



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**ADRIELLE MENEZES ALVES**

**GESTÃO DE PESSOAS E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM  
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO  
SUPERIOR**

**Dissertação**

**RECIFE**

**2023**

ADRIELLE MENEZES ALVES

**GESTÃO DE PESSOAS E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM  
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO  
SUPERIOR**

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Alessandra Carla Ceolin  
**Co-orientadora:** Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Ionete Cavalcanti de Moraes

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal Rural de Pernambuco como requisito para obtenção do título de Mestre.

**Linha de pesquisa:** Transformação e inovação organizacional.

**RECIFE  
2023**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Sistema Integrado de Bibliotecas  
Gerada automaticamente, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

A474gg Alves, Adrielle Menezes  
Gestão de pessoas e inovação organizacional: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior. /  
Adrielle Menezes Alves. - 2023.  
108 f. : il.

Orientador: Alessandra Carla Ceolin.  
Coorientador: Ionete Cavalcanti de Moraes.  
Inclui referências e apêndice(s).

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Mestrado Profissional em  
Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), Recife, 2023.

1. Gestão de pessoas. 2. inovação. 3. administração pública. 4. UFRPE. I. Ceolin, Alessandra Carla, orient. II. Moraes,  
Ionete Cavalcanti de, coorient. III. Título

ADRIELLE MENEZES ALVES

**GESTÃO DE PESSOAS E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM  
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO  
SUPERIOR**

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dr Alessandra Carla Ceolin  
Coorientadora: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>a</sup> Ionete Cavalcanti de Moraes

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em  
Administração pública da Universidade Federal Rural de Pernambuco  
em cumprimento aos requisitos para obtenção do título de mestre em  
Administração Pública.

Aprovado em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>a</sup>. Alessandra Carla Ceolin – Orientadora  
Universidade Federal Rural de Pernambuco (PROFIAP/UFRPE)

---

Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>a</sup>. Ionete Cavalcanti de Moraes – Coorientadora  
Universidade Federal Rural de Pernambuco (PROFIAP/UFRPE)

---

Prof. Dr. José Álvaro Jardim de Almeida  
Universidade Federal Rural de Pernambuco (DADM/ UFRPE)

---

Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>a</sup>, Maria de Fátima Nóbrega Barbosa  
Universidade Federal de Campina Grande (PROFIAP/UFCG)

---

Prof. Dr. Marco Aurelio Benevides de Pinho  
Universidade Federal Rural de Pernambuco (PROFIAP/UFRPE)

**RECIFE  
2023**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, meu criador, que em sua infinita bondade, me ajudou e me ouviu nos momentos de apreensão. Meditar no Seu amor, me deu forças para prosseguir.

À professora e orientadora Dra. Alessandra Carla Ceolin, pela atenção, carinho e dedicação em todo o processo, desde o projeto inicial até a finalização da pesquisa. Uma mulher valorosa, que é tanto uma profissional exemplar quanto uma pessoa solidária e amável.

À Professora Dra. Ionete Cavalcanti de Moraes, minha coorientadora, por ter me acolhido com neste trabalho em andamento e me apoiado até a sua conclusão.

Ao meu esposo, Ismael, por ter me oferecido seu colo nos momentos críticos em que duvidei de minha capacidade. Com sua calma e serenidade, me deu incentivo para seguir em frente e concluir o trabalho.

Aos meus pais, principalmente minha mãe, Eleneide Menezes. Por ter seguido uma carreira acadêmica, me apoiou desde o primeiro momento e sua experiência e seu amor foram fundamentais para que eu conseguisse passar por todas as etapas até aqui.

A todos os colegas técnicos, da UFRPE, pela confiança e disponibilidade, que permitiram que eu coletasse os dados. Todas as respostas foram muito enriquecedoras para este trabalho e creio que também serão para a instituição.

À Universidade Federal Rural de Pernambuco, Instituição onde exerço minha função como coordenadora de uma estação experimental, e que, agora, me possibilitou a realização desse curso de Mestrado.

## RESUMO

A área de gestão de pessoas tem uma forte relação com a modernização do Estado e das instituições públicas além de estar diretamente relacionada às ações voltadas para a inovação dentro das organizações, ao passo que estas mostram-se mais abertas a tratar seus funcionários como colaboradores que devem ser inseridos no processo de gestão e favorecendo políticas de desenvolvimento pessoal e profissional. Desse modo, no âmbito da administração pública, como é o caso da Universidade Federal Rural de Pernambuco, os servidores podem mobilizar suas capacidades e o conhecimento obtido através de investimentos em formação ou de experiências adquiridas no próprio ambiente e por meio das rotinas de trabalho, para a geração de valor dentro da organização, além de produzir melhores resultados atendendo ao princípio constitucional da eficiência. Essa pesquisa objetivou analisar quais as práticas de gestão de pessoas utilizadas para a inovação organizacional na percepção dos servidores Universidade Federal Rural de Pernambuco. Para isso, foram aplicados questionários estruturados, contendo perguntas abertas e fechadas aos 959 servidores ativos do quadro técnico-administrativo da Universidade, a fim de diagnosticar as principais inovações na área de gestão de pessoas, bem como as possíveis barreiras para isso. Esta pesquisa caracteriza-se também como exploratória e descritiva e obteve uma amostra de 182 respondentes. Logo após a obtenção das respostas e da análise dos dados coletados, verificou-se que a maioria dos servidores não recebe encorajamento das suas chefias para apresentar novas ideias, e tampouco obtém *feedbacks* oportunamente quando o fazem. As análises estatísticas revelaram que muitos funcionários sentem que não têm espaço para compartilhar ideias inovadoras que poderiam impulsionar a inovação dentro da UFRPE. Além disso, ao responder as perguntas fechadas, alguns técnicos mencionaram um excesso de burocracia e a falta de estímulo para propor novas soluções. Eles também expressaram insatisfação com o processo de avaliação de desempenho atual. Além disso, ao abordar questões abertas, muitos mencionaram que atualmente só reconhecem o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) como uma iniciativa inovadora na área de gestão de pessoas. Outro achado interessante diz respeito às sugestões de melhoria e às barreiras encontradas no que diz respeito à inovação organizacional na área de gestão de pessoas. Vários respondentes apontaram a falta de comunicação entre a administração e a equipe como uma barreira comum à inovação. Ainda, entre as sugestões, os servidores respondentes da pesquisa propuseram a criação de um canal de comunicação permanente com os gestores de departamentos e a administração superior para que possam compartilhar suas ideias. Outra barreira frequentemente mencionada pelos técnicos está relacionada à burocracia e à cultura organizacional rígida na UFRPE, com resistência à mudança por parte de alguns gestores. Essa rigidez, difícil adaptabilidade e resistência à mudança frequentemente prejudicam a capacidade de inovação, adaptação e, ao mesmo tempo desmotivam os colaboradores. Para superar essa inflexibilidade, é fundamental que a administração se comprometa e implemente mudanças estratégicas que promovam uma cultura mais flexível, aberta à inovação e disposta a promover alterações. Uma proposta de boas práticas e inovação em gestão de pessoas para o setor público, que pode ser implementada na UFRPE e em outras instituições públicas é apresentada como produto técnico desta dissertação.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas, inovação, administração pública, UFRPE.

## ABSTRACT

The area of people management has a strong relationship with the modernization of the State and public institutions, in addition to being directly related to actions aimed at innovation within organizations, while organizations are more open to treating their employees as collaborators who they must be included in the management process and favoring personal and professional development policies. In this way, within the scope of public administration, as is the case of the Federal Rural University of Pernambuco, civil servants can mobilize their capabilities and knowledge acquired through investments in training or experiences acquired in the environment itself and through work routines, to the generation of value within the organization in addition to producing better results in compliance with the constitutional principle of efficiency. This research is also characterized as exploratory and descriptive and obtained a sample of 182 respondents. Soon after obtaining the answers and analyzing the collected data, it was found that the majority of employees do not receive encouragement from their managers to present new ideas, nor do they receive timely feedback when they do so. Statistical analyzes revealed that many employees feel they do not have space to share innovative ideas that could drive innovation within UFRPE. Furthermore, when answering closed questions, some technicians mentioned excessive bureaucracy and a lack of encouragement to propose new solutions. They also expressed dissatisfaction with the current performance review process. Furthermore, when addressing open questions, many mentioned that they currently only recognize the Management and Performance Program (PGD) as an innovative initiative in the area of people management. Another interesting finding concerns the suggestions for improvement and the barriers found with regard to organizational innovation in the area of people management. Several respondents pointed to a lack of communication between management and staff as a common obstacle to innovation. Furthermore, among the suggestions, the civil servants responding to the survey proposed the creation of a permanent communication channel with department managers and higher administration so that they can share their ideas. Another barrier frequently mentioned by technicians is related to bureaucracy and the rigid organizational culture at UFRPE, with resistance to change on the part of some managers. This rigidity, difficult adaptability and resistance to change often hinder the ability to innovate and adapt and, at the same time, unmotivated employees. To overcome this inflexibility, it is essential that management commits to and implements strategic changes that promote a more flexible culture, open to innovation and willing to promote changes. A proposal for good practices and innovation in people management for the public sector, which can be implemented at UFRPE and other public institutions, is presented as a technical product of this dissertation.

**Keywords:** People management, innovation, public sector, UFRPE.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipologia da pesquisa .....	28
Figura 2 – Dimensões do questionário.....	34
Figura 3 – Desenho da pesquisa.....	36
Figura 4 – Faixa etária dos servidores.....	37
Figura 5 – Gênero dos respondentes .....	38
Figura 6 – Grau de escolaridade dos respondentes .....	39
Figura 7 – Nível da classe dos técnicos administrativos .....	40
Figura 8 – Tempo de trabalho na UFRPE .....	40
Figura 9 – UFRPE em números - Relatório de gestão 2022 .....	41
Figura 10 – Interesse em inovação dentro da UFRPE.....	43
Figura 11 – Nuvem de palavras do entendimento sobre gestão de pessoas .....	45

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Principais conceitos que englobam gestão de pessoas e inovação .....	25
---	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Experiência com o tema inovação.....	42
Tabela 2 – Incentivo às ideias que gerem resultados em inovação .....	46
Tabela 3 – Comportamento dos gestores para melhoria do desempenho .....	46
Tabela 4 – Estímulo da chefia.....	47
Tabela 5 – Fornecimento de <i>feedbacks</i> pela gestão .....	48
Tabela 6 – Sentimento de desconforto ao propor ideias .....	48
Tabela 7 – Disponibilidade de recursos tecnológicos e materiais adequados. ....	50
Tabela 8 – Espaço para que o servidor exponha ideias novas.....	50
Tabela 9 – Tempo necessário desde o surgimento de uma ideia até a implantação.....	51
Tabela 10 – Conhecimento sobre o PGD .....	51
Tabela 11 – Possibilidade de o PGD trazer melhorias quanto à gestão de pessoas e inovação .....	52
Tabela 12 – Investimento da UFRPE em treinamento .....	53
Tabela 13 – Conhecimento sobre a PROGEPE.....	54
Tabela 14 – Cursos ou treinamentos oferecidos suficientes para estimular a criatividade. ....	55
Tabela 15 – Recompensas e reconhecimentos para servidores que se capacitam.....	55
Tabela 16 – Avaliação de desempenho adequada .....	56
Tabela 17 – Implementação de ideias novas na UFRPE.....	57
Tabela 18 – Críticas aos servidores com ideias novas/criativas.....	58
Tabela 19 – Influência dos órgãos de fiscalização. ....	58
Tabela 20 – Excesso de burocracia e falta de estímulo na proposição de ideias.....	59
Tabela 21 – A inovação na área de Gestão de pessoas esbarra em questões legais. ....	60

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**AI** - *Artificial intelligence*

**CEP** - Comitê de Ética em Pesquisa

**DASP** - Departamento de Administração do Serviço Público

**IGG** - Índice Integrado de Governança e Gestão Pública

**IFES** - Instituição Federal de ensino superior

**INCUBATEC** - Incubadora de Empresas de Base Tecnológica

**NGP** - Nova Gestão Pública

**PDI** - Plano de desenvolvimento institucional

**PGD** - Programa de Gestão e Desempenho

**PNDP** - Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

**PROGEPE** - Pró reitoria de gestão de pessoas

**TIC** - Tecnologia da informação e comunicação

**UFRPE** - Universidade Federal Rural de Pernambuco

**RH** - Recursos Humanos

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Problema de pesquisa .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>13</b>
1.2.1. Objetivo Geral .....	14
1.2.2. Objetivos específicos.....	14
<b>1.3 Justificativa da pesquisa.....</b>	<b>14</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1. Principais aspectos da gestão de pessoas .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2. Gestão de pessoas no setor público brasileiro .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 Diferenças na área de gestão de pessoas nos setores público e privado .....</b>	<b>19</b>
2.3.1 Natureza dos Objetivos .....	19
2.3.2 Processos de Recrutamento e Seleção.....	20
2.3.3 Motivação e Incentivos .....	20
2.3.4 Avaliação de Desempenho .....	21
2.3.5 Estabilidade .....	21
<b>2.4 Inovação Organizacional.....</b>	<b>22</b>
<b>2.5 Gestão de pessoas e inovação organizacional .....</b>	<b>23</b>
<b>2.6. Gestão de pessoas na UFRPE – Programa de Gestão e Desempenho .....</b>	<b>26</b>
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>28</b>
<b>3.1. Tipologia da pesquisa .....</b>	<b>28</b>
<b>3.2. Quanto à natureza .....</b>	<b>29</b>
<b>3.3 Quanto aos objetivos.....</b>	<b>29</b>
<b>3.4. Quanto à abordagem .....</b>	<b>30</b>
<b>3.5. Quanto aos procedimentos .....</b>	<b>30</b>

<b>3.6 Universo e amostra .....</b>	<b>31</b>
<b>3.7. Coleta de dados .....</b>	<b>32</b>
<b>3.8. Análise de dados.....</b>	<b>34</b>
<b>3.9. Desenho da pesquisa .....</b>	<b>36</b>
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>37</b>
<b>4.1. Seção I - Caracterização dos respondentes.....</b>	<b>37</b>
<b>4.2. Seção II - Sobre inovação e Gestão de pessoas na UFRPE .....</b>	<b>45</b>
4.2.1. Impacto da influência dos gestores nas ideias voltadas para inovação .....	46
4.2.2. Aquisição de tecnologia ou implementação de sistemas que impulsionem a inovação na forma de gerir pessoas.....	49
4.2.3. Incentivos para treinamento e desenvolvimento de servidores .....	53
4.2.4. Impedimentos organizacionais/ barreiras para inovação na gestão de pessoas .....	57
<b>4.3. Seção III – Considerações finais do questionário .....</b>	<b>60</b>
<b>4.4. Produto técnico/tecnológico .....</b>	<b>66</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>68</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>72</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>89</b>
<b>APÊNDICE B – PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO .....</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICE C - PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA (CEP) .....</b>	<b>104</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A administração pública, sensível às novas demandas, em um mundo globalizado e mutável, vem se tornando mais aberta a adoção de soluções inovadoras. (Oliveira *et al.*, 2019). A modernização do aparelho estatal é um processo contínuo e crucial para garantir que o governo seja capaz de atender às crescentes demandas da sociedade e enfrentar os desafios em constante evolução (Dencik; Kaun, 2020). Esse processo de modernização também visa aumentar a transparência e a responsabilidade do governo, fazendo com que a modernização e as mudanças no aparelho estatal envolvam um processo contínuo que com a avaliação regular das reformas implementadas e a busca por oportunidades de melhoria, como ressaltam Cucciniello, Porumbescu e Grimmelikhussen (2017).

Nesse cenário, se insere a proposta da Nova Gestão Pública (NGP), que trouxe mudanças para a administração pública, especialmente a partir da década de 1980, em uma era em que as organizações estavam rodeadas por transformações, Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) e inúmeros outros desafios (Oliveira, 2015).

Isto posto, o novo modelo gerencial (NGP) tem como premissa diminuir a burocratização e, com a melhora na prestação de serviços públicos, reafirmar a responsabilização estatal frente às exigências sociais (Nogueira Junior, 2022). Esse movimento reformista exteriorizou a necessidade de modernização do Estado, orientando o foco da gestão pública para a eficiência de resultados e trazendo algumas contribuições das técnicas gerenciais típicas do setor privado (Kreutz; Vieira, 2018).

Nesse sentido, uma gestão baseada em resultados e a análise de custo-benefício são componentes-chave da NGP que ajudam a garantir que os recursos sejam utilizados de forma eficaz (Loeffler; Bovaird, 2019). A NGP coloca um forte foco na medição e avaliação de resultados. Isso significa que os programas e políticas governamentais são projetados com metas claras e mensuráveis, o que permite que os governos avaliem continuamente sua eficácia e façam ajustes, promovendo uma cultura de responsabilidade e melhoria contínua (Dopson; *et al.*, 2019).

Este novo modelo de gestão que surgiu na década de 1980, incentiva ainda a inovação na administração pública (Dobrolyubova, 2021). Isso estimula a adoção de novas tecnologias para melhorar a entrega de serviços públicos, automatizar processos e melhorar a

comunicação com os cidadãos. A transformação digital é uma parte importante da modernização do Estado e está alinhada com os princípios da NGP (Dobrolyubova, 2021).

No quesito profissionalização na administração pública, a NGP enfatiza a importância de uma administração com servidores capacitados (Rosa; Vacoviski, 2015). Isso inclui o recrutamento de talentos, o desenvolvimento de habilidades e o estabelecimento de práticas de gestão eficazes para garantir que o governo seja capaz de executar suas funções de forma competente. (Enap, 2019).

Ao citar as organizações públicas é inevitável englobar as pessoas que as compõem e as representam. Nesse respeito, Peccei e Van de Voorde (2019) citam que nos últimos 20 anos, é possível notar um interesse crescente em analisar o efeito que as ações que envolvem a gestão de recursos humanos têm na melhoria do desempenho organizacional assim como nos resultados e na motivação dos funcionários.

Desse modo, verifica-se que a área de gestão de pessoas tem um importante papel na modernização do Estado e está diretamente relacionada às ações voltadas para a inovação dentro das organizações, ao passo que estas mostram-se mais abertas a tratar seus funcionários como colaboradores que devem ser inseridos no processo de gestão e favorecem políticas de desenvolvimento pessoal e profissional (Camões; Pantoja; Bergue, 2010).

Por sua vez, Stecca, Albuquerque e Ende (2016) mencionam que as práticas que envolvem a gestão de pessoas favorecem a valorização do trabalho feito em equipe e ainda geram estímulos para os membros. Assim, de acordo com os autores, o gerenciamento eficaz também pode ser capaz de gerar, nas pessoas, a sensação de que realmente pertencem à organização e de que são estimadas pelos gestores, fortalecendo princípios como confiança e transparência.

Com a adoção da NGP, existe a indispensabilidade de refletir acerca das implicações das reformas e das práticas de gestão advindas da esfera privada sobre os servidores públicos (Evaristo, 2019). E quando essas reformas tratam de inovação, as organizações obrigatoriamente têm de considerar as pessoas que são responsáveis por materializá-las. A partir disso, conforme Amorim e Silva (2011), as organizações demandam instrumentos para gerenciar seu capital humano e para lidar com a necessidade de inovação, o que pode envolver algumas barreiras e, em vista disso, a gestão organizacional é fundamental para criar um ambiente que apoie iniciativas criativas e inovadoras.

## 1.1 Problema de pesquisa

Por um lado, as pessoas passam parte considerável de suas vidas dentro das instituições em que trabalham e nelas depositam seu esforço e seu potencial. De outro, as organizações precisam das pessoas para funcionar e alcançar sucesso e vantagem competitiva. Assim se desenha a dinâmica que fundamenta a gestão de pessoas (Warrick, 2017).

Ainda, a literatura sugere que o desempenho de uma equipe é resultado de múltiplas variáveis (Peruzzo *et al.*, 2017). Inicialmente, os membros da equipe precisam integrar suas funções específicas, a fim de que o desempenho de cada função contribua para o sucesso coletivo. Isso significa que as causas do fracasso da equipe têm relação não apenas com a suposta incapacidade dos membros, mas também em sua falha coletiva em coordenar e sincronizar suas contribuições individuais (Werneck, 2020).

Contudo, o setor público possui algumas particularidades em relação ao privado quando a questão é gerenciar pessoas. Dentre outras questões, nas empresas privadas, o processo de seleção e contratação de novos talentos consiste em diversas etapas. Esses processos, em geral, envolvem análise curricular, entrevistas, testes, dinâmicas de grupo e solicitação de referências para outros empregadores. No entanto, esse tipo de seleção de pessoas faz com que organização disponha de uma gama de informações sobre as habilidades e competências para avaliar os candidatos (Moreira, 2017).

Em contrapartida, a administração pública seleciona seus servidores a partir de concursos públicos, como prevê a constituição federal, com base no princípio da impessoalidade (Brasil, 1988). A maioria dos certames preveem provas de múltipla escolha para os candidatos, enquanto um pequeno número de editais prevê a aplicação de provas discursivas, comprovação de títulos ou comprovação de experiência prévia (Fontainha *et al.*, 2014). Com isso, acredita-se que um processo de seleção tão distinto da iniciativa privada faz com que a administração pública tenha maior dificuldade em angariar candidatos que reconhecidamente já tenham tido experiências ou tenham propensão a trabalhar de forma mais criativa.

Nesse caso, é imperioso que os gestores públicos busquem novas ideias a fim de proporcionar um ambiente organizacional voltado para a inovação dos processos, com vistas a fornecer um serviço eficiente e ampliar sua capacidade de resposta às necessidades locais e individuais dos administrados. Apesar disso, segundo Parolin (2010), estudos sobre o alinhamento entre a área de gestão de pessoas e inovação ainda são poucos no Brasil, bem

como reiteram Pinho *et al.*, (2021). A inovação, nesse contexto, representa uma novidade na ação de fazer coisas da melhor forma possível e diferente do que antes era feito (Barizon; Nóbrega; Neves, 2017).

Como salienta Bergue (2019), “as pessoas e suas competências estão no centro dos processos de inovação”. Em sequência, o autor ainda afirma que no âmbito do setor público, as pessoas têm a oportunidade de aplicar suas habilidades e o conhecimento adquirido, seja por meio de investimento em capacitação ou pelas experiências adquiridas no ambiente de trabalho e pelas tarefas diárias. Isso contribui para a criação de valor no interior da organização cumprindo o princípio constitucional da eficiência e resultando em um desempenho superior.

Contudo, como destaca Von Kriger *et al.* (2018), é possível observar uma série de desafios quanto à inserção do tema e a definição de mais diretrizes quando se fala de gestão de pessoas no serviço público. Ainda segundo a autora, o histórico das políticas voltadas para a gestão de recursos humanos na administração pública conta com muitos períodos de descontinuidade e significativas dificuldades, demonstrando a importância de novas pesquisas que versem sobre o assunto.

Baseando-se nesse contexto, para o desenvolvimento dessa pesquisa foram avaliadas as percepções dos servidores de uma instituição federal de ensino superior (IFES), a saber, a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). A instituição, enquanto autarquia federal, apresenta-se como não subordinada hierarquicamente e sim vinculada ao Ministério da Educação, sendo dotada de ampla autonomia e capaz de, em tese, implementar ideias inovadoras em seus processos na área de gestão de pessoas, por possuir, inclusive, uma Pró-reitoria voltada exclusivamente para essa área – a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE).

Baseando-se nessa abordagem questiona-se: **Quais práticas de gestão de pessoas são utilizadas para a inovação organizacional na percepção dos servidores Universidade Federal Rural de Pernambuco?**

## **1.2 Objetivos**

A seguir são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos que norteiam a condução desta pesquisa. O objetivo geral expõe o que se pretende atingir com a investigação

e os específicos caracterizam as etapas ou fases do projeto com vistas a atingir o objetivo geral.

#### 1.2.1. Objetivo Geral

Analisar as práticas de gestão de pessoas utilizadas para a inovação organizacional na percepção dos servidores Universidade Federal Rural de Pernambuco.

#### 1.2.2. Objetivos específicos

- Identificar as principais ações voltadas à gestão de pessoas na UFRPE;
- Verificar, na percepção dos servidores, as práticas que estão voltadas para a inovação organizacional na instituição;
- Detectar quais as barreiras existentes para inovação e gestão de pessoas na compreensão dos servidores da UFRPE;
- Desenvolver como produto técnico um manual de boas práticas para inovação na gestão de pessoas no setor público.

### 1.3 Justificativa da pesquisa

O ambiente organizacional atualmente recebe influência de várias partes interessadas e exigências cada vez maiores por eficiência de resultados (Parra; Rocha; Duran, 2021). Hoje, a gestão de pessoas objetiva potencializar os resultados a partir do comportamento das pessoas que fazem a organização e ainda tem o propósito de recrutar ou manter capital humano qualificado. Devido às demandas por modernização, o ato de gerenciar pessoas passou a ser indispensável para as organizações, na busca por talentos e por pessoas criativas (Magalhães Filho; Pereira, 2013).

Justifica-se a escolha de temática que envolve o gerenciamento de equipes na administração pública por reconhecer a relevância dela, ao passo que alocação de recursos humanos em meio ao movimento de modernização do aparelho estatal pode contribuir para a inovação organizacional. Nesse momento, torna-se necessário propor mudanças significativas na atuação das áreas de gestão de capital humano que ainda persistem em um enfoque tradicional burocrático ou meramente operacional (Cintra *et al.*, 2017). Além disso, o

gerenciamento eficaz de recursos humanos pode representar um fator chave, bem como critério de medição de sucesso das organizações (Werneck, 2020).

A escolha da Universidade Federal Rural de Pernambuco, como unidade da pesquisa, se deu pelo seu porte e sua relevância enquanto IFES, visto que, segundo o Relatório de gestão (2022), a Universidade conta com mais de 2000 servidores ativos, entre docentes e técnicos (UFRPE, 2023). Desta forma, é pertinente salientar a importância do estudo na área de gestão de pessoas dentro da Universidade, com vistas ao acompanhamento das estratégias e políticas de gestão de pessoas da Universidade. Outro fator a ser ressaltado é a inclinação da instituição em reconhecer os obstáculos existentes e melhorar seu desempenho organizacional, dado revelado no Índice Integrado de Governança e Gestão Pública (IGG), em 2020, de acordo com Tribunal de Contas da União (Brasil, 2020), em que a UFRPE figura como instituição com um dos melhores índices integrados de governança e gestão pública. A escolha dos profissionais também ocorre pela viabilidade da pesquisadora e do interesse dos respectivos servidores de se engajarem na proposta de pesquisa.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Principais aspectos da gestão de pessoas**

As práticas que envolvem gestão de pessoas são vitais às organizações, visto que representam a ponte entre a instituição e seus funcionários, ao reforçar o capital humano como bem valioso em qualquer processo de inovação e desenvolvimento (Amorim *et al.*, 2022). Para Ribeiro (2017), a área encarregada de gerir capital humano deve saber diferenciar pessoas, pois estas possuem personalidades distintas e histórias próprias, cada qual com conhecimentos e habilidades únicos e necessários ao bom andamento da organização.

Além disso, Sovienki e Stigar (2008) reforçam que a área de recursos humanos não pode mais ser considerada um simples departamento de pessoal e sim ator principal do processo de transformação e inovação das empresas. Para os autores, até pouco tempo, os departamentos de gestão de pessoas, responsáveis apenas pela contratação de pessoal ou pela folha de pagamento atuavam mecanicamente. Nessa conjuntura, cabia ao funcionário a mera execução de tarefas e sua permanente posição de obediência à chefia, enquanto ao chefe cabia a centralização do controle.

Assim, a gestão de capital humano deixou de ter um enfoque meramente operacional e passou a ter uma perspectiva mais estratégica, visando o aumento da produtividade e eficiência da organização como um todo (Guesser; Esslin; Petri, 2020). Com a mudança de paradigma, graças as transformações socioeconômicas, o cenário mudou de forma que os empregados passam a ser vistos como colaboradores, e os chefes como gestores (Lacerda; Bigolotti; Carleto, 2012).

A gestão de pessoas se mostra particularmente importante para o sucesso das instituições quando se percebe que “economia das chaminés”, referindo-se a uma economia até então baseada no mecanicismo e num modelo industrial - deu lugar à economia do conhecimento, gerando valores tangíveis e intangíveis, de acordo com Rego *et al.*, (2015). Uma quantidade expressiva de empresas, hoje processa tanto conhecimento quanto matéria-prima, enquanto outra parcela ainda maior tem como componente principal de agregação de valor produtivo e econômico, o conhecimento. Este novo comportamento econômico e empresarial exige que a gestão das empresas esteja orientada ao desenvolvimento e

aproveitamento do capital humano e tal desafio não pode ser vencido com base nas práticas de gestão anteriores, adequadas para gerir apenas um trabalho braçal (Rego *et al.*, 2015).

Esse novo modelo econômico impulsiona as organizações a agir de forma diferente, com padrões que mudam constantemente à medida em que as organizações deixam de observar fronteiras entre níveis e funções e se tornam empresas criadoras de conhecimento, favorecendo o processo de gestão e de criação de um clima organizacional mais produtivo (Marzzoni, Pereira, 2020). E como postulam Robertson e Hammersley (2000), a noção de “organização sem fronteiras” aponta para um afastamento significativo das formas burocráticas tradicionais de gerir pessoas.

Na mesma tônica, para Oliveira, Gomide Júnior e Poli (2020), a gestão do capital humano tem forte conexão com a competência organizacional, o que se traduz na capacidade de uma organização de avançar diante de problemas, inovar, mostrar capacidade técnica e sua concepção de futuro.

## **2.2. Gestão de pessoas no setor público brasileiro**

No contexto da administração pública, administrar significa dirigir e governar em prol do bem comum e da satisfação do coletivo e não apenas prestar serviços públicos. Para que isso se torne possível, a estrutura da instituição precisa estar alinhada a fim de atender os requisitos legais e satisfazer as demandas dos cidadãos (Gama, 2021). Nesse sentido, a NGP trouxe expectativa de mudanças, repensando antigos modelos burocráticos. Segundo Hotto e Champion (2011), as instituições, ao refletir sobre seus modelos anteriores de gestão, esbarram com o desafio de adaptar e aperfeiçoar a gestão de pessoas e suas práticas administrativas a um novo cenário, com a finalidade de prestar serviços qualificados ao cidadão-cliente, no esforço de corresponder às exigências e atingir seus objetivos institucionais.

Além disso, os servidores públicos, enquanto partes essenciais das organizações têm papel de destaque na promoção da modernização e de novas práticas de gestão. Figueiredo *et al.*, (2014) defendem que quando os parâmetros de eficiência e da eficácia se tornaram prementes na gestão pública, ampliou-se a visão de que o servidor, que é essencial para o alcance de tais resultados, precisava ser estimulado e ser alvo de programas de capacitação.

Em termos históricos, o Brasil passou por uma trajetória de reformas na área de gestão de pessoas iniciada em 1936, com a criação do Departamento de Administração do Serviço

Público (Dasp), sendo considerado este o início das ações de profissionalização dos servidores brasileiros. Com o passar dos anos, foram detectadas novas carências na área de gestão de pessoas culminando em mudança das políticas de pessoal, com foco no fortalecimento institucional através da melhoria da gestão de recursos humanos (Camões; Fonseca; Porto, 2014).

Nesse cenário, pode-se citar. Essas medidas mostram predominância de uma administração gerencialista presente no Estado brasileiro, voltada para o desempenho e desenvolvimento estratégico de pessoas, com foco na eficiência dos resultados (Campelo, 2013).

Ainda com o mesmo foco, a governança tornou-se uma das expressões mais repetidas no campo das ciências sociais, além de ser frequente quando se trata de busca por resultados na gestão pública. A governança do setor público diz respeito às tarefas de prestação de contas em relação aos objetivos específicos deste setor, que não se limitam à prestação de serviços, mas incluem também o impacto das políticas na comunidade ou na sociedade (Almqvist, 2013).

Nesse meio, surge também o conceito de algumas políticas implementadas para a gestão de desempenho dos servidores, não restringindo-se às universidades públicas, mas que valem para todo o poder executivo, como é o caso do Decreto 9.991 de 28 de agosto de 2019 que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e traz em seu texto uma estrutura mais ampla que o Decreto 5.707/2006, que estabeleceu a PNDP, com nova estrutura e conteúdo reforçando a gestão por competências das instituições e de novas formas para desenvolver as competências dos servidores, além da criação de regras para licenças e afastamentos em ações de capacitação. de *accountability* que está associado, principalmente, a oferecer à sociedade mecanismos de controle e responsabilização dos agentes estatais, através de informações que possibilitem a avaliação dos gestores (Moura; Vanni; Azeredo, 2020). Tais aspectos não podem dissociar-se da área de gestão de pessoas, visto que, em primeira instância, as organizações dependem das pessoas para colocar os princípios relacionados à governança e *accountability* mencionados em prática (Beauchamp *et al.*, 2021).

Assim, busca-se uma governança com foco na transparência da prestação de contas, a eficiência e racionalidade do uso de recursos da fazenda pública (Clemente; Marx; Carvalho, 2017). Segundo Bresser-Pereira (2007), a crescente busca por medidas econômicas efetivas além

de conceitos trazidos pelas reformas gestão Pública (NGP) fez com que o Estado passasse a adotar padrões que conduzam à eficiência de resultados, ao desenvolvimento institucional e ao tratamento dado às partes interessadas (Teixeira; Castro, 2015).

A chave para isso está nas pessoas, bem como nas equipes e aqueles que às gerenciam. Como advoga Oliveira (2015), pode não ser uma tarefa muito fácil conciliar tais valores com aspectos externos e internos da área de gestão de pessoas, mas essa prática tende a favorecer o crescimento dos envolvidos e da instituição. Desse modo, Silva (2010) explica que a gestão de pessoas participa na inclusão e disseminação da governança e que tal fato é capaz de gerar valor e impactar na cultura organizacional ao passo que se aperfeiçoa e consolida um diferencial ou vantagem organizacional.

### **2.3. Diferenças na área de gestão de pessoas nos setores público e privado**

A gestão de pessoas no setor público e no setor privado apresenta diferenças significativas devido às naturezas distintas das organizações e aos contextos em que operam.

#### **2.3.1. Natureza dos Objetivos**

No setor público, os objetivos muitas vezes são voltados para o interesse público, como a prestação de serviços essenciais à sociedade. Nesse sentido, Hassan (2015) destaca que a gestão no setor público desempenha um papel importante na entrega eficaz de serviços públicos, afetando diretamente a qualidade de vida dos cidadãos e o desenvolvimento de uma sociedade. Para atingir esses objetivos, é fundamental que os gestores públicos sejam competentes e transparentes em suas ações, e que os processos de gestão sejam orientados para a eficiência, a inovação e a melhoria contínua.

Enquanto isso, na esfera privada, o objetivo principal é o lucro e a satisfação dos acionistas. Os acionistas investem seu capital nas empresas com a expectativa de obter um retorno financeiro sobre seus investimentos. Portanto, as empresas buscam constantemente maneiras de maximizar seus lucros e manter a competitividade – algo que não existe no serviço público - seja por meio do aumento das receitas, da redução de custos ou da otimização de processos (Munisi, 2019).

### 2.3.2. Processos de Recrutamento e Seleção

Os processos de recrutamento e seleção, na esfera pública, geralmente seguem regulamentos rigorosos, incluindo concursos públicos, que buscam garantir a igualdade de oportunidades e a imparcialidade (Cunha; Cavalcanti, 2012) Por outro lado, no setor privado, a seleção de pessoal muitas vezes é baseada em critérios de adequação ao cargo e cultura organizacional, com maior flexibilidade na escolha do candidato (Eva, 2018).

A ênfase dada à valorização do processo de seleção de pessoal motiva as empresas a desejarem compreender de forma mais aprofundada como alcançar recrutamentos e seleções eficazes. Tais conceitos, em consonância com o que afirmam Ferreira e Vargas (2014), buscam destacar a relevância do recrutamento e da seleção para as organizações e avaliar se os procedimentos de seleção que elas conduzem estão progredindo continuamente. Isso evita que fiquem em desvantagem competitiva.

### 2.3.3. Motivação e Incentivos

Na administração pública, a motivação muitas vezes é impulsionada por fatores intrínsecos, como o senso de propósito e a contribuição para a sociedade, como destacam Brewer, Ritz e Vandenabeele (2012). Assim, a motivação dos servidores públicos é uma variável fundamental no contexto das organizações do setor público e tem um impacto direto na capacidade dessas entidades de oferecer serviços públicos de maneira eficiente, eficaz e equitativa. Pode-se argumentar, de fato, que a prestação de serviços públicos não é viável sem funcionários motivados, uma vez que a disposição e as habilidades destes desempenham um papel crucial tanto na oferta dos serviços quanto na consecução dos resultados almejados pelas políticas públicas (Brewer; Ritz; Vandenabeele, 2012).

. Paralelamente, nas empresas privadas, os incentivos financeiros, como bônus e participação nos lucros, desempenham um papel significativo na motivação. (Alase; Akinbo, 2021). No entanto, é importante observar que, embora os incentivos financeiros sejam uma ferramenta poderosa na motivação dos colaboradores, eles não são a única maneira de motivar uma equipe. Outros fatores, como reconhecimento, desenvolvimento profissional, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, e um ambiente de trabalho positivo, também desempenham papéis importantes na motivação dos funcionários (Ribeiro; Santana, 2015).

#### 2.3.4. Avaliação de Desempenho

Tendo em mente o serviço público, a avaliação de desempenho pode ser mais burocrática e focada em conformidade com regras e regulamentos (Al Ahabbi *et al.*, 2021). A avaliação de desempenho no setor público também enfrenta desafios e complexidades. Isso inclui a necessidade de desenvolver critérios de avaliação claros e objetivos, garantir a imparcialidade e a equidade no processo e superar a resistência à mudança por parte dos funcionários e das organizações (Romzek; Dubnick, 2018).

Outrossim, no setor privado, a avaliação de desempenho tende a ser mais orientada para resultados e metas (Mohanty *et al.*, 2019). Visto que a competitividade é uma força motriz, as empresas estão constantemente procurando maneiras de aumentar a produtividade e a eficiência. A avaliação da performance voltada para resultados atua como um estímulo para os colaboradores buscarem abordagens mais eficazes na consecução de metas, o que, por sua vez, tende a resultar em um incremento da produtividade (Kabeyl, 2019).

#### 2.3.5. Estabilidade

Nessa seara, no setor público, a segurança no emprego costuma ser mais alta devido a regulamentações e proteções para servidores públicos (Hur; Perry, 2020). É válido ressaltar que a estabilidade dos servidores públicos, prevista no artigo 41 da constituição federal (Brasil, 1988), contribui para a continuidade e consistência das políticas e serviços públicos ao longo do tempo, independentemente das mudanças de governo e ela também protege os servidores públicos de pressões externas, como interferência política indevida ou influência de grupos de interesse, permitindo-lhes cumprir suas funções com independência (Oliveira *et al.*, 2021).

Já no setor privado, a segurança no emprego pode variar amplamente, dependendo da situação econômica e das políticas organizacionais (Jarosh, 2023). É importante observar que a falta de segurança no emprego, ou estabilidade, no setor privado é uma característica inerente a esse ambiente e é frequentemente vista pelas empresas como um compromisso necessário para permitir a agilidade e a competitividade, como dito por Gallie (2017). Em virtude disso, a regulamentação trabalhista e os acordos coletivos desempenham um papel importante na proteção dos direitos dos trabalhadores no setor.

## 2.4. Inovação Organizacional

A etimologia da palavra “Inovar” – do latim *inovare* – refere-se a fazer inovações, introduzir novidades ou ainda produzir ou tornar algo novo. Renovar. Restaurar. (Michaelis, 2022). Para o economista austríaco Schumpeter (1982), a inovação é um processo dinâmico em que as tecnologias são constantemente substituídas por novas ferramentas tecnológicas, resultando no que o autor chama de “destruição criativa” (Paiva *et al.*, 2018). Ao elaborar a “Teoria do desenvolvimento”, o autor advoga a “destruição criativa” como um tipo de força propulsora para que as empresas permaneçam capazes de inovar.

Em consonância com esse pensamento, Rauta (2020) afirma que as inovações organizacionais proporcionam a melhoria do desempenho, por vezes através da redução de custos, sejam estes administrativos ou transacionais, estimulando ainda mais a produtividade e a satisfação no ambiente de trabalho, ganhando, assim, acesso a uma maior porção de conhecimento externo.

Depois de Schumpeter, os conceitos que envolvem inovação passaram por um processo evolutivo, incluindo manuais internacionais como o Manual Frascati, Manual de Oslo e suas atualizações (Giacomazzi; Hanai-Yoshid, 2022). Nesse sentido, de acordo com a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005), a inovação, para ser reconhecida como tal, baseia-se em três critérios: i) apresentar novidade no contexto em que é introduzida; ii) ser implementável, não se constituindo apenas em uma ideia; e iii) gerar melhores resultados em termos de eficiência, eficácia e satisfação do usuário. Com base nesses critérios, o documento define inovação como:

“A implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.” (OCDE, 2005, p. 55).

O conceito de inovação é, portanto, bastante discutido e dessa forma, revela-se um tema amplo e com um rico potencial de desenvolvimento teórico, ainda mais quando observado diante de uma realidade globalizada e com fortes influências da era digital.

Nessa seara, para Muzzio e Paiva Junior (2018) a inovação é vista como um processo posterior ao fenômeno da criação; assim, a criatividade envolve a criação de ideias e implica o surgimento de um novo elemento capaz de estabelecer novos padrões socioeconômicos,

culminando em inovação sendo a criatividade ligada à geração de ideias e a inovação relacionada com a aplicação prática de tais ideias.

No tocante às diferenças pela busca por inovação nos setores público e privado, Silva, Ribas e Meza (2019) enfatizam que algumas das barreiras para a criatividade e a inovação, encontradas na administração pública, derivam do viés histórico marcado por excesso de burocracia, inércia e impasses, resultantes de um processo democrático ainda em consolidação. Ainda nesse contexto, autores como Ferreira, Da Rocha e Carvalhais (2015) afirmam que a principal delas é a motivação para a criatividade. Enquanto no setor privado o motor da motivação é a busca pelo lucro e a competitividade em razão das condições de mercado, no setor público a motivação está relacionada à promoção de novas políticas públicas e do atendimento da demanda por respostas rápidas e satisfatórias.

## **2.5 Gestão de pessoas e inovação organizacional**

Como define Damanpour (2017), o termo “inovação organizacional” refere-se aos estudos de inovação nas organizações, incluindo organizações privadas e públicas. As pesquisas sobre inovação organizacional examinam quais condições internas e externas induzem a inovação, como as organizações gerenciam o processo de inovação e de que maneira a inovação muda a conduta e o resultado organizacional. As organizações em todos os setores, sejam públicas ou privadas, inovam para operar com eficiência e ter um desempenho eficaz. Dessa forma, a inovação nas organizações deve ser vista tanto como processo quanto como resultado (Terra; Barbosa; Bouzada, 2015).

Lam (2005) cita que uma importante contribuição no campo na inovação organizacional é o trabalho de Mintzberg (1979), acadêmico responsável pelo desenvolvimento de várias teorias sobre planejamento estratégico nas empresas. Os estudos de Mintzberg sintetizaram grande parte dos trabalhos sobre estrutura organizacional e propuseram uma série de arquétipos que fornecem as configurações estruturais básicas das empresas que operam em diferentes ambientes. Ele argumenta que a organização bem-sucedida projeta sua estrutura para corresponder à sua situação. Além disso, desenvolve uma configuração lógica dos parâmetros de projeto. Em outras palavras, uma estruturação eficaz requer consistência dos parâmetros usados para fatores de contingência, ou seja, fatores que podem influenciar a organização.

Para Marras (2017), as organizações inovadoras, sentiram nos últimos anos a necessidade de modificar sua forma de gerenciar o capital humano, com vistas a acompanhar as mudanças trazidas por uma economia globalizada. Estas organizações percebem a necessidade de modificar seus organogramas, de modo que em seu quadro funcional, sejam inseridos profissionais de gestão de pessoas com perfil e com uma bagagem de conhecimentos voltados para as ciências sociais.

Nessa linha, os achados de Hoang, Igel e Laosirihongthong (2006) mostram que o comprometimento da alta direção, envolvimento, empoderamento dos funcionários, gestão de processos e alinhamento estratégico têm, um impacto positivo, no desempenho de inovação das empresas. Esses funcionários mais inovadores são capazes de apontar as abordagens e as condições que lhes permitem inovar e realizar suas tarefas.

Por sua vez, Vasconcellos e Hemsley (2003) destacam o papel da comunicação nas estruturas organizacionais de forma a facilitar a adequação diante das influências internas e externas e das exigências atividades inovadoras, abrangendo em tais atividades condições favoráveis para a presença da criatividade do espaço da instituição. Com isso, práticas que encorajam trocas de experiências entre os funcionários podem favorecer *insights* - ou novas compreensões cognitivas - são relevantes para o processo de inovação por favorecem diferentes percepções.

Dessa maneira, salienta-se que a forma como as pessoas interpretam realidade em que estão inseridas sugere suas atitudes dentro da organização. Como afirmam Souza e Bastos (2008), a maneira de agir dos líderes e gestores na área gestão de pessoas é resultado da sinergia entre pensamento e ação, no qual as concepções em relação às práticas de gestão tem grande impacto processo. Por conseguinte, considerar o fato de que a inovação pode ser construída e atualizada continuamente e conhecer as percepções que norteiam as ações dos gestores e as políticas de gestão de pessoas é de suma importância para entender a relação entre inovação de gestão do capital humano.

A gestão de pessoas e a inovação são dois elementos essenciais para o sucesso das organizações modernas. Eles estão interligados de maneira intrínseca e desempenham papéis críticos na busca por eficiência, competitividade e sustentabilidade (Correia; Mendes; Marques, 2018). A seguir, o quadro 1 explora a relação entre esses dois conceitos e como eles influenciam as organizações.

Quadro 1 – Principais conceitos que englobam gestão de pessoas e inovação

CONCEITO	DESCRIÇÃO
<b>Gestão de Pessoas</b>	A gestão de pessoas, refere-se ao conjunto de práticas, políticas e estratégias que uma organização utiliza para atrair, desenvolver, reter e gerenciar seus colaboradores. Ela se concentra nas pessoas como ativos estratégicos e reconhece que o capital humano desempenha um papel fundamental no alcance dos objetivos organizacionais. (Stewart; Brown, 2019).
<b>Inovação nas Organizações</b>	A inovação é a introdução de novas ideias, processos, produtos ou serviços que geram valor significativo para a organização e seus <i>stakeholders</i> . A inovação pode ocorrer em diversas áreas, desde a tecnologia e produtos até modelos de negócios e processos internos. Organizações inovadoras estão constantemente buscando maneiras de melhorar e se adaptar às mudanças do ambiente (Dahlander; Piezunka, 2020);
<b>A Integração entre Gestão de Pessoas e Inovação</b>	Uma cultura organizacional que promove a inovação incentiva os colaboradores a pensarem de maneira criativa e a buscar soluções inovadoras para os desafios. A gestão de pessoas tem um forte papel na criação e promoção dessa cultura, garantindo que os valores, normas e políticas da empresa estejam alinhados com a busca pela inovação (Vaccaro, <i>et al</i> , 2012; Shipton <i>et al</i> , 2005).
<b>Recrutamento e Seleção</b>	Para impulsionar a inovação, as organizações precisam atrair talentos criativos e inovadores. A gestão de pessoas exerce uma função fundamental na identificação e seleção de candidatos com as habilidades e a mentalidade propícias para promover a inovação (Shepis, Purchase, Butler, 2021).
<b>Desenvolvimento de Habilidades</b>	A formação e o desenvolvimento contínuos dos colaboradores são essenciais para criar uma força de trabalho capacitada para inovar. A gestão de pessoas deve fornecer oportunidades de aprendizado e desenvolvimento que promovam a criatividade e a capacidade de resolução de problemas (Antonacopoulou; Sheaffer, 2014).
<b>Engajamento e Motivação</b>	Colaboradores engajados e motivados são mais propensos a contribuir com ideias inovadoras. A gestão de pessoas deve criar um ambiente de trabalho que incentive o engajamento por meio de reconhecimento, recompensas e oportunidades de crescimento (Sacks, 2022).
<b>Liderança</b>	Líderes são essenciais na promoção da inovação. Eles devem ser exemplos de comportamento inovador e criar um ambiente de trabalho que apoie a experimentação e a aceitação de riscos (Beltrán-Martín; Bou-llusar, 2018).
<b>Gestão do Conhecimento</b>	A gestão de pessoas também inclui a coleta, armazenamento e disseminação de conhecimento dentro da organização. Isso pode facilitar a inovação, garantindo que as informações relevantes estejam disponíveis para aqueles que precisam delas (Argote; Miron-Spektor, 2011).
<b>Adaptação à Mudança</b>	A gestão de pessoas tem também papel na preparação dos colaboradores para a mudança, que é uma parte intrínseca da inovação. A capacidade de se adaptar rapidamente a novas circunstâncias é crucial para o sucesso da inovação (Albritton <i>et al.</i> , 2019).

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Como é possível visualizar, a gestão de pessoas e a inovação estão intrinsecamente ligadas nas organizações modernas, conforme Lima (2022). A criação de uma cultura que promova a inovação, a atração de talentos inovadores, o desenvolvimento de habilidades criativas e a liderança eficaz são aspectos críticos dessa relação. Quando bem integrados, esses elementos podem ajudar as organizações a se destacarem, se adaptarem às mudanças e alcançarem o sucesso sustentável em um mundo cada vez mais competitivo (Dahlander; Piezunka, 2020).

## 2.6. Gestão de pessoas na UFRPE – Programa de Gestão e Desempenho

O Programa de Gestão de Desempenho (PGD) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) é uma iniciativa que visa melhorar a gestão de pessoas na instituição, promovendo uma abordagem mais eficaz e orientada para resultados em relação aos colaboradores (UFRPE, 2022). O programa foi estabelecido por meio da Resolução CONSU/UFRPE N° 225, de 14 de setembro de 2022, e tem como objetivo disciplinar o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos servidores Técnicos-Administrativos e Estagiários, com foco na entrega de resultados, na qualidade dos serviços prestados à sociedade, na eficiência e na qualidade de vida dos colaboradores. (UFRPE, 2023)

A seguir, destacam-se alguns aspectos importantes do Programa de Gestão de Desempenho (PGD) da UFRPE:

- ✓ **Implementação Gradual:** O programa foi implementado de forma gradual, começando pelos setores que enviaram o Termo de Adesão antecipadamente e pelos servidores com saldo de horas zerado. Posteriormente, permitiu-se que novas solicitações de adesão fossem feitas, conforme as orientações fornecidas pela administração da UFRPE.
- ✓ **Transparência na jornada de trabalho:** Uma das diretrizes do PGD é a transparência na jornada de trabalho dos servidores que aderiram ao programa. O trabalho deve ser registrado no sistema POLARE, um sistema eletrônico do Programa de Gestão e Desempenho, que permite entregas de atividade, relatórios e acompanhamento da chefia. Isso envolve a divulgação pública dos dias de trabalho presenciais e de teletrabalho, bem como os e-mails institucionais dos servidores, para facilitar o contato durante o horário de expediente. Essas informações são disponibilizadas nos sites dos setores ou no portal da UFRPE.
- ✓ **Avaliação e abertura de Processos:** Os servidores e suas chefias imediatas têm a possibilidade de aderir ao programa de forma não obrigatória, por meio de abertura de processos. Antes de aderir, eles podem avaliar o Termo de Adesão, a resolução regulamentar e outros conteúdos relacionados ao PGD disponibilizados previamente.
- ✓ **Flexibilidade de Modalidades de Trabalho:** O PGD oferece flexibilidade quanto às modalidades de trabalho, permitindo que os servidores escolham entre trabalho

presencial, teletrabalho ou uma combinação das duas opções. A definição da modalidade fica a cargo da chefia imediata e demais gestores responsáveis.

- ✓ **Regulamentação e Comitê de Acompanhamento:** O programa é regulamentado pelo Decreto n.º 1.590, de 10/08/1995, (Brasil, 2005) e por critérios e procedimentos gerais estabelecidos pela Instrução Normativa SGP/SEGES/ME nº 02, de 10 de janeiro de 2023 (Brasil, 2023). A UFRPE também possui um Comitê Permanente do PGD para acompanhar a sua implantação e garantir sua eficácia.
- ✓ **Comunicação e suporte:** Para melhorar a comunicação sobre o PGD, a UFRPE estabeleceu um canal de e-mail da Pró Reitoria de gestão de Pessoas (PROGEPE) para que os servidores possam esclarecer dúvidas, dar sugestões ou fornecer *feedbacks* sobre o programa. Além disso, são disponibilizadas perguntas frequentes (FAQ) que abordam várias questões relacionadas ao programa.
- ✓ **Avaliação contínua:** O PGD está em constante evolução e planejado para ser avaliado periodicamente. A UFRPE tem a intenção de expandir gradualmente as opções de teletrabalho e realizar a primeira avaliação do programa após um período de implementação.

Assim, o Programa de Gestão de Desempenho (PGD) da Universidade Federal Rural de Pernambuco é uma iniciativa que busca promover uma gestão mais eficiente e orientada para resultados dos servidores, proporcionando flexibilidade na jornada de trabalho e incentivando a inovação nos arranjos de trabalho. É uma medida importante que visa melhorar a qualidade de vida dos servidores e a eficiência dos serviços prestados pela instituição à sociedade. (UFRPE, 2023).

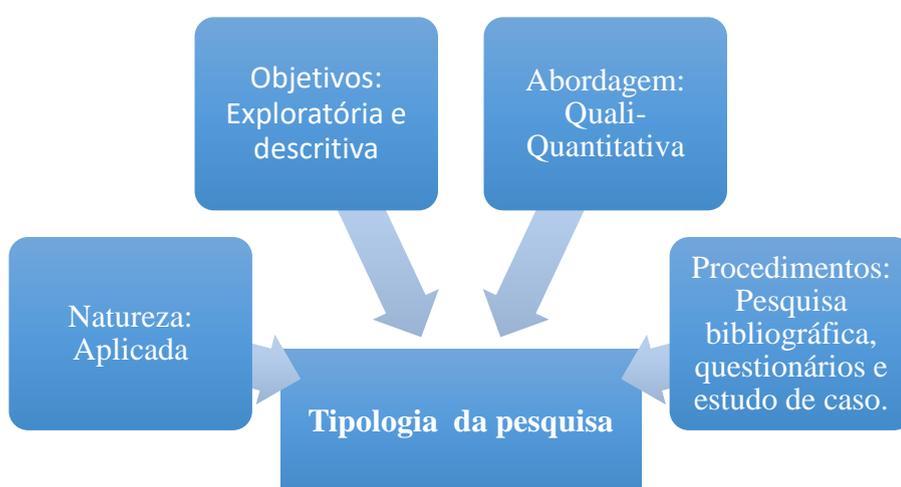
### 3. METODOLOGIA

A ciência usa métodos característicos utilizados para distingui-la do senso comum e de outras expressões da subjetividade humana. Assim, o método científico abarca um conjunto de técnicas e métodos que permitem a aproximação às relações causais entre os fenômenos (Severino, 2007). Esta seção aborda a metodologia adotada para nortear este estudo, que visa analisar as práticas de gestão de pessoas utilizadas para a inovação organizacional na percepção dos servidores Universidade Federal Rural de Pernambuco.

#### 3.1. Tipologia da pesquisa

A ciência pode ser vista como um “processo de investigação que se interessa em descobrir a relação existente entre os aspectos que envolvem os fatos, situações, acontecimentos, fenômenos ou coisas” (Koche, 2011). Para tanto, há vários tipos de pesquisas que proporcionam a coleta de dados sobre o que alvo da investigação (Barros; Lehfeld, 2000). De forma similar, Severino (2017) explica que diversas são as modalidades de pesquisa, de modo que se possa praticar a investigação científica com base na coerência epistemológica, metodológica e técnica mais adequada. O resumo da tipologia utilizada nesta pesquisa é apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Tipologia da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

### **3.2. Quanto à natureza**

A presente pesquisa apresenta-se como uma pesquisa de natureza aplicada. A pesquisa aplicada, no entendimento de Thiollent (2009), dedica-se aos problemas encontrados na atividade organizacional ou em atores e grupos sociais. Este tipo de pesquisa concentra-se na demanda pela detecção de problemas e busca por possíveis soluções.

A pesquisa aplicada também pode ser entendida como aquela em que conhecimentos prévios são usados para selecionar, coletar e organizar dados, com a finalidade de se alcançar e confirmar resultados com geração de impacto (Fleury; Werlang, 2016). Como a pesquisa tem o intuito de analisar as práticas de gestão de pessoas utilizadas para a inovação organizacional na percepção dos servidores da UFRPE, sua aplicação pode gerar novos conhecimentos sobre a temática abordada e ainda servir de suporte para novas ações na IFES estudada.

### **3.3. Quanto aos objetivos**

Quanto aos objetivos, esta pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. Na pesquisa exploratória, segundo Koche (2011) não aplicam a relação entre variáveis, mas sim com a observação da presença das variáveis e da sua caracterização como quantitativa ou qualitativa. Desse modo, o principal objetivo de uma pesquisa exploratória é pormenorizar ou descrever a natureza das variáveis que se pretende conhecer.

Leão (2019) corrobora com esta ideia ao defender que o estudo exploratório, conforme se propõe a reunir maiores informações sobre o assunto investigado para formular um problema de pesquisa mais preciso. Por sua vez, Cervo e Bervian (1996, p. 49), consideram a pesquisa exploratória como uma forma de pesquisa descritiva explicando que:

“O estudo exploratório [...] é normalmente o passo inicial no processo de pesquisa pela experiência e auxílio que traz na formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas. Os estudos exploratórios não elaboram hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar maiores informações sobre determinado assunto de estudo”.

Por outro lado, as pesquisas descritivas são, juntamente com as pesquisas exploratórias, as que habitualmente mais realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática (Padronov; Freitas, 2013). Além disso, o caráter descritivo busca demonstrar as características de dado fenômeno, permitindo uma interpretação aprofundada da realidade

(Gil, 2017). Ademais, Vergara (2000) argumenta que a pesquisa descritiva apresenta as características de dada população ou fenômeno, estabelece correlações entre as variáveis e define sua natureza, não tendo, assim, o compromisso de explicar os fenômenos descritos, embora seja a base para tal explicação.

### **3.4. Quanto à abordagem**

A fim de atender o objetivo deste estudo, optou-se por uma pesquisa de abordagem quali-quantitativa, visto que além de analisar qualitativamente os resultados, com base nas respostas dos participantes da pesquisa, também se utilizou técnicas de análise estatística que permitem uma mensuração quantitativa dos dados coletados. Neste caso, Richardson (2017) explica que os estudos de metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de dado problema, analisar a interação de variáveis e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

Como teorizam Pope e Mays (2009), a pesquisa qualitativa traz perguntas fundamentais e investigadoras a respeito da natureza de fenômenos sociais, ao contrário de simplesmente aceitar as teorias e as explicações utilizadas na vida diária. Um segundo aspecto relevante da pesquisa qualitativa, é o fato de que estuda as pessoas em seus ambientes naturais e não em ambientes artificiais ou experimentais (Pope; Mays, 2009).

Por sua vez, a pesquisa quantitativa baseia-se na mensuração de variáveis para investigar e explicar a influência ou relação sobre outras variáveis. As pesquisas dessa natureza também concentram sua busca em dados quantificáveis, sendo apropriadas para compreender a regularidade de certos fenômenos (Campos, 2007). Como esclarece Richardson (2017), o que caracteriza os métodos quantitativos são as quantificações de coleta de informações e processamento de dados por meio de técnicas estatísticas simples ou complexas, como porcentagens, médias e desvios-padrão, dentre outros.

### **3.5. Quanto aos procedimentos**

Os procedimentos de pesquisa são fundamentais no sentido de o pesquisador coletar os dados iniciais para que estes sejam analisados de forma coerente. Dessa forma, Oliveira (2013) salienta que os instrumentos de pesquisa precisam estar integralmente adequados aos objetivos do estudo e harmoniosamente sincronizados com o referencial teórico. No tocante

aos procedimentos técnicos, este estudo é operacionalizado por meio da utilização da pesquisa bibliográfica e da aplicação de questionários estruturados que buscam auxiliar no estudo de caso. (Severino, 2017).

Lakatos e Marconi (2021), quanto à pesquisa por meio de fontes bibliográficas, explicam que este tipo de pesquisa engloba toda bibliografia disponível ao público em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, revistas, livros, pesquisas, monografias e teses, entre outros. No mesmo bojo, a fundamentação teórica engloba, também, a seleção, análise e interpretação de periódicos, livros e demais documentos pertinentes ao assunto, utilizando-se da técnica de triangulação de dados a partir da definição do sujeito e do objeto, e da identificação do fenômeno de estudo, formando assim um processo de investigação que contempla os aspectos iniciais, bem como o meio e o fim do trabalho (Tuzzo; Braga, 2016).

Quanto ao estudo de caso, de acordo com Yin (2010), a metodologia do estudo de caso envolve uma investigação empírica que tem como objeto de estudo dado fenômeno contemporâneo em meio ao seu real contexto. Yin (2010) ainda argumenta que o estudo de caso pode ser usado tanto em pesquisas de natureza qualitativa como quantitativa.

Em consonância, Laville e Dione (1999) explicam que a maior vantagem dessa estratégia de pesquisa está na possibilidade de aprofundamento que oferece, visto que os recursos se concentram no caso visado, fazendo com que o estudo não se submeta às restrições ligadas à comparação com outros casos. Tal investigação, de um caso específico, permite inicialmente, oferecer explicações no que tange diretamente ao caso considerado e elementos que lhe marcam o contexto.

### **3.6. Universo e amostra**

De acordo com Lakatos e Marconi (2021), o universo da pesquisa ou população é o conjunto de seres inanimados ou animados que apresentam pelo menos uma característica em comum. O grupo de participantes envolvidos nesse estudo é formado pelo universo de servidores do técnico-administrativo da UFRPE, sendo estes 959, de acordo com o último Relatório de gestão publicado pela Universidade (UFRPE, 2023).

Os servidores convidados como participantes da pesquisa são aqueles que exercem suas atividades em diferentes unidades administrativas da UFRPE, como o *campus* sede, demais unidades acadêmicas e estações experimentais. A técnica de amostragem é do tipo não

probabilística, por acessibilidade. Como definem Sampieri, Collado e Lucio (2006, p. 254-255), a amostra não probabilística é “subgrupo da população no qual a escolha dos elementos não depende da probabilidade, e sim das características da pesquisa”.

A seleção da UFRPE, como *locus* da pesquisa, se dá por suas reconhecidas práticas de governança institucional. Em 2020, ganhou destaque no Índice Integrado de Governança e Gestão Pública (IGG), de acordo com Tribunal de Contas da União (Brasil, 2020), e pelo seu porte, visto que, segundo o PDI 2021-2030, a Universidade conta com mais de 2000 servidores ativos, entre docentes e técnicos (UFRPE, 2021). O recorte deste universo, considerando os profissionais técnicos administrativos também ocorre pela viabilidade da pesquisadora e do interesse dos respectivos servidores de se engajarem na proposta de pesquisa.

### **3.7. Coleta de dados**

Os procedimentos para a realização da coleta de dados são diversos e variam de acordo com as circunstâncias ou com o tipo de investigação (Lakatos; Marconi, 2021). Laville e Dione (1999) afirmam que a coleta de dados, ou informações, resume-se em reunir os documentos, descrever ou transcrever seu conteúdo e em efetuar uma ordenação primária das informações para selecionar aquelas que são realmente pertinentes.

Para tanto, utilizou-se um questionário estruturado, com questões fechadas e perguntas abertas, que visa permitir, inclusive, extrair sugestões para o produto técnico/tecnológico, resultante da pesquisa, um manual de boas práticas para inovação na gestão de pessoas no setor público. Após a elaboração do questionário com base na literatura investigada, o *link* do questionário foi enviado para quatro especialistas, para a validação do instrumento. Todos eles possuem o título de doutor e são atuantes na área de administração, sendo dois especialistas da área de gestão de pessoas e os outros dois ligados à área de inovação. Após o retorno dos quatro especialistas, algumas questões foram incluídas ou ajustadas e a versão final do questionário encontra-se no apêndice A. Ressalta-se que novos ajustes sugeridos pela banca de qualificação ou pelo comitê de ética foram considerados antes da aplicação.

Em relação aos preceitos éticos da pesquisa, o presente questionário foi enviado em maio de 2023 ao comitê de ética da UFRPE. Após ajustes solicitados nos meses de junho e julho, o projeto foi aprovado em agosto de 2023, podendo assim ser enviado aos servidores envolvidos na pesquisa. O apêndice C apresenta a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa.

Isto posto, o questionário estruturado é definido por Lakatos e Marconi (2021) como um recurso que permite a investigação através de uma sistematização de perguntas a serem respondidas por escrito sem a necessária presença do pesquisador. Dentre as vantagens dessa ferramenta, destacam-se as seguintes: o alcance de um maior número de pessoas; é mais econômico; a padronização das questões possibilita uma interpretação mais uniforme dos respondentes, o que facilita a compilação e comparação das respostas escolhidas, além de assegurar o anonimato ao interrogado.

Inicialmente, o questionário, contido no apêndice A, foi dividido em três blocos. Dessa forma, o primeiro bloco, que trata do perfil dos respondentes, possui 12 perguntas que visam coletar informações demográficas dos participantes, o tempo de trabalho na UFRPE, sua formação acadêmica, e descobrir qual o entendimento do respondente sobre temas como inovação e gestão de pessoas.

O segundo bloco, ou bloco B, contém 20 afirmativas fechadas a serem respondidas de acordo com a escala *Likert*. A escala *Likert* é usada em questionários para pesquisas de opinião, analisando seu nível de concordância ou não com a afirmação predefinida (Silveira *et al.*, 2010). Em geral são cinco níveis usados: discordo totalmente, discordo parcialmente, indiferente ou neutro, concordo parcialmente e concordo totalmente, de forma que os resultados consigam exibir o panorama percebido pelos participantes da organização estudada.

As afirmativas fechadas foram baseadas em quatro dimensões ou subtemas, para uma melhor compreensão didática, baseadas na literatura encontrada sobre o tema, principalmente no estudo de Parolin e Albuquerque (2010), como mostra a figura 2.

Figura 2 – Dimensões do questionário

Impacto da influência dos gestores nas ideias voltadas para inovação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar se os gestores da UFRPE discutem com suas equipes estímulos e incentivos para que os servidores transmitam suas ideias.</li></ul>
Aquisição de tecnologia ou implementação de sistemas que impulsionem a inovação na forma de gerir pessoas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perceber se os servidores dispõem de materiais e recursos tecnológicos adequados para suas atividades e também se têm conhecimento de sistemas como o PGD.</li></ul>
Incentivos para treinamento e desenvolvimento de servidores	<ul style="list-style-type: none"><li>• Detectar se a UFRPE investe no treinamento de seu pessoal, se estes treinamentos são suficientes e também se os servidores percebem alguma recompensa ao participar de tais capacitações.</li></ul>
Impedimentos organizacionais/ barreiras para inovação na gestão de pessoas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analisar se existe um excesso de burocracia e falta estímulo na área e se os servidores percebem que existem barreiras da gestão ou legais para se implementar novas formas de gestão de pessoas.</li></ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Por último, o bloco C, trata de considerações finais com mais quatro perguntas abertas, abrindo espaço para que os servidores expressem suas ideias sobre quais práticas podem ser adotadas no âmbito da UFRPE, quando se trata de gestão de pessoas e inovação e sobre quais as principais barreiras encontradas quando se fala no tema.

Tal questionário foi enviado aos servidores participantes da pesquisa a fim de alcançar o objetivo geral, de analisar as práticas de gestão de pessoas utilizadas para a inovação dentro da UFRPE e os objetivos específicos desta pesquisa. No estudo em questão, a análise dos resultados se deu através de uma abordagem de caráter qualitativa no que tange às perguntas abertas e quantitativa nas questões fechadas com o uso de análise estatística dos dados coletados.

### 3.8. Análise de dados

A análise de dados abrange um conjunto de técnicas que objetivam ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados. Chizzotti (2006) define que o objetivo central da análise de dados é entender de forma crítica o sentido das comunicações, seu

conteúdo e as significações, sejam elas explícitas ou ocultas. Por sua vez, Bardin (2006, p. 38) explica que a análise de dados compreende

“[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. [...] A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)”.

Para a elaboração desta pesquisa, a análise dos dados obedece às fases, como proposto por Bardin (2006), e são elas: a pré-análise (que consiste na escolha e leitura documental e preparação do material a ser usado), a exploração do material coletado e, por fim, o tratamento dos resultados obtidos e sua interpretação.

Com isso, os dados obtidos através do questionário aplicado aos servidores foram analisados e organizados em três blocos, sendo que o segundo bloco está subdividido em quatro dimensões, para uma melhor compreensão dos resultados. Estas quatro dimensões abordam a gestão de pessoas na UFRPE e sua relação com a inovação organizacional de acordo com a escala de *Likert*, na ótica dos respondentes. As informações coletadas nas questões fechadas foram organizadas em planilhas eletrônicas e analisadas por meio de técnicas de estatística descritiva. Esse material resultante foi interpretado e correlacionado com a teoria existente na área a fim de diagnosticar quais as práticas aplicadas atualmente e o que pode ser aperfeiçoado no que diz respeito à gestão de pessoas dentro da Universidade.

É importante também frisar que foram disparados questionários para todos os servidores técnicos que constam como em estado em atividade na PROGEPE. Dos 959 servidores - de acordo com o último relatório de gestão (UFRPE, 2023) -, foram obtidas 182 respostas, que correspondem a 5 respostas para cada variável ou 18,98% do universo investigado.

A seguir, após a análise da percepção de servidores sobre as práticas de gestão de pessoas na UFRPE com foco na gestão organizacional a partir de suas respostas aos questionários, propôs-se, como produto técnico resultante da pesquisa um manual de boas práticas para inovação na gestão de pessoas no setor público

### 3.9. Desenho da pesquisa

A figura 3 representa as etapas do processo de pesquisa, em que são listadas as atividades que foram divididas em três fases: procedimentos iniciais, coleta de dados e análise de dados; de forma a fornecer uma visão de como a pesquisa foi conduzida.

Figura 3 – Desenho da pesquisa

Procedimentos iniciais	Coleta de dados	Análise de dados
<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificação do local de pesquisa</li><li>• Seleção do universo de servidores que compõem a amostra<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaboração dos questionários</li></ul></li><li>• Escolha dos meios de envio dos questionários.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Submissão dos questionários à aprovação do comitê de ética<ul style="list-style-type: none"><li>• Envio dos questionários aos servidores técnicos, através dos e-mails institucionais.</li></ul></li><li>• Tabulação dos dados dos questionários respondidos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análise do conteúdo dos questionários respondidos</li><li>• Análise estatística descritiva<ul style="list-style-type: none"><li>• Pesquisa documental</li></ul></li><li>• Proposição de um manual de boas práticas para inovação na gestão de pessoas no setor público</li></ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados provenientes da coleta de dados desse estudo. Utilizou-se como base a análise de documentos institucionais e as respostas obtidas por meio do questionário aplicado, conforme explicitado na metodologia.

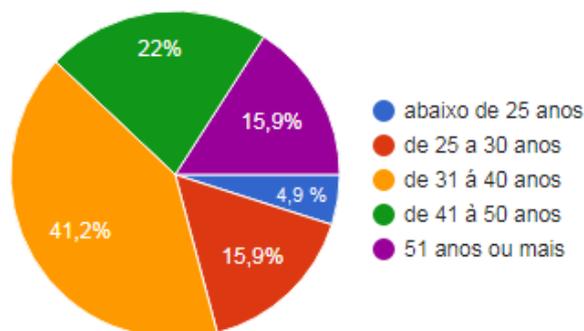
O capítulo está subdividido em seções que se relacionam com os objetivos específicos definidos na seção 3.3. A primeira seção trata do perfil dos respondentes, contendo 12 questões. Em sequência, a segunda seção aborda inovação e gestão de pessoas no âmbito da UFRPE, com 20 questões. Por fim, a terceira seção traz quatro questões abaixo do subtópico de considerações finais com mais pontos que não foram abordados em questões anteriores.

Assim, após a análise dos resultados dos questionários (seções I, II e III), foi elaborado um produto técnico/tecnológico, sendo este mais um resultado desta dissertação. O produto técnico/tecnológico consiste em um manual de boas práticas para inovação na gestão de pessoas voltado para o serviço público. Ele inclui algumas sugestões de implementação de práticas em relação ao processo de promoção da inovação na área de gestão de pessoas na administração pública.

### 4.1. Seção I - Caracterização dos respondentes

O questionário aplicado aos servidores foi dividido em blocos, sendo que as primeiras questões do bloco A tratam do perfil dos servidores que optaram em responder à pesquisa. Desse modo, foi possível verificar que 4,9% dos servidores têm menos de 25 anos, 15,9% têm entre 25 e 30 anos, 41,2% dos servidores tem entre 31 e 40 anos, 22% têm entre 41 e 50 anos e 16,9 tem 51 anos ou mais, como ilustra a figura 4.

Figura 4 – Faixa etária dos servidores

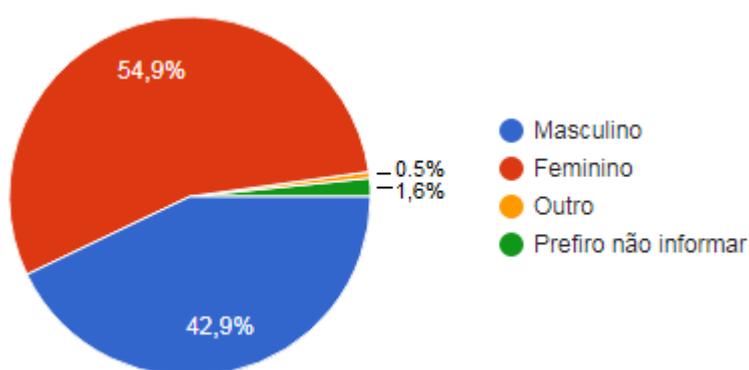


Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário aplicado (2023).

Com base nisso, foi possível perceber que a maior fatia dos servidores técnicos da UFRPE é composta por um grupo relativamente jovem, de pessoas entre 31 e 40 anos.

A pergunta seguinte tratou do gênero declarado pelos servidores, demonstrando certo equilíbrio, com 54,9% dos respondentes declarando ser do gênero feminino e 42,9% do gênero masculino, embora 1,6% do público tenha preferido não informar e 1 respondente declarou como gênero a opção “outro”, como ilustra a figura 5.

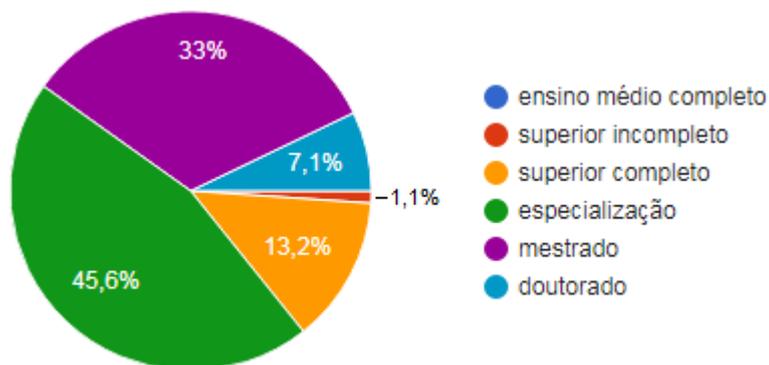
Figura 5 – Gênero dos respondentes



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário aplicado (2023).

A terceira pergunta solicitava que os servidores indicassem seu grau de escolaridade. Como resultado, foi possível saber que 45,6% possuem algum tipo de especialização, 33% declaram ter concluído algum curso de mestrado e 13,2% têm curso superior completo. Viu-se ainda que 7,1% dos técnicos realizaram algum doutorado e apenas 1,1% disseram que tem o curso superior ainda incompleto. De tal forma, esses resultados mostram que o corpo técnico da UFRPE possui boa qualificação, levando em conta os números daqueles que relatam tem alguma pós-graduação, seja *latu* ou *strictu sensu* (figura 6).

Figura 6 – Grau de escolaridade dos respondentes

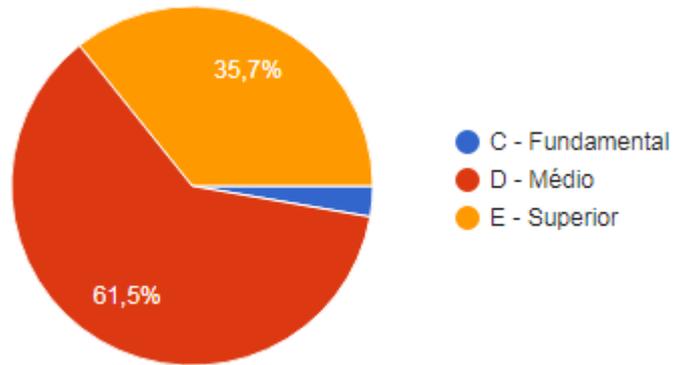


Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário aplicado (2023).

A pergunta seguinte buscou saber se o servidor em questão fazia parte do quadro técnico administrativo, que tratou de 100% da amostra, de acordo com a figura 7. Logo após, perguntou-se “Caso pertença ao quadro técnico, enquadra-se em qual nível?”. Na UFRPE, logo a partir do momento da inscrição no concurso público, o candidato deve se inscrever para um cargo, que corresponde a algum nível.

Estes níveis correspondem a cargos de nível fundamental como, por exemplo, um auxiliar em agropecuária, nível médio, como o assistente administrativo ou nível superior que seria o caso de um contador. A partir disso, 61,5% afirmaram fazer parte da classe D (nível médio), 35,7% disseram ser da classe E (nível superior) e 2,7% responderam que são da classe C que corresponde ao nível fundamental. Estes achados similares aos de Duarte, Teixeira e Sousa (2019), em uma pesquisa similar, que buscou avaliar a motivação dos servidores feita no Instituto Federal do Espírito Santo, que revelou, por exemplo, que havia 5,3% de servidores do quadro técnico no nível fundamental, 31,2% de nível médio e 18,8% tendo nível superior.

Figura 7 – Nível da classe dos técnicos administrativos

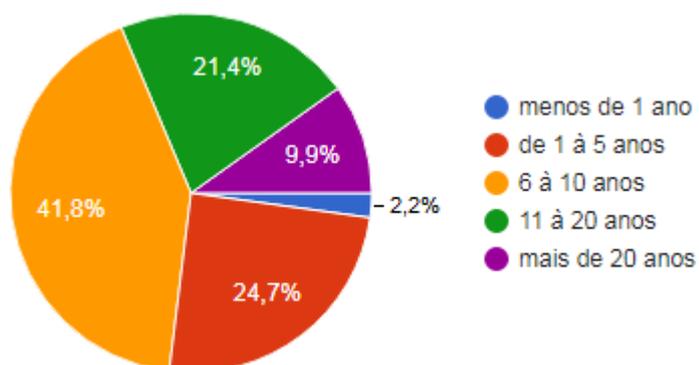


Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário aplicado (2023).

A pergunta 6 foi formulada com o intuito de saber se o respondente ocupa algum cargo de gestão na UFRPE. No caso, 23,1% responderam afirmativamente a esta pergunta. Depois, na pergunta 7, foi pedido que o servidor, caso tivesse respondido sim na pergunta anterior, indicasse se ocupava um cargo de direção (CD) ou uma função gratificada (FG). Nesse quesito, entre os 23,1% que responderam sim na questão anterior, 75% informaram ocupar uma função gratificada, enquanto o restante da amostra declarou ocupar cargo de direção.

A oitava pergunta ainda sobre o perfil dos respondentes, questionou a quanto tempo o servidor em questão trabalha na UFRPE. A maior parte, 41,8% disseram trabalhar na UFRPE entre 6 e 10 anos. Em contrapartida, apenas 9,9% disseram trabalhar na Universidade por mais de 20 anos. Diante destes resultados, como pode ser visto na figura 8, acredita-se que em boa parte dos servidores ingressaram na UFRPE em anos recentes, resultado de uma maior quantidade de concursos públicos realizados ou oferecimento de mais vagas, conforme Freire e Palloti (2015).

Figura 8 – Tempo de trabalho na UFRPE



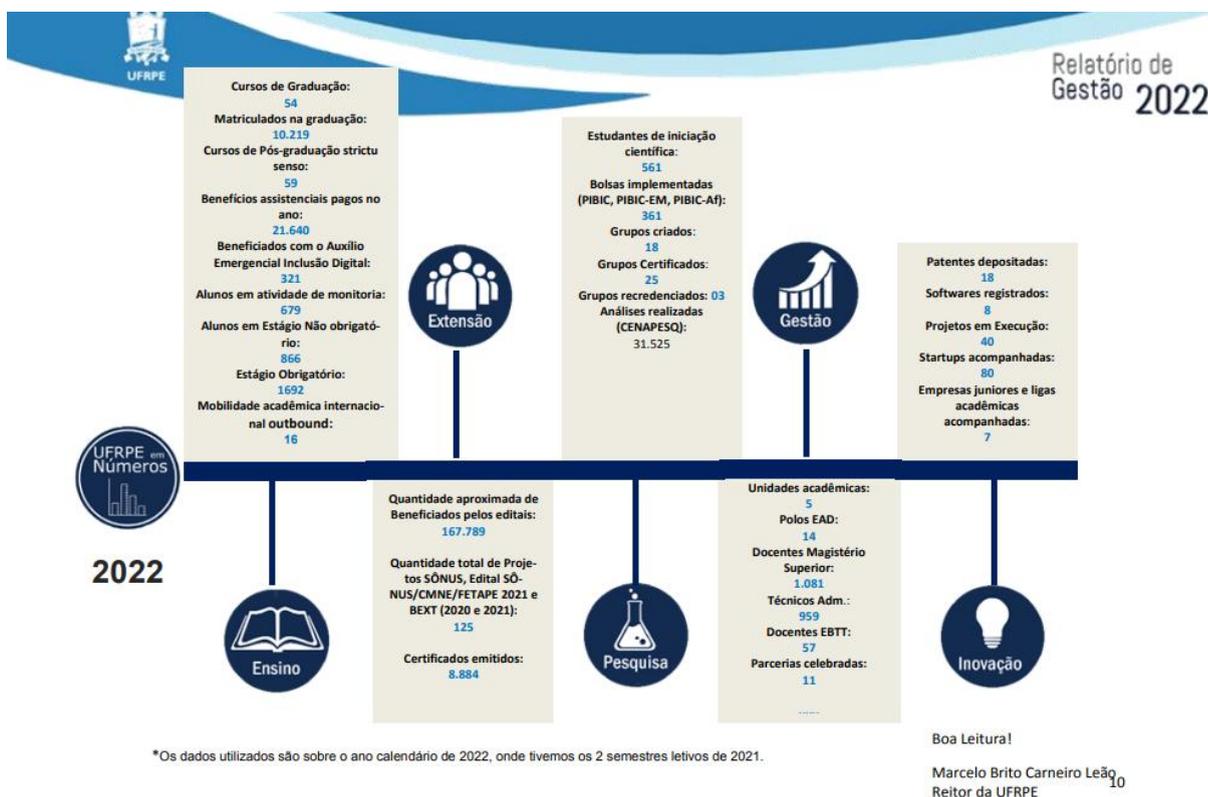
Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário aplicado (2023).

Depois do levantamento inicial do perfil dos servidores, questionou-se de forma aberta quais as percepções dos respondentes acerca da sua experiência com o tema inovação. De forma que foram obtidas também 182 respostas. A partir da leitura das respostas foi possível categorizá-las de acordo com a similaridade das respostas.

A maior parte dos servidores relatou ter pouca experiência no assunto. Dentre os 182 respondentes, 78 escreveram em algum ponto que tinham pouca, pouquíssima ou mínima *expertise* quanto se trata de inovação. Isso pôde ser visto na resposta de número 19, em que o servidor escreveu: “a minha experiência a respeito de inovação é pouca e se resume a inclusão de novas práticas nos processos e fiscalização de contratos em que atuava”.

Também foi possível verificar que 25 respondentes disseram não ter nenhum conhecimento na área. Tal constatação é preocupante, visto que no último relatório de gestão da universidade, em sua parte introdutória, a inovação foi colocada como um dos pilares da instituição, juntamente com o ensino, pesquisa, extensão e gestão (UFRPE, 2022), como mostra a figura 9.

Figura 9 – UFRPE em números - Relatório de gestão 2022



Fonte: Relatório de Gestão 2022 (UFRPE, 2023).

Em seguida, foi apurado que 36 servidores relataram ter alguma experiência ou uma experiência mediana. Como exemplo, pode-se levar em consideração o que traz a respostas de número 141, em que o servidor disse: “o máximo de experiência com inovação foram tentativas de implementar novas maneiras de fazer alguma atividade, ou utilizar novas ferramentas para agilizar os processos”. Isso sugere que muitos servidores que declararam ter uma experiência não tão alta podem não ter tido oportunidade de implementar suas ideias, ou não tiveram suas ideias voltadas para alguma inovação bem aceitas pelos gestores. Por isso, segundo Brandão e Bruno-Faria (2017), os gestores do setor público devem promover ativamente a experimentação e reconhecer que a inovação é vantajosa para a administração pública.

Seguindo a análise das respostas, 22 servidores declararam ter uma experiência boa, favorável ou alta. O respondente de número 136, por exemplo, afirma ter até participado do processo de implantação da INCUBATEC Rural e atuado na coordenação por alguns anos, que segundo a resolução 174/2004, “a incubadora tem a missão de fomentar e apoiar ações de base tecnológicas voltadas para o agronegócio como forma de promoção do desenvolvimento regional sustentável” (UFRPE, 2004).

Outra resposta, que demonstra a proatividade e disposição em inovar de alguns servidores foi encontrada no campo de respostas número 53, em que o servidor disse que há um ano se dedica a estudar programação e gostaria de se envolver mais em projetos de inovação no setor público. Diz, também, que apesar de não estar nas atribuições de seu cargo, tem colaborado com o *design* de projetos para *sites* e bases de dados do Sistema de Bibliotecas (SIB) da UFRPE. O servidor finaliza dizendo que gostaria que a Universidade incentivasse e engajassem mais seus servidores, corroborando com as ideias de Kelman (2021).

Por fim, 21 servidores relataram não saber responder à pergunta ou disseram preferir não opinar. As respostas categorizadas podem ser visualizadas na tabela 1.

Tabela 1 – Experiência com o tema inovação

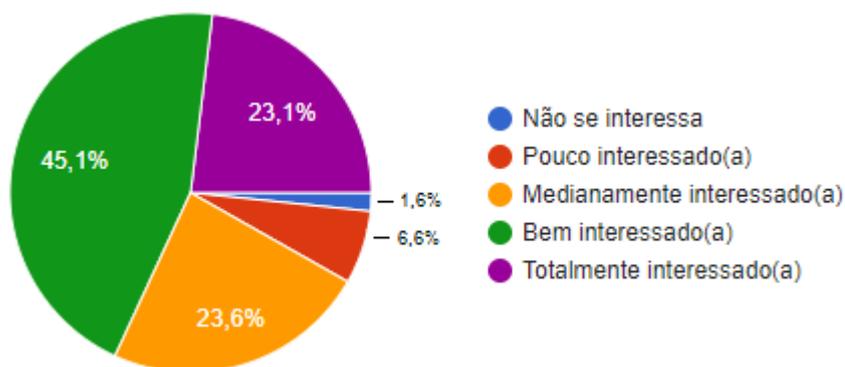
<b>Grau de experiência em Inovação</b>	<b>Número de respostas</b>	<b>Porcentagem</b>
Pouca	78	42,86 %
Nenhuma	25	13,74 %
Média	36	19,78 %
Boa ou alta	22	12,09 %
Não souberam ou quiseram responder	21	11,54 %

Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário aplicado (2023).

Logo após, o item 10 questionou como o servidor se vê envolvido com criatividade e inovação na UFRPE, podendo escolher entre a) Não se interessa, b) Pouco interessado, c) medianamente interessado, d) Bem interessado ou e) Totalmente interessado. Assim, 45,1% dos servidores se disseram bem interessados e 23,1% disseram estar totalmente interessados, enquanto 23,6% se mantiveram indiferentes. A distribuição das respostas pode ser vista na figura 10.

A resistência à inovação e à mudança por parte dos funcionários é um desafio que as empresas enfrentam, mas com a abordagem certa, é possível superá-lo. Ignorar esse desafio pode ter sérias consequências para a empresa, como ineficiência e desmotivação, enquanto abraçar a inovação pode levar a um crescimento e uma vantagem competitiva sustentável nas empresas privadas e uma melhor oferta de serviços à sociedade quando se trata do setor público (Heindeinrech; Talken, 2020).

Figura 10 – Interesse em inovação dentro da UFRPE



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário aplicado (2023).

Posteriormente, o item 11 questionou: “[...] O que você entende sobre gestão de pessoas, entre todos os aspectos que você consideraria importantes que estivessem envolvidos nesta prática?” Para facilitar o entendimento e categorização das respostas, optou-se por dividi-las levando em consideração as principais palavras ou expressões colocadas pelos servidores.

Com isso, foi possível perceber que 33 servidores elencaram em suas respostas que a gestão de pessoas deve envolver a promoção um ambiente de bem-estar, emocionalmente saudável e que os gestores devem tratar bem os membros de sua equipe, considerando-as como um ativo para a instituição. Similarmente, 15 servidores destacaram que uma boa gestão deve contar com uma comunicação clara e acessível, saber ouvir os membros da equipe e

também demonstrar empatia, tendo em mente que cada pessoa possui diferentes necessidades e habilidades.

Por conseguinte, 29 respondentes evidenciaram que entre os principais aspectos da gestão de pessoas está em fornecer capacitação e treinamento adequado. Ao dar prioridade à formação e crescimento dos servidores, as organizações públicas estão investindo em seu recurso mais valioso: as pessoas que desempenham um papel crucial na construção de uma administração pública mais eficiente, o que está de acordo com as ideias de Fernandez e Rainey (2017).

Ainda neste tópico, 17 servidores disseram que a gestão de pessoas deve abarcar uma liderança eficaz e uma boa interação dos gestores com seus funcionários. Ademais, 30 técnicos responderam que a gestão deve motivar, valorizar e recompensar os colaboradores. Conforme Thuy e Phinaitrup (2023) e outros artigos sobre o tema, existe uma crescente importância da motivação e do engajamento dos servidores públicos na prática dentro administração pública. Eles destacam a necessidade de políticas e práticas de gestão que promovam a motivação intrínseca dos funcionários, reconhecendo o papel crucial que os servidores desempenham na prestação eficaz de serviços públicos.

Além disso, outros 16 servidores listaram que a área de gestão de pessoas deve fornecer uma avaliação adequada e *feedbacks* oportunos. Encorajar os servidores através de *feedbacks* fornece aos funcionários informações sobre seu desempenho atual, ajudando-os a entender o que estão fazendo bem e onde podem melhorar. Isso é essencial para o desenvolvimento de novas habilidades e aprimoramento das competências existentes e valida a necessidade de uma abordagem holística para a gestão de desempenho, que inclui *feedback* construtivo, estabelecimento de metas claras e avaliações justas (Guilherme; Cruz; Barbosa, 2019).

Ademais, oito servidores do quadro técnico disseram que cabe à gestão de pessoas incentivar novas ideias e fomentar uma cultura organizacional voltada à inovação. Esse processo de promoção da criatividade e inovação pode trazer diversos benefícios, como maior engajamento dos funcionários, soluções mais eficazes para problemas rotineiros e estímulos aos funcionários (Lavrado *et al.*, 2020). O restante dos respondentes utilizou definições vagas ou optaram por não responder à questão. A figura 11, a seguir, ilustra por meio de uma nuvem de palavras, as principais expressões a que se referiram os servidores.

Figura 11 – Nuvem de palavras do entendimento sobre gestão de pessoas



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário aplicado (2023).

O último item do bloco A, questionou se o servidor acredita que a UFRPE incentiva a inovação dentro da organização. Com isso, 97 servidores disseram que não acreditam, enquanto 55 disseram que a UFRPE investe em inovação. Outros 28 servidores disseram que acreditam que a UFRPE incentiva bem pouco ou raramente e 7 não souberam responder. É importante pontuar que colocar em prática uma cultura organizacional voltada para a inovação é fundamental para que uma organização pública se mantenha capaz de se adaptar às mudanças no cenário externo. A cultura desempenha um papel central na promoção da busca por novas soluções (De Vries; Bekkers; Tummers, 2016).

#### 4.2. Seção II - Sobre inovação e Gestão de pessoas na UFRPE

A seção II corresponde ao segundo bloco do questionário. Após a coleta das informações sociodemográficas e percepção inicial dos respondentes sobre o tema, foram dispostas 20 afirmativas, que se encaixam em 4 dimensões discutidas na parte metodológica, a fim de avaliar a percepção dos servidores. As questões foram respondidas de acordo com a escala *Likert*, sendo que 1 corresponde a “discordo totalmente”, 2 sendo “discordo parcialmente”, 3 sendo neutro ou indiferente, 4 significa concordo parcialmente” e o número 5 “concordo totalmente”. As tabelas a seguir mostram as porcentagens obtidas em cada questão.

#### 4.2.1. Impacto da influência dos gestores nas ideias voltadas para inovação

Na primeira dimensão, que engloba as afirmativas de 1 a 5, buscou-se identificar se os gestores da UFRPE discutem com suas equipes, são estímulos e incentivos para que os servidores transmitam suas ideias. Por isso, de inicialmente, a tabela 2 apresenta os resultados obtidos com a primeira afirmação: “A Universidade possui programas de incentivo às ideias que gerem resultados em inovação”.

Tabela 2 – Incentivo às ideias que gerem resultados em inovação

<b>Respostas</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo totalmente	17	9,3%
Discordo parcialmente	41	22,5%
Neutro	89	48,9%
Concordo parcialmente	31	17%
Concordo totalmente	4	2,2%
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário aplicado (2023).

Com base na tabela 2, percebe-se que a maioria dos servidores nem concorda e nem discorda que a UFRPE tem programas de incentivo à inovação. Salienta-se que as organizações que incentivam a inovação são aquelas que promovem um ambiente propício para a criatividade, o desenvolvimento de novas ideias e a implementação de soluções inovadoras. De tal forma, as organizações que incentivam a inovação reconhecem a importância da mudança e da adaptação constante e criam um ambiente que permite que as ideias se desenvolvam, investindo em pessoas e recursos. (Bogers; Chesbrough; Heaton; Teece, 2019).

Posteriormente, os resultados oriundos da afirmação 2: “Os gestores discutem com sua equipe formas para melhorar o desempenho individual e em grupo”, foram dispostas na tabela 3.

Tabela 3 – Comportamento dos gestores para melhoria do desempenho

<b>Respostas</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo totalmente	25	13,7%
Discordo parcialmente	60	33%
Neutro	56	30,8%
Concordo parcialmente	38	20,9%

Concordo totalmente	3	1,6%
<b>TOTAL</b>	182	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário aplicado (2023).

Quanto à segunda afirmativa, vê-se que a maior porcentagem (33%) é de servidores que discordam parcialmente que os gestores na UFRPE discutem com suas equipes como melhorar o desempenho. Seguidos de 30% que foram neutros. Nessa seara, a prática de gestores discutirem com suas equipes formas de melhorar o desempenho não apenas ajuda a promover o crescimento e o sucesso individual dos funcionários, como dizem Miao, Newman e Huang (2014), mas também contribui para o alcance dos objetivos organizacionais. É uma abordagem eficaz para criar um ambiente de trabalho produtivo, colaborativo e focado na melhoria contínua.

Quanto à afirmativa 3: “Sou estimulado(a), pela minha chefia a buscar novas soluções para os problemas que surgem no trabalho”, as opiniões dos respondentes podem ser visualizadas na tabela 4.

Tabela 4 – Estímulo da chefia

<b>Respostas</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo totalmente	27	14,8%
Discordo parcialmente	57	31,3%
Neutro	52	28,6%
Concordo parcialmente	32	17,6%
Concordo totalmente	14	7,7%
<b>TOTAL</b>	182	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário aplicado (2023).

Na terceira afirmativa, a fatia mais significativa, correspondente à 31,3% também discordam que são estimulados por seus chefes a buscarem soluções inovadoras. Portanto, é preciso reforçar que quando os chefes estimulam seus colaboradores a buscarem novas soluções no trabalho, estão contribuindo para a cultura de inovação e crescimento da Universidade. Essa abordagem não apenas beneficia a organização, mas também promove o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, criando um ambiente de trabalho mais estimulante e produtivo (Akbari; Bagheri; Imani; Asadnezhad, 2021).

Em seguida, a afirmativa 4 refere-se: “A gestão fornece *feedbacks* úteis e que reforçam os aspectos positivos do desempenho dos servidores”. As reações quanto à esta afirmativa foram colocadas na tabela 5.

Tabela 5 – Fornecimento de *feedbacks* pela gestão

<b>Respostas</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo totalmente	23	12,6%
Discordo parcialmente	56	30,8%
Neutro	59	32,4%
Concordo parcialmente	40	22%
Concordo totalmente	4	2,2%
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário aplicado (2023).

Nesta afirmativa é notável que apenas 2,2% concordam totalmente que recebem *feedbacks* oportunos enquanto 32,4% permaneceram neutros e 30,8% discordam parcialmente. O *feedback* positivo deve ser dado após uma realização notável. Além do *feedback*, é pertinente oferecer oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional aos servidores públicos que se destacam. Isso mostra que a organização está investindo em seu progresso (Diamos; Doucet; Leger, 2023). A valorização do trabalho bem feito, a comunicação positiva e o apoio são fundamentais para criar um ambiente de trabalho que incentive a excelência e a melhoria contínua (Akhtar; Fauzia; Husnain; Naseer, 2019).

Com respeito à afirmativa 5: “Percebo algum desconforto ao propor novas ideias em minha unidade ou à minha chefia imediata”, pode-se perceber as respostas dadas pelos servidores na tabela 6.

Tabela 6 – Sentimento de desconforto ao propor ideias

<b>Respostas</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo totalmente	29	15,9%
Discordo parcialmente	42	23,1%
Neutro	38	20,9%
Concordo parcialmente	49	26,9%
Concordo totalmente	24	13,2%
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário aplicado (2023).

A partir dos números da afirmação 5, depreende-se que 26,9% dos servidores sentem desconforto ao propor novas ideias às suas chefias, enquanto 23,1% discordam. Tais números revelam certo equilíbrio entre as opiniões. Logo, é bom frisar que a cultura organizacional

desempenha um papel importante na receptividade às novas ideias. Em algumas organizações, há uma cultura mais aberta à inovação, enquanto em outras pode haver mais resistência à mudança (Souza; Bachtold, 2020). No entanto, independentemente da cultura, a prática de propor novas ideias aos gestores continua sendo uma habilidade valiosa para os colaboradores e uma contribuição significativa para o sucesso da organização (Alikaj; Ning; Wu, 2021).

#### 4.2.2. Aquisição de tecnologia ou implementação de sistemas que impulsionem a inovação na forma de gerir pessoas

Logo após, a segunda dimensão, que abarcou as afirmativas de 6 à 10 intencionou perceber se os servidores da UFRPE dispõem de materiais e recursos tecnológicos adequados para suas atividades e também se têm conhecimento de sistemas implantados, a exemplo do PGD.

Quanto à afirmação 6: Disponho de recursos tecnológicos e materiais adequados ao exercício de minhas funções, foi possível elencar as respostas obtidas na tabela 7.

Tabela 7 – Disponibilidade de recursos tecnológicos e materiais adequados.

<b>Respostas</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo totalmente	35	19,2%
Discordo parcialmente	27	14,8%
Neutro	48	26,4%
Concordo parcialmente	62	34,1%
Concordo totalmente	10	5,5%
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário aplicado (2023).

Tratando-se da afirmativa 6, vê-se que 34,1% concordam que tem aos seu dispor os recursos tecnológicos e materiais necessários para o trabalho. Assim, ter acesso aos recursos certos pode fazer a diferença na qualidade do trabalho e na capacidade de atender às metas e expectativas. É crucial que as organizações façam investimentos contínuos na atualização e conservação de recursos tecnológicos e materiais apropriados para seu pessoal (Frey *et al.*, 2015).

Adicionalmente, é fundamental assegurar que os colaboradores recebam o treinamento adequado para utilizar esses recursos de maneira eficiente, pois, quando os funcionários têm à disposição os recursos adequados ficam em uma posição mais favorável para desempenhar

suas tarefas com excelência, e, por sua vez, contribuir para o êxito da instituição (Molino; Cortese, Ghislieri, 2020).

No que tange à afirmação 7: “A Universidade me dá espaço para que eu exponha ideias novas e criativas”, consegue-se analisar os resultados na tabela 8.

Tabela 8 – Espaço para que o servidor exponha ideias novas

<b>Respostas</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo totalmente	27	14,8%
Discordo parcialmente	54	29,7%
Neutro	69	37,9%
Concordo parcialmente	25	13,7%
Concordo totalmente	7	3,8%
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário aplicado (2023).

Assim, na sétima afirmativa, nota-se que a maior porcentagem dos servidores demonstrou neutralidade, enquanto a segunda maior porcentagem (29,7%) foi dos que discordaram parcialmente. Nesse quesito, é necessário realçar que dar espaço para que os funcionários exponham ideias novas e criativas é uma estratégia essencial para impulsionar a inovação e aprimorar o desempenho organizacional. De acordo com Bacha (2014), uma cultura que valoriza a criatividade e a contribuição dos colaboradores cria um ambiente de trabalho mais inspirador e bem-sucedido, em que ideias inovadoras podem prosperar e levar a bons resultados.

Por conseguinte, quanto à afirmação 8: “A organização respeita o tempo necessário desde o surgimento de uma ideia criativa/inovadora até o momento em que consigo colocá-la em prática com os recursos disponíveis”, verifica-se como os servidores avaliam essa afirmação na tabela 9.

Tabela 9 – Tempo necessário desde o surgimento de uma ideia até a implantação

<b>Respostas</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo totalmente	27	14,8%
Discordo parcialmente	43	23,6%
Neutro	97	53,3%
Concordo parcialmente	13	7,1%
Concordo totalmente	2	1,1%
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário aplicado (2023).

Ao analisar a tabela 9, percebe-se que mais de 50% permaneceram neutros, seguidos de 23,6% que discordaram parcialmente sobre a Universidade respeitar o tempo de maturação de uma nova ideia. Apenas 8,2% concordam parcialmente ou totalmente. Logo, respeitar o tempo necessário desde o surgimento de uma ideia inovadora até a sua implementação é uma abordagem prudente e estratégica. Conforme Wang, Chen e Xie (2022) isso permite que a organização desenvolva ideias de maneira eficaz, aproveite ao máximo seu potencial e crie uma cultura de inovação sustentável. A paciência, o planejamento cuidadoso e o compromisso são componentes essenciais para o sucesso da inovação a longo prazo (Wang; Chen; Xie, 2022).

A despeito da afirmação 9: “Tenho conhecimento do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) que está sendo implantado na UFRPE. (Portaria GR/UFRPE Nº 225/2022, de 10/03/2022), pode-se ver o grau de conhecimentos dos técnicos com os números da tabela 10.

Tabela 10 – Conhecimento sobre o PGD

<b>Respostas</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo totalmente	4	2,2%
Discordo parcialmente	2	1,1%
Neutro	7	3,8%
Concordo parcialmente	4	21,4%
Concordo totalmente	130	71,4%
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário aplicado (2023).

Sobre o PGD, tratado na afirmativa 9, constata-se que grande parcela dos servidores (71,4%) tem conhecimento da implantação do programa. O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) é uma abordagem estratégica utilizada por várias organizações para gerenciar o desempenho de seus funcionários, alinhar metas e objetivos individuais aos objetivos organizacionais e promover uma cultura de melhoria contínua.

Na UFRPE, é a primeira vez que um programa do tipo é implantado. Sendo autorizado em ato normativo pelo Ministério da Educação e respaldado por norma de procedimentos gerais, objetiva o disciplinamento do exercício de atividades em que os resultados possam ser efetivamente mensurados, nas modalidades de teletrabalho ou presencial, e cuja execução possa ser realizada pelos participantes, com a dispensa de controle de frequência (UFRPE, 2023). Ressalta-se que no momento de elaboração do projeto de pesquisa desta dissertação, o programa ainda não havia sido implantado e estava em fase de discussão e adequação. Já, na fase de coleta de dados, resultados e finalização desta dissertação, o programa já está sendo amplamente utilizado na Universidade.

Ainda sobre o PGD, quanto à afirmação 10: “Acredito que o Programa de Gestão e Desempenho da UFRPE trará melhorias no que tange à gestão de pessoas e novas oportunidades de criação e inovação nas rotinas de trabalho”, as respostas foram dispostas na tabela 11.

Tabela 11 – Possibilidade de o PGD trazer melhorias quanto à gestão de pessoas e inovação

<b>Respostas</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo totalmente	8	4,4%
Discordo parcialmente	18	9,9%
Neutro	67	36,8 %
Concordo parcialmente	59	32,4%
Concordo totalmente	30	16,5%
<b>TOTAL</b>	182	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário aplicado (2023).

Na afirmativa 10, é possível identificar que 36,8% são neutros quanto a acreditar que o PGD trará melhorias tratando-se de gestão de pessoas e inovação. Contudo, 32,4% concordam parcialmente com isso. Embora seja um programa novo na universidade, um PGD eficaz pode ser uma ferramenta poderosa para melhorar a gestão de pessoas e promover a inovação na organização (UFRPE, 2023). Através da definição de expectativas claras, *feedback* contínuo,

reconhecimento, desenvolvimento de talentos e melhoria dos processos, as organizações podem criar um ambiente que estimula a criatividade, o aprendizado e o desempenho excepcional. Isso resulta em equipes mais motivadas, engajadas e capacitadas para enfrentar desafios e encontrar soluções inovadoras. (Chaudry; Sohail, Riaz, 2013).

#### 4.2.3. Incentivos para treinamento e desenvolvimento de servidores

Nesta dimensão, que dispõe as afirmativas de 11 à 15, pretendeu-se detectar se a UFRPE investe no treinamento de seu pessoal, se estes treinamentos são suficientes e também se os servidores recebem recompensas ao participar de tais capacitações. Assim, sobre a afirmação 11: “A UFRPE investe com frequência no treinamento de seu pessoal”, os resultados são visíveis na tabela de número 12.

Tabela 12 – Investimento da UFRPE em treinamento

<b>Respostas</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo totalmente	10	5,5%
Discordo parcialmente	80	18,1%
Neutro	33	44 %
Concordo parcialmente	52	28,6%
Concordo totalmente	7	3,8%
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário aplicado (2023).

Como é possível visualizar, 44% dos técnicos demonstraram neutralidade enquanto a segunda maior porcentagem, de 28%, concordou parcialmente que a UFRPE investe em treinamentos frequentes. É importante enfatizar que o treinamento não deve ser uma ação pontual, mas sim um processo contínuo (Moreira; Freitas, 2019).

As necessidades de treinamento devem ser avaliadas regularmente para garantir que os programas estejam alinhados com os objetivos organizacionais e as demandas do mercado.

Por exemplo, em 2021, visando a necessidade de renovação, a deliberação universitária da UFRPE aprovou a Resolução n. 109/2021, que efetua a modernização do Programa de Aprimoramento e Capacitação dos Funcionários da Universidade. A modernização do Programa tem como objetivo assegurar uma maior amplitude das iniciativas de aprimoramento e do público-alvo, promovendo o aprimoramento de habilidades profissionais e pessoais entre os funcionários. Isso, por sua vez, contribui para a a melhora no

desempenho institucional, respeitando as competências exigidas para os cargos e os contextos organizacionais específicos, bem como as normas aplicáveis correspondentes (UFRPE 2021).

Assim, investir com frequência no treinamento de pessoal não apenas melhora o desempenho dos funcionários, mas também fortalece a organização como um todo, promovendo um ambiente de aprendizado e crescimento como destacam Rahayu, Rasid e Tannady, 2019.

Quanto à afirmação 12: “Tenho conhecimento que a Pró Reitoria de Gestão de Pessoas é a responsável por oferecer oportunidades de aperfeiçoamento para os servidores”, nota-se a opinião dos respondentes na tabela 13, a seguir.

Tabela 13 – Conhecimento sobre a PROGEPE

<b>Respostas</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo totalmente	0	0%
Discordo parcialmente	6	3,3%
Neutro	15	8,2 %
Concordo parcialmente	56	30,8%
Concordo totalmente	105	57,7%
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário aplicado (2023).

Nesta afirmativa, percebe-se que uma grande parcela dos servidores (57,7%) tem conhecimento que a PROGEPE é responsável por oferecer algumas capacitações para aperfeiçoamento. Inclusive, A PROGEPE conta com o Programa Capacitar, que faz parte do Programa de Capacitação e Qualificação dos Servidores da UFRPE, regido pela Resolução nº, 109/2021. Seu principal objetivo é identificar os servidores que apresentam pendências no que diz respeito à Progressão por Capacitação. O propósito é encorajá-los a avançar em suas carreiras, fornecendo sugestões de cursos de capacitação que sejam relevantes para suas funções e responsabilidades profissionais (UFRPE, 2021). Mensalmente, a PROGEPE disponibiliza cursos gratuitos para seus servidores em seu site.

Quanto à afirmação 13: “Acredito que os cursos ou treinamentos oferecidos são suficientes para estimular a criatividade dos servidores”, os resultados podem ser observados na tabela 14.

Tabela 14 – Cursos ou treinamentos oferecidos suficientes para estimular a criatividade

<b>Respostas</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo totalmente	28	15,4%
Discordo parcialmente	70	38,5%
Neutro	63	34,6 %
Concordo parcialmente	20	11%
Concordo totalmente	1	0,5%
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário aplicado (2023).

Com relação a essa afirmação, 38,5% discordam parcialmente e 15,45 discordam totalmente que os cursos oferecidos pela UFRPE são suficientes para estimular a criatividade dos servidores. Cursos e treinamentos ineficientes oferecidos por uma organização aos seus funcionários podem ter consequências negativas tanto para os indivíduos quanto para a própria organização (Yimam, 2022).

Por essa razão, é preciso identificar as principais razões para esse descontentamento e buscar maneiras de melhorar a entrega desses programas. Quando bem projetados e implementados, esses programas podem melhorar significativamente o desempenho dos funcionários e motivá-los a soluções inovadoras e criativas (Alberton; Carvalho, 2017). Outro fator é que os treinamentos eficazes não se limitam ao conhecimento teórico, mas também promovem a aplicação prática do que foi aprendido. Os participantes devem ser capazes de usar as habilidades adquiridas em seu trabalho diário (Torres, Augusto, 2017).

Ademais, quanto à afirmação 14 foi dito: “Consigo perceber que há recompensas ou reconhecimento para os servidores que investem em capacitação”. As respostas obtidas podem ser verificadas na tabela 15.

Tabela 15 – Recompensas e reconhecimentos para servidores que se capacitam

<b>Respostas</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo totalmente	33	18,1%
Discordo parcialmente	66	36,3%
Neutro	52	28,6 %
Concordo parcialmente	28	15,4%
Concordo totalmente	3	1,6%
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário aplicado (2023).

Como visto, na afirmativa de número 15, 26,3% dos servidores técnicos discordam parcialmente sobre perceberem que existem recompensas e reconhecimento para os servidores que investem em capacitação. É válido notar que as recompensas e o reconhecimento podem assumir diversas formas, desde gratificações financeiras e promoções até certificados de reconhecimento e elogios públicos (Bradler; Dur, Neckermann; non, 2016).

O importante é alinhar essas práticas com a cultura e os valores da organização e garantir que sejam equitativas e baseadas no mérito. Conseqüentemente, recompensar e reconhecer servidores que investem em capacitação não apenas beneficia os indivíduos, mas também fortalece a organização como um todo. Essas práticas incentivam o aprendizado contínuo, melhoram o desempenho e promovem uma cultura de desenvolvimento dentro da organização, o que pode ser fundamental para o sucesso em longo prazo como mencionam Cook e Artino (2016).

Com respeito à afirmativa 15: “A forma de avaliação de desempenho dos servidores, que a Universidade usa, não é adequada se o resultado pretendido é a inovação organizacional”, pode-se ver o que os servidores pensam sobre o assunto na tabela 16.

Tabela 16 – Avaliação de desempenho adequada

<b>Respostas</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo totalmente	6	3,3%
Discordo parcialmente	10	5,5%
Neutro	26	14,3 %
Concordo parcialmente	44	24,2%
Concordo totalmente	96	52,7%
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário aplicado (2023).

No caso da afirmativa acima, a maior parcela dos servidores (52,7%) crê que a avaliação de desempenho utilizada na UFRPE não é adequada quando se fala em inovação organizacional. A avaliação de desempenho dos servidores públicos muitas vezes não está adequada quando se trata de inovação organizacional, e isso pode ser atribuído a vários fatores.

A inovação é um conceito dinâmico e multifacetado, e as abordagens tradicionais de avaliação de desempenho podem não capturar adequadamente o potencial e o impacto das atividades inovadoras (Montenegro; Pinho; Tupinambá; Feitosa, 2021).

Destarte, é fundamental que as instituições públicas, como a UFRPE, ajustem seus sistemas de avaliação de desempenho para refletir e promover a inovação organizacional. Isso ajudará a criar um ambiente onde os servidores se sintam incentivados e recompensados por contribuírem com ideias criativas e abordagens inovadoras que podem impulsionar o progresso e a melhoria no serviço público, como dito por Sharma, Sharma e Agarwal (2016).

#### 4.2.4. Impedimentos organizacionais/ barreiras para inovação na gestão de pessoas

Na dimensão 4, desejou-se analisar se existe um excesso de burocracia e se faltam estímulos na área e ainda se os servidores percebem que existem barreiras legais para se implementar novas formas de gestão de pessoas. Portanto, acerca da afirmação 16: “Para que uma ideia nova seja implementada, é necessária a aprovação por vários níveis, como chefia imediata, conselhos e gestão superior da UFRPE”, é possível notar as respostas analisando a tabela 17.

Tabela 17 – Implementação de ideias novas na UFRPE

<b>Respostas</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo totalmente	2	1,1%
Discordo parcialmente	10	5,5%
Neutro	50	27,5 %
Concordo parcialmente	81	44,5%
Concordo totalmente	39	21,4%
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário aplicado (2023).

Como se vê, 44,5% concordam parcialmente e 21,4% concordam totalmente que para que seja implementada uma nova ideia é necessária a aprovação por diversos níveis. Nesse caso, segundo Kattel, Dreschler e Karo (2022), a burocracia envolvendo a aprovação de uma ideia nova em uma organização pode ser tanto uma vantagem quanto uma desvantagem, dependendo de como é gerenciada e aplicada. A aprovação por vários níveis pode atuar como um mecanismo de controle de qualidade, garantindo que as ideias propostas sejam viáveis e estejam alinhadas com os objetivos organizacionais, porém também pode apresentar desafios em termos de tempo, criatividade e inovação. Por isso, encontrar um equilíbrio entre controle e agilidade é essencial para permitir que as organizações aproveitem as oportunidades de inovação de maneira eficaz (Hartley, Rashman, 2018).

Quanto à afirmação 17: “Percebo que servidores com iniciativas criativas são criticados pelos demais”, pode-se ver os resultados obtidos na tabela 18.

Tabela 18 – Críticas aos servidores com ideias novas/criativas

<b>Respostas</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo totalmente	32	17,6%
Discordo parcialmente	57	31,3%
Neutro	50	27,5 %
Concordo parcialmente	25	13,7%
Concordo totalmente	18	9,9%
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário aplicado (2023).

Acerca da afirmação 17, 31,3% discordam que servidores com iniciativas criativas são criticados pelos colegas, o que representa um bom indicador. Embora a inovação seja fundamental para o progresso e o crescimento de uma organização, muitas vezes, indivíduos criativos podem encontrar resistência ou críticas de seus pares. (West; Sacramento, 2023). Por esse motivo, o reconhecimento dos colegas de trabalho pelas ideias inovadoras de outros é fundamental para promover um ambiente de trabalho colaborativo, estimular a criatividade e incentivar a inovação contínua. Quando as contribuições inovadoras de um membro da equipe são valorizadas e reconhecidas pelos colegas, isso pode ter uma série de benefícios (Montani; Odoardi; Battistelli, 2012).

Sobre a décima oitava afirmativa: “Acredito que a influência dos órgãos de fiscalização e controle (CGU, MP, TCU) promovem direta e indiretamente para a criatividade e inovação organizacional na UFRPE”, os resultados estão visíveis na tabela 19.

Tabela 19 – Influência dos órgãos de fiscalização.

<b>Respostas</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo totalmente	12	6,6%
Discordo parcialmente	14	7,7%
Neutro	59	32,4 %
Concordo parcialmente	81	44,5%
Concordo totalmente	10	8,8%
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário aplicado (2023).

Como pode-se notar, 44,5% responderam que concordam parcialmente e 8,8% que concordam totalmente (53,3% da amostra) que órgãos de controle promovem ou influenciam de alguma forma a criatividade e inovação na UFRPE. Nesse ínterim, os órgãos de controle, como o Tribunal de Contas da União (TCU), por exemplo, desempenham um papel significativo na governança e na gestão de recursos públicos no serviço público. Esses órgãos têm como objetivo principal fiscalizar e garantir que as instituições públicas estejam operando de forma eficiente, transparente e de acordo com as leis e regulamentos (Charão; Oliveira; Maia, 2022).

Entretanto, é preciso observar que a influência dos órgãos de controle não é necessariamente uma barreira à inovação, mas sim um incentivo para que a inovação seja realizada de forma responsável e transparente. Ideias inovadoras no serviço público podem ser apoiadas e até mesmo impulsionadas pela necessidade de melhorar a governança, a transparência e a eficiência no setor público (Pollitt; Bouckaert, 2017).

Quanto à afirmação 19: “Há excesso de burocracia e falta estímulo para que os servidores proponham suas ideias”, os resultados estão traduzidos na tabela 20.

Tabela 20 – Excesso de burocracia e falta de estímulo na proposição de ideias.

<b>Respostas</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo totalmente	1	0,5 %
Discordo parcialmente	14	7,7%
Neutro	25	13,7 %
Concordo parcialmente	81	44,5%
Concordo totalmente	61	33,5%
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário aplicado (2023).

No que concerne a afirmativa 19, boa parte dos respondentes concordou parcialmente (44,5%) ou totalmente (33,5%) que há excesso de burocracia e falta de estímulo para a proposição de ideias. Isso pode ser resultado de algo já visível em outros órgãos públicos. Essas questões podem ter várias consequências negativas, incluindo a desmotivação e falta de engajamento dos funcionários, a inibição da inovação e a ineficiência operacional (Firmino; Felix, 2018).

Logo, superar o excesso de burocracia e encorajar os servidores a apresentarem suas ideias demanda uma estratégia abrangente que inclua transformações na cultura organizacional e nos procedimentos da gestão de pessoas. À medida que as organizações

governamentais promovem a inovação e eliminam os entraves burocráticos, podem desfrutar dos benefícios da iniciativa de novas ideias de seu pessoal (Dereli, 2015).

Com relação à afirmação 20: “Considero que dentro do serviço público a inovação, no que tange a gestão de pessoas, esbarra em questões legais”, as respostas dadas pelos servidores podem ser mais bem entendidas com a ajuda da tabela 21.

Tabela 21 – A inovação na área de Gestão de pessoas esbarra em questões legais

<b>Respostas</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo totalmente	8	4,4 %
Discordo parcialmente	16	8,8%
Neutro	40	22 %
Concordo parcialmente	53	29,1%
Concordo totalmente	65	35,7%
<b>TOTAL</b>	182	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário aplicado (2023).

Em relação à vigésima afirmação, 35,7% dos servidores concordam totalmente e 29,1% concordam parcialmente que a inovação na área de gestão de pessoas, no serviço público, encontra barreiras na legislação. Segundo Brandão e Bruno-Faria (2017), na administração pública, a inovação na gestão de pessoas muitas vezes esbarra em questões legais e regulatórias específicas que podem limitar a tomada de decisões e a implementação de novas práticas.

Para equilibrar a necessidade de conformidade legal com a busca pela inovação, as organizações públicas podem explorar soluções criativas, como parcerias público-privadas, programas de treinamento e desenvolvimento, revisões regulatórias e a implementação gradual de práticas inovadoras. A colaboração entre líderes, servidores públicos e profissionais legais é essencial para encontrar maneiras de impulsionar a inovação na gestão de pessoas, enquanto se mantém o respeito às normas e regulamentos (Sousa, 2018).

### **4.3. Seção III – Considerações finais do questionário**

A seção III apresenta os resultados do último bloco do questionário, o qual buscou captar, por meio de perguntas abertas, pontos que talvez não tivessem sido abarcados no questionário fechado com base na escala *Likert*. O bloco C contou com 4 perguntas, totalizando um questionário com 36 questões.

A primeira pergunta do bloco questionou: “Em sua opinião que aspectos poderiam melhorar, na forma como a UFRPE incentiva seus servidores em busca de resultados que tragam maior criatividade e resultem em inovação?” As respostas foram bem diversificadas. Muitos respondentes disseram que a UFRPE precisa modificar sua cultura organizacional para que esta esteja voltada para inovação e uma boa gestão de pessoas, o que está em conformidade com o que afirmam Silva e Valentim (2018). Alguns disseram que as outras questões já haviam abraçado todas as nuances ou não souberam opinar.

Outros servidores elencaram que a Universidade deve melhorar a forma como valoriza e recompensa os servidores e como os avalia. Ainda outros responderam que a comunicação entre gestores e equipes deve melhorar, ser mais clara e aberta. Nesse sentido é interessante notar a resposta em forma de sugestão do servidor número 83: “Criar um canal, talvez *online*, para receber com frequência as sugestões dos servidores. Com certeza traria resultados bons e inovadores”.

Mais da metade dos servidores também disseram que o comportamento de vários gestores precisa ser modificado, como pode-se notar na resposta de número 101: “Acredito que o pensamento de alguns gestores em relação a inovação possa atrapalhar a maneira de como a gestão quer inovar e motivar os servidores em busca de uma gestão por resultados”.

Outro servidor (de número 70) afirmou que: “[...] há falta de vontade (ou interesse) da gestão em nos ouvir, pra saber do que o servidor realmente precisa”. Assim, a falta de interesse em ouvir os servidores seja por falta de tempo, pela própria hierarquia ou falta da habilidade na comunicação, nitidamente é um ponto levantado por muitos respondentes, podendo prejudicar a eficácia e a eficiência da organização. Portanto, é crucial que as organizações reconheçam a importância da colaboração e da comunicação com os funcionários para criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo (Santos, 2018).

A pergunta seguinte buscou saber quais barreiras, além das mencionadas nas questões fechadas, podem ser identificadas na forma como a UFRPE trata a inovação na área de gestão de pessoas. E as respostas apesar de serem diferentes em alguns elementos, basicamente se concentraram em excesso de burocracia, resistência à mudança por parte dos gestores, cultura organizacional engessada, barreiras orçamentárias, deficiência na comunicação e ações de capacitação e treinamento ineficientes. Apesar de alguns pontos já terem sido abordados nas questões fechadas, os servidores repetiram esses pontos, trazendo reflexões. Por exemplo, pode-se observar o que escreveu o respondente número 38:

“A cultura organizacional da UFRPE é uma barreira bem complexa. Os funcionários mais antigos muitas vezes menosprezam as ideias dos mais novos, pois acreditam que não há o que mudar considerando que as coisas sempre foram feitas "daquele jeito". Sem contar o fato de que algumas pessoas que deixam problemas pessoais interferirem no trabalho. E a politicagem que existe em qualquer instituição pública: onde os escolhidos são os que tem parentesco e amizades e não os mais capacitados”.

Dessa maneira, uma cultura organizacional engessada é aquela que se caracteriza pela rigidez, inflexibilidade e resistência à mudança em uma empresa ou organização. Nesse contexto, há uma adesão estrita às normas, regulamentos e tradições estabelecidas, muitas vezes prejudicando a capacidade de inovação, adaptação, crescimento e desestimulando os servidores. Em vista disso, superar essa rigidez requer um compromisso firme da gestão e a implementação de mudanças estratégicas que promovam uma cultura mais flexível, aberta à inovação e à mudança (Jackson; Meyer; Wang, 2013).

Quanto à desvalorização e falta de recompensas, uma resposta que vale ser mencionada é a de número 72:

“Temos um quadro de gestores que pouco se importam com a qualificação dos servidores. Há servidores extremamente qualificados e desvalorizados. Enquanto outros, por apadrinhamento político tem uma ascensão meteórica na carreira, mesmo com pouca qualificação.”

Acima há uma clara resposta de como muitos servidores, que buscam qualificação, sentem-se. A falta de recompensas para os servidores públicos que buscam qualificação é uma questão preocupante em muitas organizações do setor público e pode trazer implicações negativas, como demonstra a resposta dada. De acordo com as ideias de Ferreira, Ziviani, Oliveira e Medeiros (2015), a qualificação, seja por meio de treinamento, educação continuada ou desenvolvimento profissional, desempenha um papel fundamental na melhoria das habilidades e competências dos funcionários, o que, por sua vez, pode levar a um desempenho mais eficaz e a melhores resultados para a organização e a sociedade como um todo.

Valorizar os servidores públicos é de suma relevância para assegurar a eficácia e excelência dos serviços governamentais. Nesse sentido, é imprescindível que os governos e as instituições públicas reconheçam a importância de investir em seu pessoal e cultivar uma cultura que valorize e apoie os funcionários do setor público através de reconhecimento e recompensas, que provavelmente irão aumentar a motivação e o comprometimento dos funcionários (Bichett; Vargas, 2021).

Na UFRPE, algumas ações podem ser verificadas em seu site institucional, como é o caso do Programa Capacitar da PROGEPE, que faz parte do Programa de treinamento para funcionários da UFRPE. Ele busca ajudar servidores no processo de Progressão por Capacitação e incentivá-los a melhorar em suas funções, recomendando cursos de treinamento apropriados para o que fazem, para que possam avançar em suas carreiras através da capacitação (UFRPE, 2023)

Existe também o Plano de desenvolvimento de pessoas, ou PDP, que realiza capacitações internas, realizadas dentro do Campus da UFRPE sede e das Unidades Acadêmicas, com instrutores internos ou externos. Há capacitações externas, realizadas em escolas de governo como a ENAP e outras instituições públicas ou privadas, encontros, congressos, seminários e oficinas e ainda inclui planejamento para intenções para usufruto da licença capacitação; afastamento para realizar mestrado, doutorado e pós-doutorado, inclusive no exterior. (UFRPE, 2020).

Em seguida, a terceira pergunta do bloco foi: “Você acredita que muita coisa poderia ser mudada para melhorar o desempenho organizacional, com poucos recursos financeiros? Sim ou Não. Comente”. Por isso, apesar de poucos servidores terem optado por comentar sua posição, foi possível contabilizar quantos responderam de forma positiva ou negativa e quantos preferiram não opinar.

Após a contagem, pôde-se perceber que a maioria maciça dos servidores, sendo estes 138, acham que muita coisa poderia mudar com mais orçamento para a UFRPE. Além destes, 37 servidores disseram que o desempenho organizacional não mudaria em nada com mais recursos financeiros e outros 7 não souberam ou não quiseram responder.

Dos que responderam que o desempenho melhoraria se a Universidade tivesse à sua disposição mais recursos financeiros, pode-se destacar algumas respostas, como a do respondente 141:

“Com certeza com mais orçamento, visto que pode ser estimulada a criatividade dos servidores nos projetos voltados para tecnologia e informação, além de melhorar a capacitação nesse sentido. Por exemplo, tinha uma ideia de fazer um aplicativo para o meu setor, mas a demanda do setor de TI estava muito grande.”

Verifica-se, neste caso, que a falta de orçamento foi a barreira para a implementação de uma solução inovadora por parte de um servidor. A falta de orçamento é frequentemente uma das principais barreiras para a inovação em organizações, incluindo no setor público. Também é pertinente comentar que a UFRPE precisou alterar e implementar vários de seus

sistemas de gestão, como o sistema SIGS e o Polare, estando alguns ainda em fase de implantação e que, segundo o servidor acima, dispõe de pessoal limitado para atender todas as demandas.

Inovar geralmente envolve investimentos em pesquisa, desenvolvimento, aquisição de tecnologia, treinamento e colocar em prática novas estratégias. Quando o orçamento é limitado ou insuficiente, isso pode criar desafios significativos para a promoção da inovação. Mesmo com limitações orçamentárias, isso não pode ser uma desculpa definitiva para inércia e falta de inovação, enquanto alternativas podem ser buscadas (Massis; Audretsch; Ulaner; Kammerlander, 2017).

Dentre os respondentes que disseram que o mesmo com poucos recursos, muito poderia ser feito para melhorar o desempenho organizacional, pode-se notar a opinião do respondente 27: “Sim, muito pode ser feito. Motivar e cuidar dos servidores. Promover desenvolvimento da carreira e valorização daqueles que contribuem de forma efetiva para a instituição”. Essa descrição mais uma vez toca no ponto de motivação e valorização dos servidores, que de acordo com Aires e Ferreira (2016), a motivação dos funcionários desempenha um papel fundamental em várias áreas-chave que afetam a produtividade, o comprometimento e o desempenho geral. Esse fator pode inclusive contribuir para o bem-estar emocional, aumento da satisfação e estimular a proposição de soluções novas (Julião; Nascimento-Santo; Paiva, 2017).

Por fim, a última pergunta do terceiro bloco questionou: “Em que medida você acha que as novas tecnologias digitais (TICs) vem contribuindo com novos processos de criatividade e inovação no âmbito do seu setor, em particular, e na UFRPE como um todo? Percebe alguma influência? ” Com essa pergunta, foi viável dividir os servidores entre os que se abstiveram da resposta, os que disseram que percebem influência nas TICs em seus setores, dos que dizem que contribuí pouco ou razoavelmente e dos que não acham que as tecnologias têm contribuído.

Dos 182 respondentes, 133 responderam que sim, sentem influência e contribuição das novas tecnologias em suas unidades. Outros 17 servidores responderam que notam pouca contribuição, 19 responderam que não veem influência nem contribuição das TICs e 13 preferiram não opinar.

No grupo dos que responderam positivamente, é válido destacar o posicionamento do respondente 39:

“No mundo contemporâneo, as tecnologias digitais viabilizam o funcionamento do serviço público, especialmente no campo do teletrabalho. O fato de utilizá-las não garante o desenvolvimento da capacidade criativa e da inovação. É necessário o estabelecimento de uma formação continuada e monitoramento dos resultados”.

Com isso, é possível observar que mesmo que as tecnologias estejam contribuindo para o desempenho da organização, não necessariamente isso leva as pessoas a desenvolverem uma capacidade mais criativa ou voltada à inovação. Embora a tecnologia seja uma ferramenta valiosa e muitas vezes essencial para impulsionar a inovação, a verdadeira inovação vai além da mera adoção de novas ferramentas ou sistemas. Dessa forma, A combinação de tecnologia, pessoas motivadas e uma abordagem estratégica é o que realmente impulsiona a inovação eficaz (Dobre, 2013; Nambisan, Wright; Feldman, 2017).

Para os que responderam não, a maioria respondeu que apesar de agilizar processos, não visualizam nenhuma melhoria além dessa, como se observa na resposta 12:

“Não existe. Se abomina o AI principalmente se utilizado por parte dos alunos, imagine se um técnico se utiliza. Não há debates internos sobre o uso das mesmas com os técnicos. No máximo nos convidam enquanto comunidade acadêmica para assistir palestras voltadas aos alunos ou a outros pesquisadores da área. Mas nada direcionado para o corpo técnico e suas especificidades”.

No caso em questão o servidor menciona dois pontos interessantes, o repúdio para que os técnicos não utilizem em suas atividades a AI, *artificial intelligence* ou inteligência artificial, e ainda a falta de debates e palestras para o corpo técnico. Partindo para este campo, segundo Veiga e Pires (2018), McCarthy (1963) definiu a Inteligência Artificial (AI) como um campo da ciência da computação com o objetivo de criar sistemas que imitem as habilidades humanas, tais como raciocínio, percepção, tomada de decisões e resolução de problemas.

A utilização da inteligência artificial no local de trabalho tem o potencial de transformar a maneira como as organizações operam. Bossam (2016) alega que, se empregada adequadamente ou quando adotada por aqueles comprometidos com o avanço social, a inteligência artificial pode se transformar em um elemento propulsor para mudanças benéficas, resultando em uma melhoria na qualidade de vida para todos. No entanto, responsabilidade pelo amplo potencial da inteligência artificial é uma responsabilidade que recai sobre todos. Assim, ao implementar a AI no local de trabalho, é fundamental considerar questões éticas, como a privacidade dos dados dos envolvidos e treinamento dos servidores, isso se aplica também à UFRPE.

Finalmente, entre os que disseram que as TICs contribuem um pouco, optou-se por destacar a resposta 73: “Pouco. Em algumas pró-reitorias sim. Mas não acho suficiente para realmente trazer inovação nem motivar as pessoas que ali trabalham”. Nesta colocação, pode-se observar que a maior ou menor influência das TICs varia de setor para setor dentro da UFRPE e novamente, reafirma que apesar de as tecnologias possibilitarem que a organização a funcione melhor, isso não significa que as pessoas automaticamente se tornem mais criativas ou inovadoras e nem que isso irá melhorar a gestão, pois a inovação abrange aspectos mais amplos do pensamento e da cultura organizacional (Ramos; Guimarães, 2019; Urbinati; Chiaroni; Chiesa; Frattini, 2020).

#### **4.4. Produto técnico/tecnológico**

Produzir um produto técnico ou tecnológico é um processo multidisciplinar que requer colaboração entre profissionais ou o envolvimento de diversas áreas do conhecimento. O sucesso desse processo depende de uma abordagem bem planejada, atenção aos detalhes, comprometimento com a qualidade e uma compreensão profunda das necessidades por trás do produto (Zhou; Wu, 2010).

Uma vez que se tenha identificado o conhecimento com potencial utilidade, é necessário extrair esse conhecimento da fonte e refiná-lo para torná-lo acessível ao público-alvo. Em seguida, esse conhecimento deve ser aplicado e moldado culminando na criação de um produto inovador (Zhou; Wu, 2010). Por isso, ao final da análise dos resultados, foi elaborado como produto dessa dissertação, um manual de boas práticas para inovação na gestão de pessoas no setor público, que pode ser visualizado no apêndice B.

Este manual está dividido em cinco tópicos, com a bibliografia utilizada ao final. Ressalta-se que o manual poderá ser utilizado por qualquer instituição pública que tenha interesse em colocar em prática novas formas de gerir pessoas no seu quadro.

Dessa maneira, o primeiro tópico traz uma breve apresentação da necessidade de mudanças no aparelho estatal e como as pessoas são necessárias para concretizar tais mudanças.

O segundo tópico responde: “O que é gestão de pessoas”, trazendo conceitos a partir de diversos autores, de uma forma bem clara.

Em seguida, o terceiro tópico se intitula: “Inovação: falando mais sobre o assunto”. Este tópico também busca clarificar o que é inovação, como sendo um processo ou algo novo ou melhorado, e como esse conceito se insere dentro da gestão de pessoas.

O quarto tópico aprofunda justamente esse tema, explicando sobre inovação na área de gestão de pessoas especificamente no setor público.

Por fim, o quinto e último tópico traz sugestões práticas de como implementas práticas inovadoras ao gerir pessoas, como criar canais de comunicação entre gestores e suas equipes, forneces *feedbacks* contínuos e oportunos e incentivas ideias novas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção, são apresentadas as conclusões provenientes da execução das fases do presente estudo. Isso implicou no embasamento por meio do referencial teórico e nos resultados oriundos das fases metodológicas, desenvolvidos a partir de questões norteadoras relacionadas à problemática da pesquisa e alinhados com os objetivos definidos, que posteriormente foram sujeitos a revisão e comparação com os resultados alcançados.

Para tanto, esta pesquisa tem sua relevância justificada pelo fato de que a gestão de pessoas não é apenas um setor dentro da organização, mas uma função estratégica que influencia diretamente a capacidade organizacional de inovar. Os processos de inovação têm as pessoas e suas habilidades como elemento central. Por isso, quando a gestão de pessoas é eficaz no desenvolvimento, motivação dos servidores, na promoção de uma cultura de inovação e na liderança também orientada para a inovação, a organização está mais bem preparada para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que a inovação oferece.

Desse modo, essa pesquisa buscou analisar as práticas de gestão de pessoas utilizadas para a inovação organizacional na percepção dos servidores Universidade Federal Rural de Pernambuco. O intuito de atingir os objetivos específicos, foi realizada uma análise documental a partir de resoluções institucionais da UFRPE, decretos e do Relatório de Gestão referente ao ano de 2022, publicado no site da instituição. Em seguida foi aplicado um questionário, destinado a todos os servidores do quadro técnico-administrativo da universidade. A partir da análise dos documentos e das respostas obtidas, foi possível evidenciar a natureza transformacional da área de gestão de pessoas, selecionada como alvo desse estudo de caso.

Com isso em vista, o primeiro objetivo específico buscou identificar as principais ações voltadas à gestão de pessoas na UFRPE. Tal identificação foi possível a partir da verificação documental de algumas resoluções, como a Resolução n. 109/2021 que rege o Programa de capacitação e qualificação dos servidores da UFRPE.

Outra ação, como dita anteriormente, está voltada para a área é o Programa Capacitar, da PROGEPE, que faz parte do Programa de capacitação e qualificação dos servidores da UFRPE. Seu propósito é identificar servidores que possuam pendências na Progressão por Capacitação e motivá-los a avançar em suas carreiras, sugerindo cursos de capacitação adequados às suas funções e atividades, visando assim a futura progressão por capacitação.

Também relacionando gestão de pessoas e iniciativas inovadoras, há como exemplo de ação na UFRPE, a implantação do Programa de gestão e desempenho (PGD). O programa é regulamentado por algumas instruções, resoluções e decretos, como é o caso da Instrução Normativa N° 65, DE 30 de julho de 2020 e a Resolução CONSU/UFRPE N° 225, de 14 de setembro de 2022. O PGD tem como finalidade a normatização do progresso e da avaliação das atividades desempenhadas por servidores Técnicos-Administrativos e Estagiários. Seu foco está na conquista de resultados, na prestação de serviços de alta qualidade à comunidade, na otimização e na promoção do bem-estar dos colaboradores.

Em seguida, para atingir o segundo e o terceiro objetivo específico, foi utilizado o questionário estruturado com 36 variáveis. Os dois objetivos citados referem-se a verificar, na percepção dos servidores, as práticas que estão voltadas para a inovação organizacional na instituição e detectar quais práticas são eficientes na gestão de pessoas voltadas para inovação na compreensão dos servidores da UFRPE.

Os resultados obtidos mostram que muitos servidores possuem alguma pós-graduação, a porcentagem de homens e mulheres é bem similar, que a maior parte dos servidores está no nível D ou médio e já trabalha na UFRPE entre 6 e 10 anos. Também, viu-se que a maioria dos servidores não recebe por parte dos seus chefes algum encorajamento para expor novas ideias e nem recebe *feedbacks* oportunos quando isso é feito. As análises estatísticas forneceram dados que permitiram verificar que muitos servidores acreditam não terem espaço para expor ideias novas ou criativas que impulsionem a inovação dentro da Universidade. Ainda outros técnicos, ao responderem as questões fechadas, demonstraram que percebem um excesso de burocracia e falta de estímulo para propor novas soluções, além de relatarem que estão descontentes com a forma como é feita a avaliação de desempenho atualmente.

Além disso, nas questões abertas pôde-se observar melhor quais práticas os servidores relataram que estão voltadas para a inovação na UFRPE. Muitos relataram que atualmente, apenas conseguem identificar o PGD como iniciativa inovadora na área de gestão de pessoas. Quanto a isso, pela primeira vez, um programa desse gênero está sendo implementado na UFRPE. Com disposição legal e regulamentado pelo Ministério da Educação, tem como objetivo regular a realização de atividades em que os resultados podem ser facilmente quantificados, seja em regime de trabalho remoto ou presencial. Além disso, permite que os participantes conduzam essas atividades sem a necessidade de monitoramento de horário por meio do ponto eletrônico.

Outro achado interessante relaciona-se com as sugestões de melhoria e barreiras encontradas quando se trata de inovação organizacional na área de Gestão de pessoas. Muitos respondentes elencaram que a falta de comunicação entre a gestão e a equipe é geralmente um entrave para a inovação. Por conseguinte, vários servidores sugeriram a criação de algum canal permanente de comunicação com os gestores dos departamentos e gestão superior, para que possam dar suas ideias.

Mais uma barreira mencionada por muitos técnicos tem relação com a burocracia e a cultura organizacional engessada na UFRPE, com resistência à mudança por parte de alguns gestores. A rigidez, a falta de adaptabilidade e a resistência à mudança muitas vezes prejudicam a capacidade de inovação, adaptação e crescimento, ao mesmo tempo em que desmotiva os colaboradores. Para superar essa inflexibilidade, é necessário que a gestão se comprometa e execute mudanças estratégicas que incentivem uma cultura mais flexível, receptiva à inovação e disposta a proceder mudanças.

O último objetivo refere-se à elaboração de um manual de boas práticas para inovação na gestão de pessoas no setor público. O manual, construído a partir da detecção dos principais pontos de interesse e dos relatos dos próprios servidores, visa estimular a implementação de uma cultura voltada à inovação na área de Gestão de pessoas, com algumas ideias tais como fornecer *feedbacks* contínuos, abrir canais de comunicação para que os servidores exponham novas soluções e repensar a forma de avaliar o desempenho dos servidores para incluir critérios relacionados à inovação e não apenas com base em metas tradicionais.

Isto posto, é importante notar que esta pesquisa apresenta algumas limitações. Uma delas está relacionada à subjetividade do pesquisador e do grupo colaborativo, uma característica inerente aos estudos qualitativos. Outra limitação diz respeito ao quantitativo das respostas colhidas através do Google *forms*, que não corresponde à totalidade dos servidores do quadro técnico. No entanto, essas limitações foram atenuadas por meio da triangulação de dados e métodos.

Sugere-se, portanto, a ampliação deste estudo para abranger toda a UFRPE, com o objetivo de analisar e comparar as atividades desempenhadas pelos técnicos e pelos docentes em seus respectivos setores e departamentos, bem como, em outras unidades administrativas e acadêmicas da instituição, devido à sua versatilidade.

Além disso, a metodologia aplicada nesta dissertação poderia servir de base para a implementação de novas formas de avaliação dos servidores na UFRPE, através da

identificação das competências necessárias como indicadores de desempenho para diversos cargos, permitindo a identificação de lacunas que poderiam ser abordadas por meio de programas de capacitação ou treinamento. Ademais, trabalhos futuros podem ampliar a amostra para outras IFES que estejam num contexto semelhante na área de Gestão de Pessoas.

Por fim, espera-se que esta pesquisa tenha contribuído à medida que esclareceu quais as práticas, ações e barreiras existentes na área de gestão de pessoas com o enfoque em inovação no âmbito da UFRPE. A gestão de pessoas com enfoque em inovação é uma abordagem fundamental para as organizações que desejam se destacar em um ambiente em constante evolução. Nesse contexto, a inovação não se refere apenas à criação de novos processos, ou serviços, mas também à melhoria contínua, à adoção de novas tecnologias e à busca por soluções criativas para os desafios organizacionais e são as pessoas envolvidas na organização que desempenham um papel crucial na promoção de um ambiente inovador.

## REFERÊNCIAS

AIRES, V. F. G.; FERREIRA, V. P. Motivação: importante ferramenta para gestão de pessoas no setor público. **Humanidades & Inovação**, v. 3, n. 1, 2016. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/126>. Acesso em: 03 out. 2023.

AKBARI, M., *et al.* Does entrepreneurial leadership encourage innovation work behavior? The mediating role of creative self-efficacy and support for innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 24, n. 1, p. 1-22, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0283>. Acesso em: 02 out. 2023.

AKHTAR, M. W., *et al.* Person-organization fit and innovative work behavior: The mediating role of perceived organizational support, affective commitment, and trust. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)**, v. 13, n. 2, p. 311-333, 2019. Disponível em: <https://www.econstor.eu/handle/10419/200994>. Acesso em: 02 out. 2023.

AL AHBABI, S.A., *et al.* Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. **Journal of knowledge management**, v. 23, n. 2, p. 351-373, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0348>. Acesso em: 30 set. 2023.

ALASE, G.; AKINBO, T. Employee motivation and job performance: empirical evidence from Nigeria. **Applied Journal of Economics, Management and Social Sciences**, v. 2, n. 2, p. 16-23, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.53790/ajmss.v2i2.20>. Acesso em: 30 set. 2023.

ALBERTON, M. M; DE CARVALHO, L. C. Práticas de Recursos Humanos que Influenciam na Criatividade dos Funcionários. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 9, n. 2, p. 61-87, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2017.v9i2.306>. Acesso em: 02 out. 2023.

ALBRITTON, J. A., *et al.* The role of psychological safety and learning behavior in the development of effective quality improvement teams in Ghana: an observational study. **BMC health services research**, v. 19, n. 1, p. 1-12, 2019. Disponível em: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-019-4234-7>. Acesso em: 30 set. 2023.

ALIKAJ, A.; NING, W.; WU, B. Proactive personality and creative behavior: examining the role of thriving at work and high-involvement HR practices. **Journal of Business and Psychology**, v. 36, p. 857-869, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09704-5>. Acesso em 02 out. 2023.

ALMQVIST, R., *et al.* Public sector governance and accountability. In: **Critical Perspectives on Accounting**. p. 479-487, 2013. Disponível em: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1192546/FULLTEXT01.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2022.

AMORIM, R. A. S. P., *et al.* Gestão de pessoas: o papel fundamental das lideranças nas estratégias e resultados das empresas em um ambiente altamente competitivo. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 7, n. 1, p. 140-158, 2022. Disponível em: <http://habitats.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/474>. Acesso em: 29 mar. 2022.

AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. B. Gestão por competências: nuances e peculiaridades. **Revista Reuna**, v. 16, n. 1, 2011. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/378>. Acesso em: 12 fev. 2022.

ANTONACOPOULOU, E. P.; SHEAFFER, Z. Learning in crisis: Rethinking the relationship between organizational learning and crisis management. **Journal of Management Inquiry**, v. 23, n. 1, p. 5-21, 2014. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1056492612472730>. Acesso em: 30 set. 2023.

ARGOTE, L.; MIRON-SPEKTOR, E. Organizational learning: From experience to knowledge. **Organization science**, v. 22, n. 5, p. 1123-1137, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0621>. Acesso em: 30 set. 2023.

BACHA, E. The relationship between transformational leadership, task performance and job characteristics. **Journal of management development**, v. 33, n. 4, p. 410-420, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2013-0025>. Acesso em: 02 out. 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo/SP: Edições 70. Livraria Martins Fontes, 2006.

BARIZON, B. H.; NÓBREGA, M.; NEVES, A. M. C. Agregando valor e gerando inovação com a implementação da gestão do conhecimento: um estudo aplicado às organizações de Tecnologia de Informação e Comunicação. **Anais do Simpósio de Engenharia de Produção**, 5, 2017, Salvador. Anais. Salvador: SIMEP, 2017. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/5simep/42747-agregando-valor-e-gerando-inovacao-com-a-implementacao-da-gestao-do-conhecimento--um-estudo-aplicado-as-organizacoes>. Acesso em: 12 fev. 2022.

BARROS, A.; LEHFELD, N. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 4. ed. Vozes, Rio de Janeiro, 2000.

BEAUCHAMP, G., *et al.* ‘People miss people’: A study of school leadership and management in the four nations of the United Kingdom in the early stage of the COVID-19 pandemic. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 49, n. 3, p. 375-392, 2021. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1741143220987841>. Acesso em: 06 fev. 2023.

BELTRÁN-MARTÍN, I.; BOU-LLUSAR, J. C. Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance. **BRQ Business Research Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 99-110, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.02.001>. Acesso em: 30 set. 2023.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**, ENAP, Brasília, 2019. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4283>. Acesso em 18 de jan de 2023.

BICHETT, M.; VARGAS, S. M. L. Fatores influenciadores na satisfação e motivação ao trabalho no setor público municipal. **Desafio Online**, v. 9, n. 1, 2021. Disponível em: <https://trilhasdahistoria.ufms.br/index.php/deson/article/view/10195>. Acesso em: 03 out. 2023.

BOGERS, M; CHESBROUGH, H, HEATON, S, TEECE, D. J. Strategic management of open innovation: A dynamic capabilities perspective. **California Management Review**, v. 62, n. 1, p. 77-94, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0008125619885150>. Acesso em: 02 out. 2023. BOSSMAN, J. Ethical issues in artificial intelligence. **World economic forum**, 2016. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2016/10/top-10-ethical-issues-in-artificial-intelligence/>. Acesso em: 01 de out. 2023.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. F. Barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes. 2017. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8795>. Acesso em: 28 de set. 2023

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 07 jan. 2012.

BRASIL. **Decreto n.º 1.590, de 10/08/1995**. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D1590.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1590.htm). Acesso em: 13 nov. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm). Acesso em: 07 jan. 2022.

BRASIL. **Instrução normativa SGP-SEGES /ME nº 2, de 10 de janeiro de 2023**. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-seges-/me-n-2-de-10-de-janeiro-de-2023-457679698>. Acesso em: 13 nov. 2023.

BRASIL. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. Tribunal de Contas da União. Edição 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799>. Acesso em: 12 fev. 2022

BRESSER-PEREIRA, L. C. O modelo estrutural de governança pública. **Revista eletrônica sobre a reforma do Estado, Salvador**, n. 10, p. 2-19, 2007. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Luiz-Bresser-Pereira/publication/242307224\\_O\\_modelo\\_estrutural\\_de\\_governanca\\_publica/links/57c75c4b08aefc4af34c7ed7/O-modelo-estrutural-de-governanca-publica.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Luiz-Bresser-Pereira/publication/242307224_O_modelo_estrutural_de_governanca_publica/links/57c75c4b08aefc4af34c7ed7/O-modelo-estrutural-de-governanca-publica.pdf). Acesso em: 25 fev. 2022.

BREWER, G.A.; RITZ, A.; VANDENABEELE, W. Introduction to a symposium on public

BREWER, G.A.; RITZ, A.; VANDENABEELE, W. Introduction to a symposium on public service motivation: An international sampling of research. **International Journal of Public Administration**, v. 35, n. 1, p. 1-4, 2012. Disponível em:

<https://doi.org/10.1080/01900692.2011.635456>. Acesso em: 30 set. 2023.

CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. 1. ed, ENAP, 2010. Disponível em:

<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/514>. Acesso em: 12 fev. 2022

CAMÕES, M.R.S; FONSECA, D.R; PORTO, V. Estudos em gestão de pessoas no serviço público. Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública. 2014. Disponível em:

<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1519>. Acesso em 23 fev. 2022.

CAMPELO, G. S. B. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ciência & Trópico**, v. 34, n. 2, 2013. Disponível em: <https://fundaj.emnuvens.com.br/CIC/article/view/871>. Acesso em: 23 fev. 2022.

CAMPOS, L. F. de L. **Métodos e técnicas de pesquisa em psicologia**. Campinas: Alínea, 2007.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo, Makron Books, 1996.

CHARÃO, F. P.; OLIVEIRA, O.V; MAIA, L. L. C. L. Orientações de melhores práticas de governança corporativa emitidas pelos países do BRICS ao Setor Público. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, v. 13, n. 3, p. 1672-1693, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i3.1438>. Acesso em: 03 out. 2023.

CHAUDHRY, M. S.; SOHAIL, F.; RIAZ, N. Impact of employee relation on employee performance in hospitality industry of Pakistan. **Entrepreneurship and innovation management journal**, v. 1, n. 1, p. 60-72, 2013. Disponível em:

[https://www.academia.edu/download/58248692/eimj\\_1\\_1.pdf#page=65](https://www.academia.edu/download/58248692/eimj_1_1.pdf#page=65). Acesso em: 02 out. 2023.

CHIZZOTTI, A. **Análise de conteúdo, análise de narrativa, análise do discurso. Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2006.

CINTRA, L. P., *et al.* Recursos Humanos, Competências e Desempenho: (Im) Possível Articulação em Fundação de Minas Gerais. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 4, p. 27-44, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21714/1984-6975FACES2017V16N4ART4128>. Acesso em: 12 fev. 2022.

CLEMENTE, D. H.; MARX, R.; CARVALHO, M. M de. Gestão de projetos no setor público: uma análise bibliométrica (1988-2014). **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, v. 12, n. 2, p. 1, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.15675/gepros.v12i2.1630>. Acesso em: 23 fev. 2022.

- COOK, D.A.; ARTINO JÚNIOR, A. R. Motivation to learn: an overview of contemporary theories. **Medical education**, v. 50, n. 10, p. 997-1014, 2016. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/medu.13074>. Acesso em: 02 out. 2023.
- CORREIA, P. M. A. R.; MENDES, I. O.; MARQUES, N. S. L. Gestão do Conhecimento e da Inovação. Determinantes da Competitividade Organizacional—Um Estudo de Caso de uma Empresa de Consultoria Tecnológica. **Revista Estudo & Debate**, v. 25, n. 1, 2018. Disponível em: <http://univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/1611>. Acesso em: 20 set 2023.
- CUCCINIELLO, M.; PORUMBESCU, G. A.; GRIMMELIKHUIJSEN, S. 25 years of transparency research: Evidence and future directions. **Public administration review**, v. 77, n. 1, p. 32-44, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/puar.12685>. Acesso em 02 de set de 2023
- CUNHA, A. S. DA; CAVALCANTI, F. R. Recrutamento e seleção de pessoal: análise comparativa entre a iniciativa privada e a pública. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 11, n. 131, p. 76-80, 2012. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/14568>. Acesso em: 30 set. 2023.
- DAHLANDER, L.; PIEZUNKA, H. Why crowdsourcing fails. **Journal of Organization Design**, v. 9, p. 1-9, 2020. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1186/s41469-020-00088-7>. Acesso em: 20 set. 2023.
- DAMANPOUR, F. Organizational innovation. *In: Oxford research encyclopedia of business and management*. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.19>. Acesso em: 24 fev. 2022.
- DE VRIES, H.; BEKKERS, V.; TUMMERS, L. Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. **Public administration**, v. 94, n. 1, p. 146-166, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/padm.12209>. Acesso em: 29 set. 2023.
- DENCIK, L.; KAUN, A. Datafication and the welfare state. **Global Perspectives**, v. 1, n. 1, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1525/gp.2020.12912>. Acesso em: 28 set. 2022.
- DERELI, D.D. Innovation management in global competition and competitive advantage. **Procedia-Social and behavioral sciences**, v. 195, p. 1365-1370, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.323>. Acesso em: 03 out. 2023.
- DOBRE, O. Employee motivation and organizational performance. **Review of applied socio-economic research**, v.5, n. 1, 2013. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=0f0df02024228bea0efcaf5dd4ad8b36d8a2e1b0#page=53>. Acesso em: 03 out. 2023.
- DOBROLYUBOVA, E. Measuring outcomes of digital transformation in public administration: Literature review and possible steps forward. **NISPAcee Journal of Public Administration and Policy**, v. 14, n. 1, p. 61-86, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.2478/nispa-2021-0003>. Acesso em 04 nov 2023

DOPSON, S., *et al.* Leadership development in Higher Education: A literature review and implications for programme redesign. **Higher Education Quarterly**, v. 73, n. 2, p. 218-234, 2019. Disponível em:

[https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/hequ.12194?casa\\_token=ojfEE8td1XsAAAAA:AjZM5Dmbx7cGySokXBw9O1LcvsLAZeh7ntH2YZYkdGdgV2P946rA0DSHa1MhEIUZrBAC-D3idYiugFTg](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/hequ.12194?casa_token=ojfEE8td1XsAAAAA:AjZM5Dmbx7cGySokXBw9O1LcvsLAZeh7ntH2YZYkdGdgV2P946rA0DSHa1MhEIUZrBAC-D3idYiugFTg). Acesso em 04 nov 2023

DUARTE, R.L.; TEIXEIRA, A.; SOUSA, L. G. A relação entre a motivação e a satisfação no trabalho dos servidores públicos. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 3, 2019. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/41504>. Acesso em: 12 ou. 2023.

ENAP. Profissionalização e inovação na gestão pública: transição de governo 2018-2019 - informações estratégicas. **Relatórios Enap**. Brasília-DF, 2019. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3653>.

EVA, T. P. Recruitment and selection strategies and practices in the private sector commercial banks of Bangladesh: Evidence from human resource practitioners. **European Business & Management**, v. 4, n. 1, p. 28-38, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.11648/j.ebm.20180401.15>. Acesso em: 30 set. 2023.

EVARISTO, J. L. S., *et al.* Escolas de governo e seu papel estruturante na formação de servidores em tempos de Nova Gestão Pública: relatos de experiências no Nordeste brasileiro. **Revista do Serviço Público**, v. 70, ed. especial, p. 107-131, 2019. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5441>. Acesso em: 30 de jul. 2023.

FERNANDEZ, S.; RAINEY, H. G. Managing successful organizational change in the public sector. In: **Debating public administration**. Routledge, 2017. p. 7-26. Disponível em: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315095097-2/managing-successful-organizational-change-public-sector-sergio-fernandez-hal-rainey>. Acesso em: 28 de set. 2023.

FERREIRA, F. S; VARGAS, E. C. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. **Estação Científica UNIFAP**, 2014. Disponível em: <https://periodicos.unifap.br/index.php/estacao/article/view/1125>. Acesso em: 30 set. 2023.

FERREIRA, L. G.; ZIVIANE, F., OLIVEIRA, J. L. R; MEDEIROS, M. L. Influência dos incentivos à qualificação dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de São João Del Rei. **Teoria e Prática em Administração (TPA)**, v. 5, n. 1, p. 183-203, 2015. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5157246>. Acesso em: 03 out. 2023.

FERREIRA, R. A.; ROCHA, E. M. P; CARVALHAIS, J.N. Inovações em organizações públicas: estudo dos fatores que influenciam um ambiente inovador no estado de Minas Gerais. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 3, p. 7-27, 2015. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/100929>. Acesso em: 09 fev. 2023.

FIGUEIREDO, A., *et al.* Capacitando e desenvolvendo servidores públicos para uma gestão pública de excelência - A experiência da Escola de Contas e Gestão Pública do TCE-CE. **Revista Controle: Doutrinas e artigos**, v. 12, n. 1, p. 13-28, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.32586/rcda.v12i1.181>. Acesso em: 24 fev. 2022.

FIRMINO, D. L.; FÉLIX, E. A burocracia organizacional e sua influência na produtividade e engajamento dos funcionários. **Engetec – Encontro de gestão e tecnologia**, 2018. Disponível em: [https://www.fateczl.edu.br/engetec/engetec\\_2018/ENGETEC\\_2018\\_paper\\_20.pdf](https://www.fateczl.edu.br/engetec/engetec_2018/ENGETEC_2018_paper_20.pdf). Acesso em: 02 out. 2023.

FLEURY, M. T. L; WERLANG, S. R. C. Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens. **Anuário de Pesquisa GVPesquisa**, 2016. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/apgvpesquisa/article/download/72796/69984>. Acesso em: 10 mar. 2022.

FONTAINHA, F. C., *et al.* **Processos seletivos para a contratação de servidores públicos: Brasil, o país dos concursos?** FGV Direito Rio. Universidade Federal Fluminense, 2014.

FREIRE, A.; PALOTTI, P. Servidores públicos federais: novos olhares e perspectivas. **Repositório ENAP**, 2015. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2396>. Acesso em: 11 ou. 2023.

GALLIE, D., *et al.* The hidden face of job insecurity. **Work, employment and society**, v. 31, n. 1, p. 36-53, 2017. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0950017015624399>. Acesso em: 5 out. 2023.

FREY, C. B., *et al.* **Technology at work: The future of innovation and employment**. Oxford, England: Citi GPS, 2015. Disponível em: <https://www.voced.edu.au/content/ngv:68958>. Acesso em 14 out. 2023.

GAMA, E. K. Modelo de gestão de recrutamento de docentes como suporte de sucesso escolar dos estudantes do 2º ano da escola superior politécnica do Cuanza Norte/Angola. **Revista Científica de Iniciação a la Investigación**, v. 6, n. 1, 2021 Disponível em: <http://revistacientifica.uaa.edu.py/index.php/rcuaa/article/view/1190/1033>. Acesso em: 06 fev. 2023.

GIACOMAZZI, R.; HANAI-YOSHID, V. M. Programa de Aceleração de Startups do Parque Tecnológico de Sorocaba e Indicadores Cienciométricos. **Journal of Technology & Information (JTnI)**, v.2, n. 3, 2022. Disponível em: <http://www.jtni.com.br/index.php/JTnI/article/view/45>. Acesso em: 07 de fev. 2023.

GIAMOS, D.; DOUCET, O.; LÉGER, P. Continuous Performance Feedback: Investigating the Effects of Feedback Content and Feedback Sources on Performance, Motivation to Improve Performance and Task Engagement. **Journal of Organizational Behavior Management**, p. 1-20, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01608061.2023.2238029>. Acesso em: 02 out. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GUESSER, P. C. L; ENSSLIN, S.R.; PETRI, S.M. Avaliação de Desempenho de Gestão de Recursos Humanos no Setor Público. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 15, n. 4, p. 42-67, 2020. Disponível em: [https://doi.org/10.21446/scg\\_ufrj.v0i0.19644](https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v0i0.19644). Acesso em: 01 jul. 2023

GUILHERME, M. M.; DA CRUZ, A. P. C.; BARBOSA, M. A. G. O PAPEL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO. **ConTexto - Contabilidade em Texto**, Porto Alegre, v. 19, n. 41, 2019. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/88702>. Acesso em: 29 set. 2023

HARTLEY, J.; RASHMAN, L. Innovation and inter-organizational learning in the context of public service reform. **International Review of Administrative Sciences**, v. 84, n. 2, p. 231-248, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0020852318762309>. Acesso em 02 out. 2023.

HASSAN, M. S. Ensuring effective public service delivery in the field administration of Bangladesh to boost up good governance: The perspective of Deputy Commissioner Office. **International Journal of Business and Management**, v. 10, n. 4, p. 92, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v10n4p92>. Acesso em: 10 set. 2022.

HEIDENREICH, S.; TALKE, K. Consequences of mandated usage of innovations in organizations: developing an innovation decision model of symbolic and forced adoption. **AMS Review**, v. 10, n. 3-4, p. 279-298, 2020. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s13162-020-00164-x>. Acesso em 11 out. 2023.

HOANG, D. T; IGEL, B.; LAOSIRIHONGTHONG, T. The impact of total quality management on innovation: Findings from a developing country. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02656710610704230>. Acesso em: 24 fev. 2022.

HOTH, S.; CHAMPION, K. Small businesses in the new creative industries: innovation as a people management challenge. **Management Decision**, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/00251741111094428>. Acesso em: 24 fev. 2022.

HUR, H.; PERRY, J. L. Job security rule changes and employee organizational commitment. **Review of Public Personnel Administration**, v. 40, n. 4, p. 641-668, 2020. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0734371X19842622>. Acesso em: 5 out. 2023.

JACKSON, T.A.; MEYER, J. P.; WANG, X. Leadership, commitment, and culture: A meta-analysis. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 20, n. 1, p. 84-106, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1548051812466919>. Acesso em: 03 out. 2023.

JAROSCH, G. Searching for job security and the consequences of job loss. **Econometrica**, v. 91, n. 3, p. 903-942, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3982/ECTA14008>. Acesso em: 5 out. 2023.

JULIÃO, E.; NASCIMENTO-SANTO, J.; PAIVA, K. C. M. Relações entre práticas de espiritualidade e valores organizacionais sob a percepção de jovens trabalhadores brasileiros. **Revista Ciências Administrativas**, v. 23, n. 2, p. 351-366, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.5020/2318-0722.23.2.351-366>. Acesso em: 03 out. 2023.

KABEYI, M. Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits. **International Journal of Applied Research and Studies**, v. 5, n. 6, p. 27-32, 2019. Disponível em: [bit.ly/3RTsYDv](http://bit.ly/3RTsYDv). Acesso em: 5 out. 2023.

KATTEL, R.; DRECHSLER, W.; KARO, E. How to make an entrepreneurial state: why innovation needs bureaucracy. **Yale University Press**, 2022.

KELMAN, S., Bureaucracies as Innovative Organizations. HKS Working Paper, n. RWP21-017, Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3859719>. Acesso em: 28 set. 2023.

KOCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**: Teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 14. ed. São Paulo/SP: Vozes, 2011.

KREUTZ, R. R.; VIEIRA, K. M. A gestão de projetos no setor público: os desafios de suas especificidades; **Revista de Gestão Pública**, v. 9, n. 1, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaopublica/article/view/234989/31214>. Acesso em: 14 fev. 2022.

LACERDA, J. C. A.; BIGOLOTTI, R. V.; CARLETO, N. da administração de recursos humanos à gestão de pessoas. **Revista Matiz Online**, 2012. Disponível em: [https://immes.edu.br/wp-content/uploads/2021/08/3\\_3%C2%BA-edi%C3%A7%C3%A3o-ARTIGO-JOSIANE-IMMES.pdf](https://immes.edu.br/wp-content/uploads/2021/08/3_3%C2%BA-edi%C3%A7%C3%A3o-ARTIGO-JOSIANE-IMMES.pdf). Acesso em: 18 fev. 2022.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. **Fundamentos da metodologia científica**. 9. ed. São Paulo/SP: Grupo GEN, 2021.

LAM, A. Innovative organisations: Structure, learning, and adaptation. **DIME final conference**, p.8, 2011. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Alice-Lam-3/publication/265007273\\_Innovative\\_Organizations\\_Structure\\_Learning\\_and\\_Adaptation/links/54baed9e0cf24e50e9403804/Innovative-Organizations-Structure-Learning-and-Adaptation.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Alice-Lam-3/publication/265007273_Innovative_Organizations_Structure_Learning_and_Adaptation/links/54baed9e0cf24e50e9403804/Innovative-Organizations-Structure-Learning-and-Adaptation.pdf). Acesso em: 24 fev. 2022.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do Saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte/MG: Editora UFMG, 1999.

LAVRADO, F.P., *et al.* Inovação e cultura organizacional: características presentes em culturas de inovação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa**, v. 10, n. 1, p. 88-106, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21714/2236-417X2020v10n1p88>. Acesso em: 29 set. 2023.

LEÃO, L. M. **Metodologia do estudo e pesquisa: facilitando a vida dos estudantes, professores e pesquisadores**. Editora Vozes, 2019.

LIMA, J. S. Gestão de pessoas e a liderança na empresa: o líder diante das mudanças organizacionais. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 5, p. e3611521217-e3611521217, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/21217>. Acesso em: 5 ou. 2023.

LOEFFLER, E.; BOVAIRD, T. Co-commissioning of public services and outcomes in the UK: Bringing co-production into the strategic commissioning cycle. **Public Money & Management**, v. 39, n. 4, p. 241-252, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1592905>. Acesso em 03 set 2023.

MAGALHÃES FILHO, O. V.; PEREIRA, V. C. Gestão de Pessoas e seu contexto na sociedade contemporânea. Comunicação & Mercado/UNIGRAN - Dourados - MS, vol. 01, n. 04, p. 115-125, 2013. Disponível em: [http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/4/edicao\\_completa.pdf#page=115](http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/4/edicao_completa.pdf#page=115). Acesso em: 28 ago. 2022.

MANUAL DE OSLO. Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica, **OECD, FINEP**, 2005. Disponível em: [http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf). Acesso em: 04 out. 2022

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. Ribeirão Preto/SP: Saraiva Educação SA, 2017.

MARZZONI, D.N.S.; PEREIRA, Y.P.A. Gestão de pessoas: estudo de caso do clima organizacional em uma instituição pública. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 7, p. e449974364-e449974364, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i7.4364>. Acesso em: 01 mar. 2023

MASSIS, A., *et al.* Innovation with Limited Resources: Management Lessons from the German Mittelstand. **Journal of Product Innovation Management**, v. 35, n. 1, p. 125-146, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jpim.12373>. Acesso em: 03 out. 2023.

MIAO, Q.; NEWMAN, A.; HUANG, X. The impact of participative leadership on job performance and organizational citizenship behavior: Distinguishing between the mediating effects of affective and cognitive trust. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 20, p. 2796-2810, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934890>. Acesso em: 02 out. 2023

MICHAELIS, **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. Editora Melhoramentos LTDA, 2023. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/inovar/>. Acesso em: 06 fev. 2023.

MINTZBERG, H. *The Structuring of Organization*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979.

MOHANTY, P. C., *et al.* A study on factors influencing training effectiveness. **Revista Espacios**, v. 40, n. 2, p. 7, 2019. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n02/a19v40n02p07.pdf>. Acesso em: 5 out. 2023.

MOLINO, M.; CORTESE, C. G.; GHISLIERI, C. The promotion of technology acceptance and work engagement in industry 4.0: From personal resources to information and training. **International journal of environmental research and public health**, v. 17, n. 7, p. 2438, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijerph17072438>. Acesso em 03 out. 2023

MONTANI, F.; ODOARDI, C.; BATTISTELLI, A.. Explaining the relationships among supervisor support, affective commitment to change, and innovative work behavior: The moderating role of coworker support. **BPA-Applied Psychology Bulletin (Bollettino di Psicologia Applicata)**, n. 264, 2012. Disponível em: <https://curtlink.com/GArgPJoQ>. Acesso em: 02 out. 2023.

MONTENEGRO, A.V.; PINHO, A. P. M.; TUPINAMBÁ, A. C. R.; FEITOSA, R. L.. É possível encontrar inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação em universidades federais? **Cadernos EBAPE. BR**, v. 19, p. 761-776, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120200224>. Acesso em: 03 out. 2023.

MOREIRA, F. G. A importância da gestão estratégica no recrutamento e seleção de pessoal nas organizações. **Práticas de Administração Pública**, v. 1, n. 2, p. 57-70, nov. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2526629226482>. Acesso em 30 jul. 2023.

MOREIRA, S. T.; FREITAS, R. R. Treinamento de servidores públicos em universidades federais. **Brazilian Journal of Production Engineering**, v. 5, n. 1, p. 172-185, 2019. Disponível em: [https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/V05N01\\_10](https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/V05N01_10). Acesso em: 03 out. 2023.

MOURA, T.; VANNI, C. S.; AZEREDO, A. D. A implementação do Decreto n. ° 9.991/2019 e seus possíveis impactos no serviço público federal. **Revista Sítio Novo**, v. 4, n. 3, p. 18-29, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.47236/2594-7036.2020.v4.i3.18-29p>. Acesso em: 24 fev. 2022.

MUNISI, G. H. Financial performance of initial public offerings: Companies listed on Dares Salaam Stock Exchange. **Banking, Economics and Business Research (ICMABEBR-19)**, p. 20-27, 2019. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Tsotne-Zhghenti-2/publication/351626475\\_The\\_Importance\\_of\\_Trust\\_in\\_Informal\\_Institutional\\_Development\\_Process\\_Case\\_of\\_Georgia/links/60a250d5299bf15ca390cdb2/The-Importance-of-Trust-in-Informal-Institutional-Development-Process-Case-of-Georgia.pdf#page=27](https://www.researchgate.net/profile/Tsotne-Zhghenti-2/publication/351626475_The_Importance_of_Trust_in_Informal_Institutional_Development_Process_Case_of_Georgia/links/60a250d5299bf15ca390cdb2/The-Importance-of-Trust-in-Informal-Institutional-Development-Process-Case-of-Georgia.pdf#page=27). Acesso em: 30 de set. de 2023.

MUZZIO, H.; PAIVA JÚNIOR, F. G. Gestão da Criatividade Organizacional: Elementos de Discussão. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 6, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170409>. Acesso em: 07 de fev. 2022.

NAMBISAN, S.; WRIGHT, M.; FELDMAN, M. The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges, and key themes. **Research policy**, v. 48, n. 8, p. 103773, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.018>. Acesso em: 03 out. 2023.

NOGUEIRA JUNIOR, D. A. Governo Eletrônico e Neoliberalismo. **Revista Eletrônica Internacional de Economia Política da Informação, da Comunicação e da Cultura**, v. 23, n. 2, p. 7-21, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.21747/16463153/47a1>. Acesso em: 30 de jul. de 2023.

OLIVEIRA, A. C., *et al.* Inovações no âmbito da administração pública: mecanismos para a melhoria dos serviços prestados e do controle social. **Revista Interdisciplinar Encontro das Ciências-RIEC**, v. 2, n. 3, p. 812-826, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1000/riec.v2i3.79>. Acesso em: 20 mar. 2022.

OLIVEIRA, Á. F.; GOMIDE, J.S.; POLI, B.V.S. Antecedentes de bem-estar no trabalho: Confiança e políticas de gestão de pessoas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200105>. Acesso em: 06 fev. 2023.

OLIVEIRA, D. A. Nova gestão pública e governos democrático-populares: contradições entre a busca da eficiência e a ampliação do direito à educação. **Educação & Sociedade**, v. 36, n. 132, p. 625-646, 2015. <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302015152440>. Acesso em: 14 fev. 2022.

OLIVEIRA, K. P., *et al.* A estabilidade no setor público brasileiro: o que pensam os servidores públicos? **ReCaPe**, v. 11, n. 2, p. 283-304, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.23925/recape.v11i2.44754>. Acesso em: 5 out. 2023.

OLIVEIRA, M. M. **Sequência didática interativa no processo de formação de professores**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2013.

PADRONOV, C. C.; FREITAS, E. C. Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. Universidade Feevale, Novo Hamburgo/RS, 2 Ed, 2013.

PAIVA, M. S., *et al.* Inovação e os efeitos sobre a dinâmica de mercado: uma síntese teórica de Smith e Schumpeter. **Campo Grande: Interações**, v. 19, p. 155-170, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.20435/inter.v19i1.1561>. Acesso em: 04 de out. 2022

PAROLIN, S. R. H. Gestão de pessoas para a criatividade em organizações inovativas. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 16, n. 3, p. 514-543, 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4011/401137517001.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2022.

PARRA, M. A; ROCHA, G.; DURÁN, S. Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. **Revista de ciencias sociales**, v. 27, n. 2, p. 217-227, 2021. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7927660>. Acesso em: 12 fev. 2022.

PECCEI, R.; VAN DE VOORDE, K.. Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future. **Human Resource Management Journal**, v. 29, n. 4, p. 539-563, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12254>. Acesso em: 20 de jan. 2023.

PERUZZO, H. E., *et al.* Influência do sexo, idade e tempo de atuação na percepção sobre o trabalho em equipe. **Revista Mineira de Enfermagem**, v. 21, 2017. Disponível em: <http://www.dx.doi.org/10.5935/1415-2762.20170021>. Acesso em: 25 fev. 2022

PINHO, A. P. M., *et al.* Inovações Gerenciais em Evidência: Uma Análise baseada na Percepção de Gestores. **Revista Ciências Administrativas**, v. 27, n. 1, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2021.27.1.10458>. Acesso em: 19 fev. 2022.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity. **Oxford university press**, 2017.

POPE, C.; MAYS, N. Métodos qualitativos na pesquisa em saúde. *In: Pesquisa qualitativa na atenção à saúde*. Porto Alegre/RS: Artmed, 2009. Disponível em: <https://statics-submarino.b2w.io/sherlock/books/firstChapter/6780038.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2022.

RAHAYU, M.; RASID, F.; TANNADY, H.. The effect of career training and development on job satisfaction and its implications for the organizational commitment of regional secretariat (SETDA) employees of Jambi provincial government. **International Review of Management and Marketing**, v. 9, n. 1, p. 79, 2019. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/18023dd8c85d0caa2032a1b33e8bd0ea/1?pq-origsite=gscholar&cbl=816339>. Acesso em: 02 out. 2023.

RAMOS, C. I. M; GUIMARÃES, M. R. N; DE LARA, F. F. Estratégias da Cultura Organizacional para a Inovação Tecnológica. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 14, n. 2, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.15675/gepros.v14i2.2139>. Acesso em: 03 out. 2023.

RAUTA, J.. Ciência, Evolução e Movimento da Inovação Organizacional: uma estrutura conceitual para diagnóstico. **Revista de administração, sociedade e inovação**, v. 6, n. 2, p. 25-51, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.20401/rasi.6.2.395>. Acesso em: 07 de fev de 2022.

REGO, A., *et al.* **Manual de gestão de pessoas e do capital humano**. 3. ed. Lisboa, Portugal.: Sílabo, 2015.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. Ribeirão Preto/SP: Saraiva Educação SA, 2017.

RIBEIRO, L. A.; SANTANA, L. C. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. **Revista de Iniciação Científica–RIC Cairu**, v. 2, n. 02, p. 75-96, 2015. Disponível em: <https://portalidea.com.br/cursos/qualidade-de-vida-no-trabalho-apostila04.pdf>. Acesso em: 30 set. 2023.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo/SP: Atlas, 2017.

ROBERTSON, M.; HAMMERSLEY, G. O. Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: the significance of the people management dimension. **Journal of European Industrial Training**, v. 24 n. 2, p. 241-253, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/03090590010321205>. Acesso em: 02 mar. 2022.

ROMZEK, B. S.; DUBNICK, M. J. Accountability in the public sector: Lessons from the Challenger tragedy. In: **Democracy, bureaucracy, and the study of administration**. Routledge, 2018. p. 182-204. Disponível em: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780429501036-13/accountability-public-sector-lessons-challenger-tragedy-barbara-romzek-melvin-dubnick>. Acesso em: 30 set. 2023.

ROSA, C. G; VACOVISKI, E. Gestão de pessoas no Setor Público: avaliação de desempenho. **Cadernos Uninter**, 2015. Disponível em: <https://www.uninter.com/cadernosuninter/index.php/gestao-publica/article/view/574>. Acesso em: 01 set de 2023.

SAKS, A. M. Caring human resources management and employee engagement. **Human Resource Management Review**, v. 32, n. 3, p. 100835, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2021.100835>. Acesso em: 20 set 2023.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3 ed. São Paulo/SP: McGraw, 2006.

SANTOS, R. O. A importância da comunicação no processo de liderança. **Revista de Administração em Saúde**, v. 18, n. 72, 2018. Disponível em: <https://www.cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/128>. Acesso em: 02 out. 2023.

SCHEPIS, D.; PURCHASE, S.; BUTLER, B. Facilitating open innovation processes through network orchestration mechanisms. **Industrial Marketing Management**, v. 93, p. 270-280, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.01.015>. Acesso em: 20 set 2023.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo/SP: Cortez, 2017.

SHARMA, N. P; SHARMA, T.; AGARWAL, M. N. Measuring employee perception of performance management system effectiveness: Conceptualization and scale development. **Employee Relations**, v. 38, n. 2, p. 224-247, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/ER-01-2015-0006>. Acesso em 02 out. 2023.

SHIPTON, H., *et al.* Managing people to promote innovation. **Creativity and innovation management**, v. 14, n. 2, p. 118-128, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2005.00332.x>. Acesso em: 20 set. 2023.

SILVA, E.; VALENTIM, M. L. P. A contribuição dos sistemas de inovação e da cultura organizacional para a geração de inovação. **Informação & Informação**, v. 23, n. 1, p. 450-466, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5433/1981-8920.2018v23n1p450>. Acesso em: 02 out. 2023.

SILVA, L. R. A prática da governança corporativa e gestão de pessoas: uma proposta teórica e utópica ou prática falseada, o que fazer? **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 14, n. 19, p. 191-200, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.17921/1415-6571.2010v14n19p191-200>. Acesso em: 23 fev. 2022.

SILVA, M. V. G.; RIBAS, J. A. N.; MEZA, M. L. F. G. Inovação nas Organizações Públicas: análise das ações premiadas pela Enap. **Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 46, p. 74-87, 2019. DOI: 10.21527/2237-6453.2019.46.74-87. Disponível em: <https://revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/6706>. Acesso em: 07 de fev. 2023.

SILVEIRA, T, S, J., *et al.* Avaliação da ambiência interna da URI Santiago através da escala de LIKERT modificada para fins de planejamento estratégico. **Anais do X Colóquio Internacional de Gestión Universitaria en América del Sur**. Mar del Plata. Argentina, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/96951>. Acesso em: 12 fev. 2023.

SOUSA, M. G. T. O. **A aplicação da gestão por competências nos processos de gestão de pessoas: um estudo com os servidores técnico-administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais/UFCEG**. Dissertação de mestrado, 2018. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/xmlui/handle/riufcg/17456>. Acesso em: 02 out. 2023.

- SOUZA, I. M.; BACHTOLD, C. A cultura organizacional e sua influência no desempenho e motivação no trabalho do servidor público: estudo de caso na prefeitura de Colombo-PR. **Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão**, v. 5, n. 4, 2020. Disponível em: <https://revistas.ifpr.edu.br/index.php/mundietg/article/view/890>. Acesso em: 02 out. 2023.
- SOUZA, J. J.; BASTOS, A. V. B. Gestão de pessoas e a construção da inovação organizacional: uma análise do pensamento gerencial. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 1, n. 2, p. 291-305, 2008. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2734/273420278008.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2022.
- SOUZA, R. L.; SANTOS, A. T. de O.; DIAS, C. A.; SANTOS, C. M. Contributions of human performance evaluations to the achievement of objectives in the public sector. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 4, p. e96942881, 2020. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/2881>. Acesso em: 5 out. 2023.
- SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008. Disponível em: [https://www.academia.edu/download/57225846/fot\\_10523becubsos\\_humanos\\_x\\_gestyo\\_de\\_pessoas\\_pdf.pdf](https://www.academia.edu/download/57225846/fot_10523becubsos_humanos_x_gestyo_de_pessoas_pdf.pdf). Acesso em: 24 fev. 2022.
- STECCA, J. P.; DE ALBUQUERQUE, L.G.; VON ENDE, M. As influências da gestão de pessoas no comprometimento. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 9, n. 4, p. 721-737, 2016. <https://www.redalyc.org/journal/2734/273449608011/html/>. Acesso em: 14 fev. 2022.
- STEWART, G. L.; BROWN, K. G. **Human resource management**. 1. ed. John Wiley & Sons, 2019.
- TEIXEIRA, J. F.; CASTRO, L. M. Questões de governança e os papéis dos stakeholders no ambiente do ensino superior brasileiro. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 8, n. 2, p. 237-257, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2015v8n2p237/29293>. Acesso em: 23 fev. 2022.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-ação**. 17<sup>a</sup>. ed. São Paulo/SP: Cortez, 2009.
- THUY, N. T. T.; PHINAITRUP, B. The effect of public service motivation on job performance of public servants in Vietnam: The role of mediation of job satisfaction and person-organization fit. **International Journal of Public Administration**, v. 46, n. 5, p. 326-343, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1995747>. Acesso em: 28 de set. 2023.
- TORRES, P.; AUGUSTO, M. The impact of experiential learning on managers' strategic competencies and decision style. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 2, n. 1, p. 10-14, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.06.001>. Acesso em 02 out. 2023.
- TUZZO, S. A.; BRAGA, C. F. O processo de triangulação da pesquisa qualitativa: o metafenômeno como gênese. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 4, n. 5, p. 140-158, 2016. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/index.php/rpq/article/view/38>. Acesso em 14 fev. 2021

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO [UFRPE]. **Resolução n. 109/2021**. Aprova atualização do Programa de Capacitação e Qualificação dos Servidores da Universidade Federal Rural de Pernambuco. Disponível em: [https://www.progepe.ufrpe.br/sites/default/files/2021-08/Resolucao%20109%202021%20Programa%20de%20Capacitacao%20e%20Qualificacao%20dos%20Servidores\\_atualizada.pdf](https://www.progepe.ufrpe.br/sites/default/files/2021-08/Resolucao%20109%202021%20Programa%20de%20Capacitacao%20e%20Qualificacao%20dos%20Servidores_atualizada.pdf). Acesso em: 01 de out. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO [UFRPE]. **Resolução n. 174/2004**. Regimento interno INCUBATEC RURAL. Disponível em: <https://www.ufrpe.br/sites/www.ufrpe.br/files/ANEXO%20IV%20-%20Regimento%20Interno%20Incubatec%20UFRPE%20%282004%29%20%281%29.pdf>. Acesso em: 01 de out. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO [UFRPE], **Relatório de Gestão 2022**. Versão final. Recife, 2023. Disponível em: [https://www.ufrpe.br/sites/www.ufrpe.br/files/Doc.3%20-Relatorio\\_de\\_Gesto\\_-\\_2022%20%281%29.pdf](https://www.ufrpe.br/sites/www.ufrpe.br/files/Doc.3%20-Relatorio_de_Gesto_-_2022%20%281%29.pdf). Acesso em: 22 jul. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO [UFRPE] **Plano de desenvolvimento de pessoas 2021. Recife, 2020**. Disponível em: [http://sugep.ufrpe.br/sites/ww2.sugep.ufrpe.br/files/PDP2021%20FINAL-REVISADO%20FEV%2002\\_02.pdf](http://sugep.ufrpe.br/sites/ww2.sugep.ufrpe.br/files/PDP2021%20FINAL-REVISADO%20FEV%2002_02.pdf). Acesso em: 28 out, 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERBAMBUCO [UFRPE]. **Resolução 225/GR-CONSU/UFRPE**. Aprova normas para implementação do Programa de Gestão e Desempenho – PDG no âmbito da UFRPE, para servidores Técnicos-Administrativos e Estagiários. Disponível em: [https://www.progepe.ufrpe.br/sites/default/files/2022-10/RECU225.2022\\_PGD\\_0.pdf](https://www.progepe.ufrpe.br/sites/default/files/2022-10/RECU225.2022_PGD_0.pdf). [https://www.progepe.ufrpe.br/sites/default/files/2022-10/RECU225.2022\\_PGD\\_0.pdf](https://www.progepe.ufrpe.br/sites/default/files/2022-10/RECU225.2022_PGD_0.pdf)

URBINATI, A.; CHIARONI, D.; CHIESA, V.; FRATTINI, F. The role of digital technologies in open innovation processes: an exploratory multiple case study analysis. **R&d Management**, v. 50, n. 1, p. 136-160, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/radm.12313>. Acesso em: 03 out. 2023.

VACCARO, I. G., *et al.* Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. **Journal of management studies**, v. 49, n. 1, p. 28-51, 2012. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-6486.2010.00976.x>. Acesso em: 20 set 2023.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. **Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial**. São Paulo/SP: Pioneira Thomson Learning, 2003.

VEIGA, R.; PIRES, C.M.P.C. Impacto da inteligência artificial nos locais de trabalho. **Rede de Investigação sobre Condições de Trabalho**, p. 67-79, 2018. Disponível em: <https://comun.rcaap.pt/handle/10400.26/30179>. Acesso em: 02 out. 2023.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo/SP: Atlas, 2000.

VON KRIIGER, C.C.P., *et al.* Desafios à implantação de modelos de gestão por competências no setor público federal: o caso de uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 3, p. 707-740, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i3.1674>. Acesso em: 01 ago. 2023.

WANG, H.; CHEN, X.; XIE, M. Employee innovative behavior and workplace wellbeing: Leader support for innovation and coworker ostracism as mediators. **Frontiers in Psychology**, v. 13, p. 1014195, 2022. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.1014195/full>. Acesso em 03 out. 2023.

WARRICK, D. D. What leaders need to know about organizational culture. **Business Horizons**, v. 60, n. 3, p. 395-404, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>. Acesso em: 20 mar. 2022

WERNECK, T. S. Novos Desafios no Gerenciamento dos Recursos Humanos frente a pandemia da Covid-19. **Boletim do Gerenciamento**, v. 17, n. 17, p. 1-9, 2020. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdoGerenciamento/article/view/458/278>. Acesso em: 14 fev. 2022.

WEST, M. A.; SACRAMENTO, C. A. Creativity, and innovation: The role of team and organizational climate. **Handbook of organizational creativity**, 2. ed, p. 317-337, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-91840-4.00024-4>. Acesso em 02 out. 2023.

YIMAM, M. H. Impact of training on employees performance: A case study of Bahir Dar university, Ethiopia. *Cogent education*, v.9, n1, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2107301>. Acesso em 02 out. 2023.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre/RS: Bookman, 2010.

ZHOU, K. Z.; WU, F. Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. **Strategic management journal**, v. 31, n. 5, p. 547-561, 2010. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.830>. Acesso em 11 out.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Prezado servidor (a),

As questões abaixo fazem parte de uma pesquisa acadêmica e as respostas obtidas serão usadas como base para a elaboração de uma dissertação do Mestrado Profissional em administração pública (PROFIAP), da UFRPE. A dissertação tem como tema “Gestão de pessoas e inovação organizacional: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior”.

O objetivo principal da pesquisa é analisar as práticas de gestão de pessoas utilizadas para a inovação organizacional na percepção dos servidores da Universidade Federal Rural de Pernambuco. Justifica-se a escolha da temática que envolve o gerenciamento de pessoas na administração pública por reconhecer a relevância dela, ao passo que a alocação de recursos humanos, em meio ao movimento de modernização do aparelho estatal, pode contribuir para a inovação organizacional.

Destaca-se que sua participação é de fundamental importância para essa pesquisa e solicitamos que o formulário seja respondido o mais breve possível. O questionário poderá ser respondido de forma rápida e sua identidade permanecerá em sigilo.

Inicialmente, solicitamos que forneça as informações demográficas abaixo e que depois responda a algumas perguntas abertas:

### BLOCO A – PERFIL DOS RESPONDENTES

**1. Qual a sua faixa etária?**

- abaixo de 25 anos
- de 25 à 30 anos
- de 31 à 40 anos
- de 41 à 50 anos
- 51 anos ou acima

**2. Qual seu gênero?**

- Masculino  Feminino Outro  Prefiro não informar

**3. Indique seu grau de escolaridade:**

- ensino médio completo
  - superior incompleto
  - superior completo
  - especialização
  - mestrado
  - doutorado
- 4. É servidor docente ou faz parte do quadro técnico-administrativo:**  
 Docente  Técnico
- 5. Caso pertença ao quadro técnico, enquadra-se em qual nível?**  
 C, fundamental  D, médio  E, Superior
- 6. Ocupa algum cargo de gestão na UFRPE?**  
 Sim  Não
- 7. Em caso positivo, especifique seu tipo de função:**  
 FG, função gratificada  CD, cargo de direção
- 8. A quanto tempo trabalha na UFRPE?**  
 menos de 1 ano  
 1-5 anos  
 6-10 anos  
 11-20 anos  
 mais de 20 anos
- 9. Qual a sua experiência sobre temática “inovação”?**
- 10. Como você se vê envolvido com a criatividade e inovação dentro da UFRPE?**  
 (1) Não se interessa, (2) pouco se interessado(a) (3) medianamente interessado, (4) bem interessado, (5) totalmente envolvido(a)?
- 11. Em poucas palavras, o que você entende sobre "gestão de pessoas", entre todos os aspectos que você consideraria importantes que estivessem envolvidos nesta prática?**
- 12. Acredita que a UFRPE motiva os servidores a terem um desempenho mais inovador?**

## **BLOCO B – Sobre inovação e Gestão de pessoas na UFRPE**

Em seguida, analise as afirmativas abaixo. De acordo com a escala de Likert, considere o seguinte: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (neutro), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente). Marque o número que mais se aproxima de sua percepção acerca de cada afirmativa.

**Questionário (Escala) – Escolha uma das alternativas em cada afirmativa (1 à 5)**

**Dimensão 1: Impacto da influência dos gestores nas ideias voltadas para a inovação.**

AFIRMATIVAS	ESCALA
1. A Universidade possui programas de incentivo às ideias que gerem resultados em inovação.	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2. Os gestores discutem com sua equipe formas para melhorar o desempenho individual e em grupo.	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3. Sou estimulado(a), pela minha chefia a buscar novas soluções para os problemas que surgem no trabalho.	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4. A gestão fornece feedbacks úteis e que reforçam os aspectos positivos do desempenho dos servidores.	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5. Percebo algum desconforto ao propor novas ideias em minha unidade ou à minha chefia imediata.	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

**Dimensão 2: Aquisição de tecnologia ou implementação de sistemas que impulsionem a inovação na forma de gerir pessoas.**

AFIRMATIVAS	ESCALA
6. Disponho de recursos tecnológicos e materiais adequados ao exercício de minhas funções.	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7. A Universidade me dá espaço para que eu exponha ideias novas e criativas.	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
8. A organização respeita o tempo necessário desde o surgimento de uma ideia criativa/inovadora até o momento em que consigo colocá-la em prática com os recursos disponíveis.	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
9. Tenho conhecimento do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) a ser implantado na UFRPE. (Portaria GR/UFRPE N° 225/2022, DE 10/03/2022)	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
10. Acredito que o Programa de Gestão e Desempenho da UFRPE trará melhorias no que tange à gestão de pessoas e também novas oportunidades de criação e inovação nas rotinas de trabalho.	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

**Dimensão 3: Incentivos para treinamento e desenvolvimento dos servidores.**

AFIRMATIVAS	ESCALA
11. A UFRPE investe com frequência no treinamento de seu pessoal.	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
12. Tenho conhecimento que a Pró Reitoria de Gestão de Pessoas é a responsável por oferecer oportunidades de aperfeiçoamento para os servidores.	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
13. Acredito que os cursos ou treinamentos oferecidos são suficientes para estimular a criatividade dos servidores.	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
14. Consigo perceber que há recompensas ou	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

reconhecimento para os servidores que investem em capacitação.											
15. A forma de avaliação de desempenho dos servidores, que a Universidade usa, não é adequada se o resultado pretendido é a inovação organizacional.	<table style="border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							

**Dimensão 4: Impedimentos organizacionais/barreiras para a inovação na gestão de pessoas.**

AFIRMATIVAS	ESCALA										
16. Para que uma ideia nova seja implementada, é necessária a aprovação por vários níveis, como chefia imediata, conselhos e gestão superior da UFRPE.	<table style="border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
17. Percebo que servidores com iniciativas criativas são criticados pelos demais.	<table style="border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
18. Acredito que a influência dos órgãos de fiscalização e controle (CGU, MP TCU) promovem direta e indiretamente para a criatividade e inovação organizacional na UFRPE.	<table style="border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
19. Há excesso de burocracia e falta estímulo para que os servidores proponham suas ideias.	<table style="border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
20. Considero que dentro do serviço público a inovação, no que tange a gestão de pessoas, esbarra em questões legais.	<table style="border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							

**BLOCO C – Considerações finais**

- 13. Em sua opinião que aspectos poderiam melhorar, na forma como a UFRPE incentiva seus servidores em busca de resultados que tragam maior criatividade e resultem em inovação?**
- 14. Que outras barreiras, além das mencionadas nas questões fechadas, podem ser identificadas na forma como a UFRPE trata a inovação na área de gestão de pessoas?**
- 15. Você acredita que muita coisa poderia ser mudada para melhorar o desempenho organizacional, com poucos recursos financeiros? Sim ou Não. Comente.**
- 16. Em que medida você acha que as novas tecnologias digitais (TICs) vem contribuindo com novos processos de criatividade e inovação no âmbito do seu setor, em particular, e na UFRPE como um todo? Percebe alguma influência?**





Elaboração do texto e edição:  
Adrielle Menezes Alves

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

Créditos pela imagem da capa:  
Canva (2023)





# Sumário

1. APRESENTAÇÃO
2. O QUE É GESTÃO DE PESSOAS?
3. INOVAÇÃO: FALANDO MAIS SOBRE O ASSUNTO
4. INOVAÇÃO NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO
5. COMO IMPLEMENTAR?
6. BIBLIOGRAFIA



# Apresentação

A administração pública tem se tornado progressivamente receptiva às soluções inovadoras em um mundo em constante mutação e globalizado. Conforme Oliveira et al. (2019) observaram, a modernização contínua do aparato estatal desempenha um papel fundamental na capacidade do governo de satisfazer as crescentes necessidades da sociedade e de enfrentar os desafios em constante evolução (Cucciniello; Porumbescu; Grimmelikhuijsen, 2017).

Nesse cenário, se insere a proposta da Nova Gestão Pública (NGP), que trouxe mudanças para a administração pública, especialmente a partir da década de 1980, em uma era em que as organizações estavam rodeadas por transformações, Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) e inúmeros outros desafios. (Oliveira, 2015)

O modelo de gestão emergente na década de 1980 promove a inovação na administração pública, busca incessante por melhorias e a adoção de novas abordagens na gestão do capital humano das organizações. Com a adoção da NGP, existe a indispensabilidade de refletir acerca das implicações das reformas e das práticas de gestão advindas da esfera privada sobre os servidores públicos. (Evaristo, 2019) E quando essas reformas tratam de inovação, as organizações precisam considerar as pessoas que serão responsáveis por materializá-las.

Por essa razão, viu-se a importância de elaborar o presente manual, como resultado da pesquisa “Gestão de pessoas e inovação organizacional: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior“, com vistas à auxiliar organizações públicas a implementarem uma cultura voltada para inovação e para melhores práticas na gestão de seu pessoal.



## Você sabia?

A inserção do tema e a elaboração de diretrizes adicionais para a gestão de pessoas no serviço público enfrentam diversos desafios. O histórico das políticas relacionadas à gestão de recursos humanos na administração pública é marcado por períodos de descontinuidade desde o início da adoção das práticas da NGP, ressaltando a necessidade de novas pesquisas abordando o assunto (Von Kriger et al., 2018).



# O que é “Gestão de pessoas”?

Conforme mencionado por Ribeiro (2017), a gestão do capital humano requer a capacidade de reconhecer as diferenças individuais entre as pessoas. Cada indivíduo possui uma personalidade única e uma história pessoal, assim como conhecimentos e habilidades exclusivos, sendo todos essenciais para o sucesso da organização.

Adicionalmente, as palavras de Sovienki e Stigar (2008) enfatizam que a área de Gestão de pessoas não deve mais ser vista como apenas um departamento de pessoal, mas sim como um protagonista central no processo de transformação e inovação das organizações.

Até pouco tempo, os departamentos de gestão de pessoas, responsáveis apenas pela contratação de pessoal ou pela folha de pagamento atuavam mecanicamente. Nessa conjuntura, cabia ao funcionário a mera execução de tarefas e sua permanente posição de obediência à chefia, enquanto ao chefe cabia a centralização do controle.



Fonte: Canva (2023)

*Para Bresser-Pereira (2007), a crescente busca por medidas econômicas efetivas, além dos conceitos envolvendo reformas, trazidos pela Nova Gestão Pública (NGP), fez com que o Estado passasse a adotar padrões que conduzam à eficiência de resultados, ao desenvolvimento institucional e ao tratamento dado às partes interessadas (Teixeira; Castro, 2015).*

*A chave para isso está nas pessoas, bem como nas equipes e aqueles que as gerenciam (Oliveira, 2015).*

# Inovação: falando mais sobre o assunto

A origem da palavra “inovar”, derivada do latim *innovare*, está relacionada à introdução de novidades, à produção ou renovação de algo novo. Também pode ser associada a renovar ou restaurar (Michaelis, 2023). Para o economista austríaco Schumpeter (1982), a inovação representa um processo dinâmico no qual as tecnologias são continuamente substituídas por novas ferramentas tecnológicas, dando origem ao conceito que o autor denomina de “destruição criativa” como mencionado por Paiva *et al.* (2018).

Para a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005), a inovação, para ser reconhecida como tal, baseia-se em três critérios: i) apresentar novidade no contexto em que é introduzida; ii) ser implementável, não se constituindo apenas em uma ideia; e iii) gerar melhores resultados em termos de eficiência, eficácia e satisfação do usuário. Com base nesses critérios, o documento define inovação como:



Fonte: Canva (2023)

*“A implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.”*  
(OCDE, 2005)

Nessa linha, Rauta (2020) afirma que as inovações organizacionais proporcionam a melhoria do desempenho, estimulando ainda mais a produtividade e a satisfação no ambiente de trabalho, ganhando, assim, acesso a uma maior porção de conhecimento externo.

Ainda para Muzzio e Paiva Junior (2018) a inovação é vista como um processo posterior ao fenômeno da criação; Assim, a criatividade implica no surgimento de um novo elemento capaz de estabelecer novos padrões socioeconômicos, culminando em inovação sendo a criatividade ligada à geração de ideias e a inovação relacionada com a aplicação prática de tais ideias.



Fonte: Canva (2023)

No tocante às diferenças pela busca por inovação nos setores público e privado, Silva, Ribas e Meza (2019) enfatizam que algumas das barreiras para a criatividade e a inovação, encontradas na administração pública, derivam do viés histórico marcado por excesso de burocracia, inércia e impasses, resultantes de um processo democrático ainda em consolidação.

Dessa forma, autores como Ferreira, Da Rocha e Carvalhais (2015) afirmam que a principal delas é a motivação para a criatividade. Enquanto no setor privado o motor da motivação é a busca pelo lucro e a competitividade em razão das condições de mercado, no setor público a motivação está relacionada à promoção de novas políticas públicas e do atendimento da demanda por respostas rápidas e satisfatórias.

# Inovação na área de gestão de pessoas no setor público

A pesquisa sobre inovação organizacional se concentra na análise das condições tanto internas quanto externas que estimulam a inovação. Ela investiga como as organizações gerenciam o processo de inovação e de que forma a inovação afeta o comportamento e os resultados das organizações. Segundo Marras (2017), as empresas inovadoras têm percebido a necessidade de adaptar suas abordagens de gestão de recursos humanos nos últimos anos, de modo a acompanhar as transformações resultantes de uma economia globalizada.

Essas organizações reconhecem a necessidade de modificar seus organogramas. Segundo Souza e Bastos (2008), o desempenho dos gestores na área de gestão de pessoas depende da harmonia entre pensamento e ação. Portanto, compreender que a inovação pode ser desenvolvida continuamente e entender as percepções que guiam as ações dos gestores e as políticas de gestão de pessoas é fundamental para compreender a relação entre inovação e gestão de capital humano.



*Você sabia?*

Uma política que trata de inovação e gestão de pessoas no setor público, está contida no Decreto 9.991/2019 que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e que, em seu texto, traz uma estrutura mais ampla que o Decreto 5.707/2006, que estabeleceu a PNDP, com nova estrutura e conteúdo reforçando a gestão por competências das instituições e de novas formas para desenvolver as competências dos servidores, além da criação de regras para licenças e afastamentos em ações de capacitação (Moura; Vanni; Azeredo, 2020).



# Como implementar?

A gestão de pessoas e a inovação são dois elementos essenciais para o sucesso das organizações modernas. O planejamento que envolve essas áreas está interligado de maneira intrínseca e desempenham papéis críticos na busca por eficiência. Mas e agora? Como colocar em prática?



Fonte: Canva (2023)



## **Investir em treinamento e capacitação dos servidores**

Investir na capacitação e desenvolvimento dos servidores públicos é fundamental para aprimorar a qualidade e desempenho das instituições públicas. Ao dar prioridade à formação e crescimento dos servidores, as organizações públicas estão investindo em seu recurso mais valioso: as pessoas que desempenham um papel crucial na construção de uma administração pública mais eficiente.



## **Estimular novas ideias e soluções criativas**

Estimular novas ideias e soluções criativas por parte dos funcionários de uma empresa é essencial para promover a inovação e manter a organização competitiva no mercado. Esse processo de promoção da criatividade e inovação pode trazer diversos benefícios, como maior engajamento dos funcionários, soluções mais eficazes para problemas rotineiros, mais feedbacks e estímulos aos funcionários, além de promover maior diversidade e inclusão e um ambiente de trabalho inspirador.



### **Facilitar e criar canais de comunicação entre gestores e equipes**

Facilitar e criar canais de comunicação eficazes entre gestores e equipes é um aspecto fundamental para o funcionamento harmonioso e produtivo de uma organização. Essa comunicação eficiente não apenas promove o entendimento mútuo, mas também fortalece o envolvimento dos funcionários e a colaboração, resultando em melhores resultados. Além disso, promove uma cultura de comunicação aberta, transparente e auxilia nas avaliações mais regulares e objetivas.



### **Fornecer *feedbacks* nos momentos oportunos**

Encorajar a comunicação e *feedbacks* (respostas) regulares, tanto de gestores para funcionários quanto vice-versa, pode ajudar na melhoria constante do desempenho e no desenvolvimento profissional.

O *feedback* fornece aos funcionários informações sobre seu desempenho atual, ajudando-os a entender o que estão fazendo bem e onde podem melhorar. Isso é essencial para o desenvolvimento de novas habilidades e aprimoramento das competências existentes.



Fonte: Canva (2023)



### **Estruturar novas formas de avaliação de desempenho que motivem os servidores**

Reformular a forma de avaliação de desempenho dos servidores públicos é uma medida crucial para modernizar a administração pública, promover a eficiência e a qualidade dos serviços oferecidos e, ao mesmo tempo, valorizar e motivar os funcionários. Também é importante uma forma de avaliação multidimensional que leve em conta uma variedade de critérios, incluindo competências técnicas, habilidades interpessoais, inovação, liderança e comprometimento com a ética e a transparência. A partir disso, pode-se implementar sistemas de reconhecimento e recompensa que valorizem o bom desempenho e incentivem a excelência.



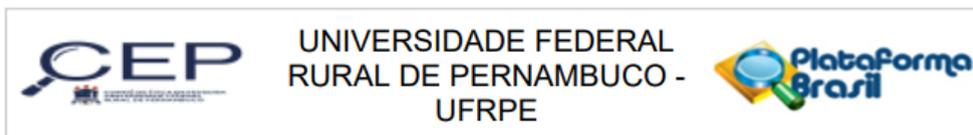
### **Fomentar uma cultura organizacional voltada para a inovação**

Colocar em prática uma cultura organizacional voltada para a inovação é fundamental para que uma organização pública se mantenha capaz de se adaptar às mudanças no cenário externo. A cultura desempenha um papel central na promoção da criatividade e da busca por novas soluções. É importante alocar recursos financeiros e humanos em projetos de pesquisa e inovação. Ainda nesse ponto, é válido incentivar a curiosidade e a aprendizagem contínua, ao criar um ambiente em que os funcionários estejam dispostos a explorar novas ideias, tecnologias e abordagens.



Fonte: Canva (2023)

## APÊNDICE C - PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA (CEP)



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** Gestão de pessoas e inovação organizacional: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior

**Pesquisador:** ADRIELLE MENEZES ALVES

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 68226623.7.0000.9547

**Instituição Proponente:** UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO- UFRPE

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 6.216.251

#### Apresentação do Projeto:

As informações descritas nesta seção foram extraídas do arquivo PB\_INFORMAÇÕES\_BÁSICAS\_DO\_PROJETO\_2100508.pdf, postado em 05/06/2023 14:26:19. "A área de gestão de pessoas tem uma forte relação com a modernização do Estado e das instituições públicas além de estar diretamente relacionada às ações voltadas para a inovação dentro das organizações, ao passo que estas mostram-se mais abertas a tratar seus funcionários como colaboradores que devem ser inseridos no processo de gestão e favorecendo políticas de desenvolvimento pessoal e profissional. Desse modo, no âmbito da administração pública, como é o caso da Universidade Federal Rural de Pernambuco, os servidores podem mobilizar suas capacidades e o conhecimento adquirido através de investimentos em formação ou de experiências adquiridas no próprio ambiente e através das rotinas de trabalho, para a geração de valor dentro da organização além de produzir melhores resultados atendendo ao princípio constitucional da eficiência. Este projeto de pesquisa tem como objetivo analisar as práticas de gestão de pessoas utilizadas para a inovação organizacional na percepção dos servidores Universidade Federal Rural de Pernambuco. Para isso, pretende-se a aplicação de questionários estruturados e um estudo de caso, a fim de diagnosticar as principais inovações na área de gestão de pessoas, bem como as possíveis barreiras para isso, na Universidade. Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva e após a análise dos dados coletados pretende-se elaborar como produto

**Endereço:** Rua Dom Manuel de Medeiros, s/n Dois Irmãos, 1º andar do Prédio Central da Reitoria da UFRPE  
**Bairro:** Recife **CEP:** 52.171-900  
**UF:** PE **Município:** RECIFE  
**Telefone:** (81)3320-6638 **E-mail:** cep@ufrpe.br



Continuação do Parecer: 6.216.251

técnico uma manual de boas práticas de gestão de pessoas voltadas para a inovação em organizações públicas."

**Objetivo da Pesquisa:**

As informações descritas nesta seção foram extraídas do arquivo PB\_INFORMAÇÕES\_BÁSICAS\_DO\_PROJETO\_2100508.pdf, postado em 05/06/2023 14:26:19.

Objetivo Primário:

Analisar as práticas de gestão de pessoas utilizadas para fomentar a inovação organizacional na percepção dos servidores Universidade Federal Rural de Pernambuco.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

As informações descritas nesta seção foram extraídas do arquivo PB\_INFORMAÇÕES\_BÁSICAS\_DO\_PROJETO\_2100508.pdf, postado em 05/06/2023 14:26:19.

Riscos:

Ao participar da pesquisa, o respondente poderá sentir cansaço mental e problemas com a internet podem exigir um pouco mais de tempo para responder as perguntas.

O mesmo poderá combinar com os pesquisadores, o momento mais conveniente para responder o questionário. O participante tem o direito de não responder a uma ou mais perguntas sem precisar explicar a sua decisão.

Durante a pesquisa, as informações coletadas serão armazenadas em computador protegido com senha, firewall e antivírus. Periodicamente, serão realizadas cópias de segurança dos dados em dispositivo USB ou HD externo. Esses cuidados serão tomados para contornar os riscos inerentes ao mundo virtual e as limitações dos equipamentos eletrônicos utilizados.

Benefícios:

Os voluntários serão beneficiados, através das respostas dos questionários, pois poderão colaborar para um diagnóstico sobre a área de gestão de pessoas e inovação organizacional no âmbito da UFRPE, bem como as respostas servirão como base para elaboração final de um manual de boas práticas de gestão de pessoas voltadas para a inovação em outras organizações públicas.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Projeto de pesquisa apresentado pela discente Adrielle Menezes Alves, ao curso de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal Rural de Pernambuco. A pesquisa

**Endereço:** Rua Dom Manuel de Medeiros, s/n Dois Irmãos, 1º andar do Prédio Central da Reitoria da UFRPE  
**Bairro:** Recife **CEP:** 52.171-900  
**UF:** PE **Município:** RECIFE  
**Telefone:** (81)3320-6638 **E-mail:** cep@ufrpe.br



Continuação do Parecer: 6.216.251

foi classificada como Pesquisa exploratória, descritiva, utiliza-se da metodologia qualitativa e quantitativa. Para tanto, pretende-se fazer uso de um questionário estruturado, com questões fechadas e também perguntas abertas, que permitam, inclusive, extrair sugestões para o futuro produto técnico ou tecnológico, resultante da pesquisa, um manual de boas práticas para gestão de pessoas. A pesquisadora pretende abordar 985 servidores técnico-administrativos da UFRPE através de aplicação de questionários com perguntas abertas e fechadas. A pesquisa mostra-se promissora e relevante para área das ciências sociais aplicadas e para UFRPE, uma vez pretende elaborar um manual de boas práticas de gestão de pessoas, sendo financiada pela própria pesquisadora.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Vide campo "Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações"

**Recomendações:**

Vide campo "Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações"

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Sem pendências.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

- 1) Atentar para o OFÍCIO CIRCULAR Nº 2/2021/CONEP/SECNS/MS onde o pesquisador poderá encontrar as Orientações para procedimentos em pesquisas com qualquer etapa em ambiente virtual.
- 2) Ressalta-se que cabe ao pesquisador responsável encaminhar os relatórios de pesquisa, por meio da Plataforma Brasil, via notificação do tipo "relatório" para que sejam devidamente apreciadas no CEP, conforme Resolução CNS n.466/12, item XI.2.d e Resolução CNSn.510/16, art.28, item V.
- 3) Cabe ao pesquisador "manter os dados da pesquisa em arquivo, físico ou digital, sob sua guarda e responsabilidade, por um período de 5 anos após o término da pesquisa", conforme Resolução CNS 466/2012, item XI f.

**Endereço:** Rua Dom Manuel de Medeiros, s/n Dois Irmãos, 1º andar do Prédio Central da Reitoria da UFRPE  
**Bairro:** Recife **CEP:** 52.171-900  
**UF:** PE **Município:** RECIFE  
**Telefone:** (81)3320-6638 **E-mail:** cep@ufrpe.br



Continuação do Parecer: 6.216.251

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2100508.pdf	05/06/2023 14:26:19		Aceito
Outros	cartarespostajunho.docx	05/06/2023 14:25:46	ADRIELLE MENEZES ALVES	Aceito
Orçamento	ORCAMENTO_pesquisa_junho.docx	05/06/2023 14:24:08	ADRIELLE MENEZES ALVES	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLEVIRTUAL_atualjunho.docx	05/06/2023 14:21:47	ADRIELLE MENEZES ALVES	Aceito
Folha de Rosto	Folhaderosto_2.pdf	03/05/2023 10:02:41	ADRIELLE MENEZES ALVES	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Final_Projeto_Qualificacao_PROFIAP_UFRPE_Adrielle.docx	03/05/2023 10:01:22	ADRIELLE MENEZES ALVES	Aceito
Orçamento	ORCAMENTO_pesquisa_junho.docx	05/06/2023 14:24:08	ADRIELLE MENEZES ALVES	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLEVIRTUAL_atualjunho.docx	05/06/2023 14:21:47	ADRIELLE MENEZES ALVES	Aceito
Folha de Rosto	Folhaderosto_2.pdf	03/05/2023 10:02:41	ADRIELLE MENEZES ALVES	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Final_Projeto_Qualificacao_PROFIAP_UFRPE_Adrielle.docx	03/05/2023 10:01:22	ADRIELLE MENEZES ALVES	Aceito
Orçamento	ORCAMENTODAPESQUISA.pdf	03/05/2023 09:56:26	ADRIELLE MENEZES ALVES	Aceito
Outros	CurriculosLattesAdrielleMenezesAlves.pdf	03/05/2023 09:53:37	ADRIELLE MENEZES ALVES	Aceito
Outros	SistemadeCurriculosLattes_IoneteCavalcantideMoraes.pdf	23/03/2023 09:14:09	ADRIELLE MENEZES ALVES	Aceito
Outros	SistemadeCurriculosLattes_AlessandraCarlaCeolin.pdf	23/03/2023 09:13:24	ADRIELLE MENEZES ALVES	Aceito
Outros	TERMO_DE_COMPROMISSO_E_CONFIDENCIALIDADE.doc	09/03/2023 14:22:33	ADRIELLE MENEZES ALVES	Aceito
Outros	CARTA_DE_ANUENCIA_Adrielle.docx	09/03/2023 14:21:53	ADRIELLE MENEZES ALVES	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLEVIRTUAL.docx	09/03/2023 14:16:57	ADRIELLE MENEZES ALVES	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

**Endereço:** Rua Dom Manuel de Medeiros, s/n Dois Irmãos, 1º andar do Prédio Central da Reitoria da UFRPE  
**Bairro:** Recife **CEP:** 52.171-900  
**UF:** PE **Município:** RECIFE  
**Telefone:** (81)3320-6638 **E-mail:** cep@ufrpe.br



UNIVERSIDADE FEDERAL  
RURAL DE PERNAMBUCO -  
UFRPE



Continuação do Parecer: 6.216.251

RECIFE, 03 de Agosto de 2023

---

**Assinado por:**  
**MAITE KULESZA**  
**(Coordenador(a))**

**Endereço:** Rua Dom Manuel de Medeiros, s/n Dois Irmãos, 1º andar do Prédio Central da Reitoria da UFRPE  
**Bairro:** Recife **CEP:** 52.171-900  
**UF:** PE **Município:** RECIFE  
**Telefone:** (81)3320-6638 **E-mail:** cep@ufrpe.br

Página 05 de 05