode, em parte, ser explicado pela ausência de mecanismos de monitoramento e avaliação. Assim, os dados revelam que as redes se encontram em fase de fortalecimento de capacidades internas.

Embora três redes tenham sido formalizadas, a falta de regularidade dos encontros, bem como a ocorrência de iniciativas esporádicas e focadas no público interno indicam a fragmentação das iniciativas e a dificuldade em promover uma continuidade nas ações. Certa

regularidade foi observada nos encontros da Potinova, curiosamente a única rede informal entre as analisadas. Estudos de casos poderiam contribuir para compreender os fatores que impulsionam ou atuam como barreiras para essa atuação conjunta.

Um aspecto que merece um olhar analítico mais apurado é a composição dessas redes, pois a maioria representa instituições tradicionais na Administração Pública, com uma predominância na participação de instituições do Poder Executivo, mas com forte inserção do Poder Judiciário e órgãos de controle (ministério público e tribunais de contas), além de alguma participação de instituições públicas de ensino superior. Por sua vez, os laboratórios de inovação também têm assento em algumas iniciativas, o que poderia atuar como um fator impulsionador das ações.

A participação da Administração Pública federal ocorre a partir de suas unidades regionais ou estaduais, o que pode ser uma oportunidade para fortalecer a articulação com os governos subnacionais, embora não tenham sido identificados mecanismos de indução por parte dos participantes ou mesmo pela estrutura organizacional das próprias redes.

Na esfera executiva estadual, há diferentes secretarias participantes, um fato positivo sob o prisma da representatividade e da capilaridade da rede, aumentando sua legitimidade. Além disso, pode significar a presença de uma diversidade de agendas dentro da rede, suscitando questões quanto à identificação de um denominador comum de modo a evitar a fragmentação de suas iniciativas e a dispersão dos atores. Tal cenário poderia resultar em iniciativas menos ambiciosas.

Em contraposição à presença de atores federais e estaduais, é nítida a ausência dos municípios nessa dinâmica, pois há apenas duas entidades municipais representadas. Apesar de o recorte analítico desta pesquisa serem as redes estaduais, em muitos setores, cabe aos estados a coordenação das políticas públicas junto aos municípios, e a ausência desse nível de governo pode ser reveladora do grau de insulamento das organizações estaduais e federais ou a incipiência do tema da inovação nos entes municipais.

Outro aspecto relevante é a baixa participação social, pois se trata de uma preocupação de apenas duas redes, um indicador claro dos desafios quanto à inovação aberta e a cocriação. A preocupação é ainda maior quando diversos laboratórios de inovação fazem parte das redes, pois essas unidades de inovação têm como foco a inovação aberta e, portanto, a participação de cidadãos, sejam usuários de um serviço público, sejam beneficiários de uma política pública.

A colaboração institucional pode se configurar como principal ganho das redes, pois elas aproximam instituições de maneira orgânica e direta. O ambiente da rede é uma instância de governança pouco presente em governos estaduais, possibilitando que estes se conectem às instâncias federais que trabalham de forma descentralizada regionalmente com a administração local. A sustentabilidade de ações, entretanto, é dependente de orçamento, e se tratando de uma estrutura difusa de organizações, esse é um elemento importante a considerar.

Embora este estudo se baseie predominantemente em documentos institucionais, a ausência de entrevistas limita a apreensão de percepções, práticas informais e tensões que marcam o cotidiano das redes, indicando oportunidades para pesquisas futuras mais aprofundadas. Ainda assim, os resultados revelam que as redes representam um movimento emergente e promissor para institucionalizar a inovação no sistema de organizações públicas, ao mesmo tempo que enfrentam a fragmentação típica da estrutura federativa brasileira e da divisão de competências entre os Poderes da República. Seu avanço demonstra uma capacidade singular de articular instituições diversas em torno de propósitos comuns, criando espaços inéditos de cooperação que fortalecem capacidades coletivas, dinamizam a atuação interorganizacional e ampliam o potencial de geração de valor público.

Referencias

- Agranoff, R. (2006). Inside collaborative networks: ten lessons for public managers. *Public Administration Review*, 66(1), 56-65. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00666.x>
- Andion, C. (2012). Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. *Cad. EBAPE.BR*, 10(1), 1-19. <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/5243>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Ansell, C., & Torfing, J. (2021). Co-creation: the new kid on the block in public governance. *Policy & Politics*, 49(2), 211-230. <https://doi.org/10.1332/030557321X16115951196045>
- Baretta, J. V., Hoffmann, M. G., Militão, L., & Farias, J. S. (2024). Coproduction, public sector innovation and governance: A systematic literature review. *International Journal of Innovation Science*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/IJIS-05-2023-0107>
- Bell, E., & Olivier, T. (2022). Following the paper trail: Systematically analyzing outputs to understand collaborative governance evolution. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 32, 671-684. <https://doi.org/10.1093/jopart/muab045>

- Blair, R., & Janousek, C. L. (2013). Collaborative mechanisms in interlocal cooperation: A longitudinal examination. *State and Local Government Review*, 45(4), 268-282. <https://doi.org/10.1177/0160323X13513908>
- Carneiro, D. K. de O., Isidro Filho, A., & Criado, J. I. (2024). Public sector innovation ecosystems: A proposition for theoretical-conceptual integration. *International Journal of Public Administration*, 47(140), 937-950. <https://doi.org/10.1080/01900692.2023.2213853>
- Considine, M., & Lewis J. M. (2003). Bureaucracy, network, or enterprise? Comparing models of governance in Australia, Britain, the Netherlands, and New Zealand. *Public Administration Review*, 63(2), 131-140. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00274>
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (3^a ed.). Sage.
- Crosby, B., Bryson, J. M., & Stone, M. (2010). Leading across frontiers: how visionary leaders integrate people, processes, structures and resources. Em S. P. Osborne (Ed.), *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of Public Governance* (pp 200-222). Routledge.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). The new public service revisited. *Public Administration Review*, 75(5), p. 664-672. <https://doi.org/10.1111/puar.12347>
- Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). *Collaborative governance regimes*. Georgetown University Press.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Fadda, N., & Rotondo, F. (2020). What combinations of conditions lead to high performance of governance networks? A fuzzy set qualitative comparative analysis of 12 Sardinian tourist networks. *International Public Management Journal*, 25(4), 517-543. <https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1755400>
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research*. (6^a ed.). Sage.
- Fuglsang, L., Hansen, A. V., Mergel, I., & Røhnebæk, M. T. (2021). Living labs for public sector innovation: An integrative literature review. *Administrative Sciences*, 11(2). <https://doi.org/10.3390/admsci11020058>
- Haque, M. S., Ramesh, M., Puppim de Oliveira, J. A., & Gomide, A. D. A. (2021). Building administrative capacity for development: Limits and prospects. *International Review of Administrative Sciences*, 87(2), 211-219. <https://doi.org/10.1177/00208523211002605>

- Hoffmann, M. G., Murad, E. P., Lemos, D. C., Farias, J. S., & Sanches, B. L. (2022). Characteristics of innovation ecosystems' governance: An integrative literature review. *International Journal of Innovation Management*, 26(8). <https://doi.org/10.1142/S1363919622500621>
- Hui, I., Ulibarri, N., & Cain, B. (2020). Patterns of participation and representation in a regional water collaboration. *Policy Studies Journal*, 48(3), 754-781. <https://doi.org/10.1111/psj.12266>
- InovaGovSC. (2024). Rede de Inovação no Setor Público de Santa Catarina. <https://inovagovsc.org/>
- Klijn, E. (2010). Trust in governance networks: looking for conditions for innovative solutions and outcomes, In S. P. Osborne (Ed.), *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of Public Governance* (pp 303-321). Routledge.
- Krogh, A. H., & Triantafillou, P. (2024). Developing New Public Governance as a public management reform model. *Public Management Review*, 26(10), 3040-3056. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2313539>
- Leminen, S., Nyström, A.-G., Westerlund, M., & Kortelainen, M. J. (2016). The effect of network structure on radical innovation in living labs. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(6), 743-757. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2012-0179>
- Leminen, S., & Westerlund, M. (2017). Towards innovation in living labs networks. *International Journal of Product Development*, 17(1-2). <https://doi.org/10.1504/IJPD.2012.051161>
- Laboratórios de inovação no setor público. (2024). Laboratórios de inovação no setor público. <https://lisp.ufrn.br/lisp-brasil/#brasil>
- Morçöl, G., Shafi, S., & Menon, A. (2022). Governance networks, bureaucracy, and democracy. *Perspectives on Public Management and Governance*, 5(2), 84-96. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvab034>
- Osborne, S. P. (Ed.). (2010). *The New Public Governance? emerging perspectives on the theory and practice of Public Governance*. Routledge.
- Paes de Paula, A. P. (2005). *Por uma Nova Gestão Pública*. Fundação Getúlio Vargas.
- Palumbo, R., Casprini, E., & Manesh, M. F. (2023). Unleashing open innovation in the public sector: A bibliometric and interpretive literature review. *Management Decision*, 61(13). <https://doi.org/10.1108/MD-12-2022-1745>
- Peci, A., Pieranti, O. P., & Rodrigues, S. (2008). Governança e New Public Management: Convergências e contradições no contexto brasileiro. *Organizações & Sociedade*, 15(46). <https://doi.org/10.1590/S1984-92302008000300002>
- Pierre, J. (2009). Thematic review: Reinventing governance, reinventing democracy? *Policy & Politics*, 37(4). <https://doi.org/10.1332/030557309X477208>

- Provan, K. G., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management*, 33(3), 479-516. <https://doi.org/10.1177/0149206307302554>
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
- Provan, K., & Lemaire, R. (2012). core concepts and key ideas for understanding public sector organizational networks: Using research to inform scholarship and practice. *Public Administration Review*, 72, 638-648. <https://doi.org/10.2307/41687977>
- Pruvot, F., Dupont, L., & Morel, L. (2024). Territorial dynamics supported by a collaborative network of innovation labs: Toward an approach to establish a portfolio of indicators to monitor and assess their territorial impact. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 21(2), 1-45. <https://doi.org/10.1142/S0219877024500123>
- Raab, J., Mannak, R. S., & Cambré, B. (2015). Combining structure, governance, and context: A configurational approach to network effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 479-511. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut039>
- Sano, H. (2021). *Public sector innovation labs: Mapping and analysis of Brazilian experiences*. Escola Nacional de Administração Pública. https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5112/4/Caderno_69_Public_sector_innovation_20210730_FINAL.pdf
- Schiama, G., & Santarsiero, F. (2023). Innovation labs as organisational catalysts for innovation capacity development: A systematic literature review. *Technovation*, 123, 102690. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102690>
- Torring, J., & Triantafillou, P. (2013). What's in a Name? Grasping New Public Governance as a Political-Administrative System. *International Review of Public Administration*, 18(2), 9-25. <https://doi.org/10.1080/12294659.2013.10805250>
- Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina. (2021). *Acordo de cooperação técnica*. Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina. https://www.tjsc.jus.br/documents/13323145/0/SEI_0002466_Acordo_de_Cooperacao_Tecnica_Inova_Gov_SC.pdf/7890922d-f87e-8ac8-af-19-a4640a54ad40?t=1654793127622
- Tribunal de Justiça de Minas Gerais. (2022a). *Termo de adesão ao acordo de cooperação técnica nº 160/2022*. Tribunal de Justiça de Minas Gerais. <https://www.tre-mg.jus.br/transparencia-e-presenca-de-contas/plano-de-logistica-sustentavel-1/pasta-de-arquivos/tre-mg-termo-de-adesao-ao-acordo-de-cooperacao-tecnica-160-2022>



- Tribunal de Justiça de Minas Gerais. (2022b). *TJMG e TRF-6 lançam a Rede Mineira de Laboratórios de Inovação*, 4 de out. 2022. Tribunal de Justiça de Minas Gerais. <https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/noticias/tjmg-e-jfmg-lancam-a-rede-mineira-de-laboratorios-de-inovacao-8ACC812583A-077FE0183A4DF416E7278.htm>
- Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais. (s.d.). *Eventos e ações da Rede Mineira*. Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais. <https://www.tre-mg.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/plano-de-logistica-sustentavel-1/eventos-e-acoes-da-rede-mineira>
- Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais. (2022). *Integrantes da Rede Mineira*. Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais. <https://www.tre-mg.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/plano-de-logistica-sustentavel-1/integrantes-da-rede-mineira-de-laboratorios-de-inovacao>
- Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão. (2023). *Termo de cooperação nº 14/2023*. Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão. https://www.tre-ma.jus.br/++theme++justica_eleitoral/pdfs/web/viewer.html?file=https://www.tre-ma.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/acordos-termos-e-convenios/arquivos/tre-ma-termo-de-cooperacao-14-2-2023/@@@download/file/TRE-MA-TC-014-2-2023.pdf
- Ulibarri, N. (2024). An analysis of micro-scale conflict in collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 34(2), 316-330. <https://doi.org/10.1093/jopart/muad025>
- Ulibarri, N., & Scott, T. A. (2017). Linking network structure to collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(1), 163-181. <https://doi.org/10.1093/jopart/muw041>
- Wang, H., & Ran, B. (2021). Network governance and collaborative governance: A thematic analysis on their similarities, differences, and entanglements. *Public Management Review*, 25(6), 1187-1211. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.2011389>
- Yan, Y., Sano, H., & Sumiya, L. A. (2023). Policy capacity matters for education system reforms: A comparative study of two Brazilian states. *Journal of Comparative Policy Analysis*, 25, 253-281. <https://doi.org/10.1080/13876988.2022.2110472>

Sobre os autores

Hironobu Sano

Professor do Departamento de Administração Pública e Gestão Social (DAPGS) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Docente do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública e do Programa de Pós-Graduação em Administração. Doutor e mestre em Administração Pública e Governo. As principais temáticas de pesquisa são: inovação no setor público, laboratórios de inovação, governança pública, relações intergovernamentais, avaliação de políticas públicas e *policy design*.

Fabio Resende de Araújo

Professor do Departamento de Administração Pública e Gestão Social (DAPGS) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Docente do Departamento de Administração Pública e Gestão Social e do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. Doutor em Administração. Temáticas de pesquisa: Planejamento público, inovação aberta, participação social, segurança alimentar e nutricional.

Elias Jacob de Menezes Neto

Professor do Instituto Metrópole Digital (IMD) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Docente do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia da Informação. Doutor em Direito.

Financiamento

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, Brasil (Capes), Código de Financiamento 001.

Para citar este artigo

Sano, H., Araújo, F. R., & Menezes-Neto, E. J. (2026). Governança colaborativa: dinâmicas das redes de inovação pública no Brasil. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (94), 156-192. <https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n94.a498>

