

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – FEAC**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP**

**ALEX DE OMENA ALBUQUERQUE**

**COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA PARA INOVAÇÃO NAS PRÁTICAS DE  
GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
ALAGOAS**

**MACEIÓ**  
**2023**

ALLEX DE OMENA ALBUQUERQUE

**COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA PARA INOVAÇÃO NAS PRÁTICAS DE  
GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
ALAGOAS**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEAC, Universidade Federal de Alagoas – UFAL, como requisito à obtenção do título de mestre em Administração Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Milka Alves Correia Barbosa.

**MACEIÓ  
2023**

**Catálogo na Fonte**  
**Universidade Federal de Alagoas**  
**Biblioteca Central**  
**Divisão de Tratamento Técnico**

Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 – 1767

- A345c Albuquerque, Alex de Omena.  
Competências de liderança para inovação nas práticas de gestão de pessoas : um estudo na Universidade Federal de Alagoas / Alex de Omena Albuquerque. – 2023.  
81 f. : il.
- Orientadora: Milka Alves Correia Barbosa.  
Dissertação (mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública. Maceió, 2023.
- Bibliografia: f. 68-71.  
Apêndices: f. 72-81.
1. Competências essenciais. 2. Liderança. 3. Inovação. 2. Práticas de gestão de pessoas. I. Título.

CDU: 658.3



## FOLHA DE APROVAÇÃO

ALLEX DE OMENA ALBUQUERQUE

### COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA PARA INOVAÇÃO NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Alagoas como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

Aprovada em:

Maceió, 17 de outubro de 2023.

BANCA EXAMINADORA 

Documento assinado digitalmente

MILKA ALVES CORREIA BARBOSA

Data: 18/10/2023 18:40:24-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof<sup>ª</sup> Dra. Milka Alves Correia Barbosa (PROFIAP/FEAC/UFAL)

– Orientadora –



Documento assinado digitalmente

LUCIANA PEIXOTO SANTA RITA

Data: 25/10/2023 12:23:08-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof<sup>ª</sup> Dra. Luciana Peixoto Santa Rita (PROFIAP/FEAC/UFAL)

– Coorientadora –



Documento assinado digitalmente

ANDREW BEHEREGARAI FINGER

Data: 23/10/2023 19:16:12-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Dr. Andrew Beheregarai Finger (PROFIAP/FEAC/UFAL)

– Examinador Interno –



Documento assinado digitalmente

FERNANDA RODA DE SOUZA ARAUJO

Data: 24/10/2023 17:19:52-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof<sup>ª</sup> Dra. Fernanda Roda de Souza Araújo (UNIVASF)

– Examinadora Externa –



Documento assinado digitalmente

MYRNA SUELY SILVA LORETO

Data: 23/10/2023 13:58:06-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof<sup>ª</sup> Dra. Myrna Suely Silva Loreto (UFPE)

– Examinadora Externa –

Dedico a Deus e Nossa Senhora  
Minha esposa Josile e minha filha Alice,  
que veio trazer alegria a nossa família.  
Meus pais, minha avó, meus irmãos e  
sobrinhos.

## **AGRADECIMENTOS**

Desde o começo, compreendi que o mestrado seria uma longa jornada, que para completá-la era necessário dar um passo de cada vez para superar os desafios da vida acadêmica.

Apreendi essa lição na vida familiar com minha esposa Josile, quando tivemos que se preparar para receber Alice, nossa filha amada. Particularmente, não foi fácil e agradecemos a Deus e Nossa Senhora pela graça da perseverança, sabedoria e discernimento para como pais iniciantes dar os próximos passos e de ter colocado algumas pessoas no nosso caminho, as quais nos ajudaram muito. Assim, seremos sempre gratos!

Os meus agradecimentos pelo importante apoio de Josile, que por meio de nossas conversas, suas palavras foram motivadoras para eu realizar esse sonho.

Além de alegria, Alice veio para eu tornar, enquanto pai e estudante, uma pessoa mais forte e resiliente. Alice, a sua chegada, me ajudou a lidar com as dificuldades com coragem e paciência.

À minha avó Carmelita, aos meus primos Amaro e Marili, e ao meu tio Petrucio, pela história de vida e tempo de convivência. Saudades das boas lembranças em que estivemos juntos.

No mestrado, um dos aprendizados mais importantes para mim foi acreditar que podia contar com as pessoas, como os colegas de trabalho da Universidade Federal de Alagoas – Ufal, do mestrado pela amizade e partilha de conhecimentos, e em especial, a minha orientadora Profa. Milka Alves pela orientação humanizada, por todo o acompanhamento realizado e pela confiança depositada, o que me fez ter a certeza de que podia seguir em frente neste processo de aprendizagem. Gratidão! Gratidão! Gratidão!

Aos professores examinadores, Fernanda Roda, Myrna Suely, Luciana Peixoto e Andrew Beheregarai, pelas contribuições para a melhoria deste trabalho, desde a qualificação até a defesa.

## RESUMO

As competências de equipes e indivíduos para inovação no setor público são determinantes para a capacidade da organização pública de inovar e gerar valor público à sociedade. Desenvolver essas competências nos servidores públicos é um dos desafios da área de Gestão de Pessoas (GP) das Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes). Nesse sentido, este trabalho objetiva analisar como as competências de liderança contribuem para o desenvolvimento da inovação nas práticas de GP da Universidade Federal de Alagoas (Ufal). Com abordagem de estudo qualitativo básico, e por meio da triangulação de dados, a coleta dos dados ocorreu a partir da pesquisa documental e de 5 (cinco) entrevistas semiestruturadas com questões abertas e fechadas com servidores técnico-administrativos e docentes ocupantes de cargos ou funções de gestão e liderança na Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho (Progep) da Ufal. Os dados sobre as competências de liderança dos gestores para o desenvolvimento da inovação nas práticas de GP foram submetidos à análise de conteúdo temática. Como resultado, foram identificadas 28 (vinte e oito) competências de liderança para a capacidade de inovação nas práticas de GP, sendo as mais destacadas as habilidades humanas como o relacionamento interpessoal e a empatia, a compreensão interpessoal e o entusiasmo, e o envolvimento. Na comparação com as competências individuais para inovação no setor público brasileiro, foi possível observar competências gerenciais para a gestão da Ufal próximas às 22 (vinte e duas) dessas competências esperadas para inovação.

**Palavras-chave:** competências; liderança; inovação; práticas de gestão de pessoas.

## ABSTRACT

The competencies of teams and individuals for innovation in the public sector are crucial to the public organization's ability to innovate and generate public value for society. Developing these competencies in public servants is one of the challenges facing the People Management (PM) department at Federal Higher Education Institution (HEI). The aim of this study is to analyze how leadership competencies contribute to the development of innovation in PM practices at the Federal University of Alagoas (Ufal). Using a basic qualitative study approach and data triangulation, the data was collected through documentary research and 5 semi-structured interviews with open and closed questions with technical-administrative and teaching staff occupying management and leadership positions or functions in Ufal's Department of People Management and Work (Progep). The data on managers' leadership skills for developing innovation in PM practices were subjected to thematic content analysis. As a result, 28 leadership competencies were identified for the capacity for innovation in PM practices, the most prominent being human skills such as interpersonal relationships and empathy, interpersonal understanding and enthusiasm and involvement. In the comparison with the individual competencies for innovation in the Brazilian public sector, it was possible to observe managerial competencies for Ufal's management close to the 22 of these competencies expected for innovation.

**Keywords:** competencies; leadership; innovation; people management practices.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Modelo de competências em relação ao Gespublin	15
Figura 2	- Matriz de competências de liderança	24
Figura 3	- Estrutura administrativa da Progep/Ufal	39
Figura 4	- Fluxo de elaboração do PDP Ufal	54
Figura 5	- Práticas de gestão	57

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	– Competências individuais para inovação e sua relação com as dimensões do Gespublin	17
Quadro 2	– Competências de Equipe para inovação e sua relação com as dimensões do Gespublin	17
Quadro 3	– Competências gerenciais para mudanças	22
Quadro 4	– Competências de liderança	25
Quadro 5	– Perfil dos entrevistados da área de GP/Ufal	30
Quadro 6	– Categorias de análise	32
Quadro 7	– Objetivos específicos e métodos de coleta de dados	34
Quadro 8	– Relação de documentos analisados	35
Quadro 9	– Fases da análise de conteúdo temática na pesquisa	36
Quadro 10	– Análise comparativa das competências gerenciais esperadas pela Ufal à luz das competências individuais para inovação de Montezano <i>et al.</i> (2022)	41
Quadro 11	– Competências de liderança esperadas para a inovação nas práticas de GP	45
Quadro 12	– Competências gerenciais percebidas pelos gestores como necessárias para a gestão do setor	49
Quadro 13	– Programação das ações de desenvolvimento dos gestores em inovação e gestão de pessoas – PDP 2023	55
Quadro 14	– Ação de capacitação em liderança para gestores	57
Quadro 15	– Ação de capacitação para novas lideranças de gestão de pessoas	62
Quadro 16	– Ação de capacitação para a gestão da inovação e mudanças	63
Quadro 17	– Ação de capacitação para a gestão de pessoas e equipes para a inovação	63

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Entrevistas

35

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APF	Administração Pública Federal
Enap	Escola Nacional de Administração Pública
Gespublin	Gestão Pública Inovadora
GP	Gestão de Pessoas
Ifes	Instituições Federais de Ensino Superior
NGP	Nova Gestão Pública
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OEI	Organização dos Estados Iberoamericanos
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
Progep	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho
SGP	Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal
Sipec	Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
Ufal	Universidade Federal de Alagoas
UFs	Universidades Federais

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1 Objetivo geral.....	12
1.2 Objetivos específicos .....	12
1.3 Justificativa .....	12
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	14
2.1 Competências Individuais e de Equipe para Inovação no Setor Público brasileiro .....	14
2.2 Inovação nas Práticas de Gestão de Pessoas (GP) .....	19
2.3 Competências Gerenciais no Setor Público.....	21
2.3.1 Competências de Liderança para Inovação no Setor Público .....	23
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	29
3.1 Tipo de Pesquisa .....	29
3.2 Unidade de Análise.....	30
3.3 Sujeitos da Pesquisa .....	30
3.4 Categorias de Análise.....	31
3.5 Métodos de Coleta de Dados .....	35
3.6 Método de Análise dos Dados .....	37
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	39
4.1 Caracterização da Organização Pesquisada e do Lócus do Estudo .....	39
4.2 Competências de Liderança Esperadas para a Inovação nas Práticas de Gestão de Pessoas.....	41
4.3 Competências de Liderança Percebidas para a Inovação nas Práticas de Gestão de Pessoas.....	48
4.4 Capacitação para o Desenvolvimento de Competências de Liderança para a Inovação nas Práticas de Gestão de Pessoas .....	54
<b>5 PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO</b> .....	60
5.1 Objetivo.....	60

5.2 Eixos do PDG .....	61
5.3 Público-alvo .....	61
5.4 Trilhas de desenvolvimento de liderança.....	61
5.5. Ambientação das Lideranças de Gestão de Pessoas .....	62
5.6 Gestão de Pessoas e Equipes para a Inovação .....	63
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>65</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>67</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>71</b>
Apêndice A – Roteiro da Entrevista Semiestruturada.....	71
Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) .....	73
Apêndice C – Glossário de Competências com base em Montezano (2021) .....	77

## 1 INTRODUÇÃO

Os primeiros estudos sobre inovação no contexto do setor público brasileiro surgiram na década de 1990, período em que o Estado foi reestruturado com base nos princípios da Nova Gestão Pública (NGP), os quais têm o objetivo de alcançar níveis mais elevados de desempenho organizacional, eficiência, eficácia e efetividade da prestação dos serviços (Sucupira *et al.*, 2019).

Embora os conceitos que tratam sobre a inovação se aproximem mais da realidade das organizações privadas (Sucupira *et al.*, 2019), devido à necessidade de competição e de diferencial para se manter no mercado, valer-se deles para compreensão do fenômeno da inovação no setor público, atentando para as suas características peculiares, representa uma nova abordagem.

Assim, mais recentemente, com reflexo nas organizações públicas, a inovação apresenta-se como uma solução essencial à complexidade dos desafios modernos, sendo estes necessários à geração de novas ideias ou práticas e o desenvolvimento de competências nesse sentido (Moussa; McMurray; Muenjohn, 2018; Montezano; Isidro, 2020).

Dessa forma, tem-se a inovação como um mecanismo promotor de mudanças das organizações públicas, cujo alcance dos objetivos estratégicos e melhoria da prestação dos serviços públicos à sociedade dependem da sua capacidade de inovar, por meio dos atributos de liderança, de intenção estratégica, de pessoas, de projetos, de tecnologia, de cocriação e de flexibilidade organizacional, todos voltados à inovação (Isidro, 2018).

Para a gestão pública inovadora no setor público brasileiro, Montezano e Isidro (2020) propuseram o modelo de competências para inovação, sendo ele dinâmico, sistêmico, multinível e integrado; ressaltando a necessidade de desenvolvimento destas competências nos diferentes níveis, quais sejam: indivíduo, equipes, organização e setor público, com foco em promover mudanças na prestação de serviços para resolução de problemas e necessidades da sociedade.

Sendo assim, é imprescindível a análise das competências para inovação à luz de um modelo para os níveis organizacional, de equipe e individual, ao passo que, diferentemente de outros estudos que abordam as competências apenas no nível organizacional ou individual, busca-se identificá-las de forma alinhada entre os

diferentes níveis, como antecedentes para efetiva adoção da inovação no contexto do setor público (Montezano; Isidro, 2020).

Além disso, vale ressaltar o papel da liderança com relação à adoção de estratégias e de práticas inovadoras no setor público. Como sugerem Moussa, McMurray e Muenjohn (2018), os comportamentos de liderança, tais como a autoconsciência, a coordenação eficaz e a capacidade de decisão, são considerados fundamentais para a inovação das organizações públicas.

Por essas razões, a capacitação da liderança e de servidores públicos com competências necessárias para inovar constitui, seguramente, um dos desafios da área de Gestão de Pessoas (GP), que procura o aprimoramento de suas práticas e o alcance dos objetivos organizacionais.

Nesse sentido, o papel do gestor ou da liderança torna-se ainda mais concreto, como agente de inovação, diante de um conjunto de práticas de GP que impulse a criação e o aperfeiçoamento de tais práticas, em três níveis (organizacional, entre as lideranças e suas equipes, e individual), e contribua com o desempenho inovativo dos indivíduos e das organizações (Silva; Pinho, 2020; Montezano *et al.*, 2022).

É com base nessas proposições teóricas, que o presente estudo pretende responder ao seguinte problema de pesquisa: como as competências de liderança contribuem para o desenvolvimento da inovação nas práticas de gestão de pessoas da Universidade Federal de Alagoas (Ufal)?

A promoção da inovação na gestão da Universidade Federal de Alagoas (Ufal) surgiu a partir do Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos e docentes, ocupantes de cargos de provimento efetivo, em comissão e de função gerencial, em reunião do Conselho Universitário (Consuni), realizada no dia 02 de agosto de 2022, por meio da Resolução nº 60, para monitorar o desenvolvimento individual desses servidores, e tendo como uma das perspectivas a qualidade dos serviços públicos.

Já em novembro de 2022, a Política de Inovação da Ufal foi instituída pela Resolução nº 107, aprovada pelo Consuni, com destaque para os objetivos de reconhecer a inovação como um elemento transversal que permeia as suas atividades, de obter soluções às demandas da sociedade e dos órgãos públicos e de implementar ações e programas institucionais de capacitação de recursos humanos em gestão da inovação.

## 1.1 Objetivo geral

A presente investigação tem o objetivo geral de analisar como as competências de liderança contribuem para o desenvolvimento da inovação nas práticas de gestão de pessoas da Universidade Federal de Alagoas (Ufal).

## 1.2 Objetivos específicos

1. Identificar as competências de liderança esperadas para a inovação nas práticas de gestão de pessoas.
2. Descrever as competências de liderança percebidas para a inovação nas práticas de gestão de pessoas.
3. Propor as ações de capacitação para o desenvolvimento das competências de liderança para a inovação nas práticas de gestão de pessoas.

## 1.3 Justificativa

Sabendo-se que as Ifes compreendem organizações centrais de geração e de difusão do conhecimento e de formação de práticas profissionais, tem-se que as suas atividades de ensino, pesquisa, extensão e de estímulo e de fomento à inovação são prestadas de forma a aproximar a sociedade do ensino superior e do público brasileiro.

Além disso, é fundamental reconhecer a possibilidade de inovação na gestão das Universidades Federais (UFs), por meio de melhorias das funções administrativas, como a de GP. Uma das formas de fazer isso é identificando as competências do gestor ou da liderança para inovação à luz do modelo proposto por Montezano e Isidro (2020), e sua relação com as competências individuais e de equipe, segundo Montezano *et al.* (2022), de modo a impulsionar a inovação nas práticas de GP.

Importante registrar que a escolha do modelo de Montezano e Isidro (2020) se deu pelo fato de ele permitir investigar as competências para inovação em múltiplos níveis de análise, desde a ação das pessoas (indivíduos e equipes) até dos gestores ou das lideranças do setor público, as quais estão associadas à capacidade para

inovar das organizações, seja do governo federal seja estadual e municipal.

Nesse sentido, as UFs são autarquias ou fundações públicas do governo federal propensas a implementarem inovação gerencial, a partir de suas práticas de GP, como evidenciado por Montenegro *et al.* (2021). Além disso, em outro estudo sobre a inovação educacional no ensino superior no Brasil, foram vistas perspectivas no tocante à área de GP, como as competências ou habilidades gerenciais, principalmente relacionadas à inovação (Riccomini *et al.*, 2021).

Assim, dada a relevância entre competências e inovação nas práticas de GP, o trabalho busca contribuir para a melhoria das práticas de GP da Ufal, a partir do diagnóstico de competências dos seus gestores ou de suas lideranças, cujos resultados podem subsidiar não apenas o planejamento da oferta de ações de capacitação, mas também a criação de outros programas de GP, promovendo a atuação deles para inovação, bem como a qualidade na prestação dos serviços administrativos aos usuários.

A motivação do pesquisador e do servidor da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho (Progep) da Ufal, na análise do problema de pesquisa, consiste em ampliar as oportunidades de desenvolvimento das competências dos gestores ou lideranças frente ao desafio de inovação na área de GP, no sentido de, conforme as diferentes práticas, adotarem processos de invenção ou geração de ideias e de implementação de atividades inovadoras, para, de modo geral, estimularem as competências para inovação dos demais servidores da Progep.

O presente estudo, ainda, é importante para o fortalecimento do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (Profiap), pois tratar de competências gerenciais ou de lideranças e práticas de GP nas UFs, sob o enfoque de inovação, é contribuir com a área de GP na esfera do governo federal e com as diretrizes estabelecidas pelo programa.

Sob o ponto de vista teórico, essa pesquisa, baseada na literatura sobre o modelo de competências e sua relação com a capacidade de inovação no setor público brasileiro, deve ser considerada como um avanço na investigação de competências dos servidores ocupantes de cargos ou funções de gestão ou de liderança (direção, chefia, coordenação e supervisão) nas UFs, permitindo a eles gerenciarem as competências individuais, de equipe e organizacionais para a gestão pública inovadora.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico adotado objetiva apresentar os principais marcos relacionados ao tema e ao problema de pesquisa, a partir das teorias ou do modelo teórico, além de trabalhos desenvolvidos sobre competências para inovação e inovação nas práticas de gestão de pessoas no contexto do setor público e das universidades.

### **2.1 Competências Individuais e de Equipe para Inovação no Setor Público brasileiro**

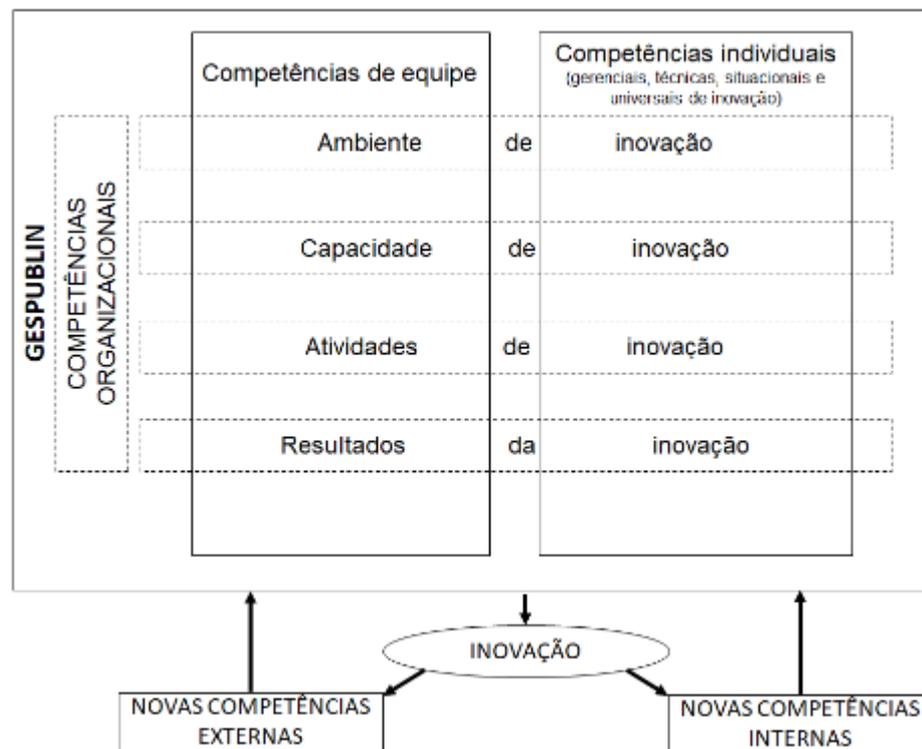
Com o desenvolvimento de competências necessárias para inovação, baseado nos níveis organizacional, de equipe e individual, é possível a administração pública, a partir de análise multinível proposta por Montezano e Isidro (2020), estabelecer as competências das pessoas como antecedentes das quatro dimensões do modelo integrado de gestão pública inovadora para o Brasil (Gespublin), de Isidro (2018), quais sejam: ambiente da inovação; capacidade de inovação; atividades de inovação e resultados da inovação.

Ainda com relação ao modelo Gespublin de Isidro (2018), importa descrever os seguintes aspectos relacionados às dimensões da inovação, como definição e os elementos constituintes:

- Ambiente da inovação – trata de condições organizacionais e individuais como objetivos, indutores, facilitadores e barreiras capazes de gerar ou limitar a inovação.
- Capacidades de inovação – tratam das competências organizacionais capazes de mobilizar recursos que sustentem os esforços da inovação, envolvendo liderança, intenção estratégica, pessoas, projetos, tecnologia, cocriação e flexibilidade organizacional.
- Atividades de inovação – referem-se ao ciclo do processo de inovação como: geração, seleção, implementação e difusão de ideias.
- Resultados da inovação – tratam dos efeitos da inovação, sejam eles diretos sejam indiretos, para a organização e os serviços públicos prestados.

Ao reconhecerem a escassez de literatura que relacione de que forma as competências influenciam a inovação, Montezano e Isidro (2020) argumentam que a criação de um novo modelo de competências para a inovação deve ser dinâmico, sistêmico, multinível e integrado, e que ofereça condições para que as organizações públicas sejam inovadoras na prestação dos serviços à sociedade ou aos usuários, conforme Figura 1.

Figura 1 – Modelo de competências em relação ao Gespublin



Fonte: Montezano e Isidro (2020).

Nesse sentido, a utilização do modelo de Montezano e Isidro (2020), em investigação empírica (Montezano *et al.*, 2022), é um ponto de partida a ser considerado para outras realidades da gestão pública brasileira, como é o caso inédito das universidades federais, as quais, apesar de baseadas em um modelo burocrático de gestão com características culturais ligadas a aspectos tradicionais, demonstraram capacidade para inovação do tipo organizacional ou gerencial em dois estados do Nordeste, a exemplo dos achados de Montenegro *et al.* (2021).

Ainda a esse respeito, a partir de um levantamento sistemático da literatura sobre inovação no setor público, De Vries, Bekkers e Tummers (2016) constataram as definições de inovação mais citadas em estudos empíricos, entre 1990 e 2014. Na maioria deles, o entendimento foi baseado em Rogers (2003, p. 12), para o qual: “uma inovação é uma ideia, prática, ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo ou outra unidade de adoção”.

No contexto da administração pública brasileira, a inovação é um fenômeno que se manifesta pelas competências nos níveis individual, de equipes e da organização como um todo e do próprio setor público, sendo a competência dos servidores no trabalho um meio para gerar valor público à sociedade e alcançar maior eficiência e maior qualidade nas entregas dos serviços. Nesse aspecto, a orientação para inovar se reflete no desempenho institucional, e, de modo específico, nas práticas de gestão, as quais, por sua vez, contribuem para a definição das competências coletivas e individuais (Montezano; Isidro, 2020).

Na prática, os autores acima afirmam que os servidores precisam ter competências para inovar. Trazendo para a abordagem racionalista, elas se dividem em conhecimentos, habilidades e comportamentos para o trabalho de gerenciamento do ambiente, da capacidade, das atividades e dos resultados da inovação, exigindo mais competências específicas dos servidores ocupantes de cargos ou de funções de gestão, de forma alinhada às competências de liderança.

Oportuno ressaltar que, como tema de pesquisa para os estudos sobre gestão

de pessoas e organização, as competências dos servidores, de modo geral, são consideradas elementos críticos ou antecedentes, na medida em que viabilizam o desenvolvimento sustentável, o desempenho organizacional eficaz e a inovação (Salman; Ganie; Saleem, 2020; De Vries; Tummers; Bekkers, 2016).

Nessa perspectiva, segundo os resultados da pesquisa de Montezano *et al.* (2022), realizadas com 27 profissionais do ecossistema de inovação em organizações públicas, foram identificadas 33 competências individuais e 18 competências de equipe para inovação, inclusive como variáveis antecedentes para mais de uma dimensão do Gespublin (ambiente, capacidade, processo e resultados), como mostrados no Quadros 1 e 2. Ao analisar esses resultados, percebe-se que, dependendo do contexto interno e externo de atuação, e da maturidade da organização em relação à inovação, é mais facilmente aplicável o modelo de Montezano e Isidro (2020).

**Quadro 1** – Competências individuais para inovação e sua relação com as dimensões do Gespublin

Dimensões do Gespublin	Competências individuais
Ambiente, Capacidade, Processo e Resultado	Aprendizagem contínua; Fluência em dados; Comunicação; Foco em resultados; Inteligência emocional; Liderança; <i>Networking</i> ; Processo e ferramentas para inovação; Visão estratégica e Visão sistêmica.
Ambiente, Capacidade e Processo	Análise de cenários; Autogerenciamento; Compartilhamento de conhecimentos e experiências; Competências técnicas específicas ao tema da inovação; Criatividade; Curiosidade; Escuta ativa; Facilitação; Flexibilidade comportamental; Insurgência; Iteração; Narrativa; Negociação; Proatividade; Resiliência; Resolução de problemas; Tolerância ao risco.
Processo e Resultado	Análise crítica; Mensuração e avaliação de resultados e impactos.
Capacidade e Processo	Fluência digital; Relacionamento interpessoal.
Processo	Análise de viabilidade; Empreendedorismo público.

Fonte: Montezano *et al.* (2022).

**Quadro 2** – Competências de Equipe para inovação e sua relação com as dimensões do Gespublin

Dimensões do Gespublin	Competências de Equipe
Ambiente, Capacidade, Processo e Resultado	Cocriação; Colaboração; Diagnóstico e prognóstico; Estratégia de comunicação; Gestão de resultados e impactos; Multiprofissionalidade; Pesquisa.
Capacidade, Processo e Resultado	Gestão do conhecimento.
Ambiente, Capacidade e Processo	Mobilização do ecossistema de inovação; Planejamento do trabalho da equipe; Solução de problemas.
Ambiente e Processo	Ideação; Gestão de conflitos; Gestão de projetos.
Processo e Resultado	Estratégia de comunicação.
Capacidade e Processo	Tomada de decisão coletiva.
Processo	Seleção de ideias.

Fonte: Montezano *et al.* (2022).

A respeito das competências individuais pesquisadas por Montezano *et al.* (2022), os autores acrescentam que a comunicação, a aprendizagem contínua e o foco em resultados são tidos como os mais recorrentes, e que eles se agrupam a todas as dimensões da inovação. Assim, para a dimensão de processos, apresentam-se as competências de comunicação e de aprendizagem contínua. Para a dimensão de gestão do ambiente, visualizam-se as competências de análise de cenários e de foco em resultados, e, para a dimensão de capacidade, estabelecem-se as competências de aprendizagem contínua e de liderança. Por fim, quanto à dimensão de resultado, a competência de mensuração e de avaliação de resultados e de impactos é a que tem centralidade.

Para os autores, ao tratar das etapas do processo de inovação (geração de ideias, seleção de ideias, implantação e difusão), a geração de ideias depende das competências de criatividade e de processos e ferramentas para inovação, e a seleção de ideias, da competência de análise de viabilidade, fluência em dados e visão sistêmica. As competências de liderança, *networking* e resiliência são importantes para a implementação da inovação; e a competência de comunicação, para a sua difusão.

No tocante ao nível de competências de equipe, de acordo com os autores, as competências de colaboração, de gestão por resultados e de impactos e multiprofissionalidade são as mais observadas, em termos gerais. Com relação à dimensão de processos, as competências de colaboração e de estratégia de

comunicação são as focalizadas, e, de modo a contribuírem com as dimensões de ambiente e de capacidade, registram-se a colaboração e a multiprofissionalidade; e com a dimensão de resultado, tem-se a gestão de resultados e de impactos.

Considerando as etapas da dimensão de processos, tem-se como competências coletivas, indispensáveis à geração de ideias, por exemplo, a ideação e a colaboração. Para a seleção, a própria capacidade de selecionar ideias. Quanto à implementação, a gestão de projetos; e para a difusão, a estratégia de comunicação.

A partir da consolidação das competências acima, nos níveis dos indivíduos e de equipe, pretende-se uma melhor percepção do comportamento das lideranças e pessoas da equipe para estimular a capacidade de inovação em organizações públicas pouco inovadoras e que restringem os esforços para tal finalidade (Montezano *et al.*, 2022; Moussa; McMurray; Muenjohn, 2018).

Desse modo, baseando-se na ideia de que a competência é expressão de comportamento e de desempenho (Salman; Ganie; Saleem, 2020), as competências dos indivíduos e de equipes necessárias para inovar podem incentivar a inovação nas práticas de GP e em processos, como recrutamento ou seleção, desenvolvimento, avaliação e reconhecimento (Montezano; Isidro, 2020).

## **2.2 Inovação nas Práticas de Gestão de Pessoas (GP)**

Segundo Demo, Fogaça e Costa (2018), práticas de GP são compreendidas como hábito, rotina, ação e atividades, pelas quais a política de GP busca criar capacidades organizacionais com a intenção de obter melhores resultados quanto aos objetivos e finalidades da organização. Além da sua função estratégica, o papel da GP é desafiado para contribuir com a geração de inovação nas organizações (Lopes, 2020; Montenegro *et al.*, 2021).

Nesse aspecto, ao tratar da relação entre GP e os tipos de inovação, Lopes (2020) sinaliza que é fundamental ter a configuração de GP diferenciada para estimular comportamentos estratégicos de formulação e de implementação efetiva de inovação gerencial nas organizações, por meio de práticas de recrutamento e de retenção, de delegação de responsabilidade, de treinamento, de comunicação interna e de incentivos. Nesse sentido, quando essas práticas são complementares e sistêmicas, o seu impacto pode ser positivo para a inovação e para o desempenho

organizacional.

Nas organizações privadas e públicas pesquisadas que implementaram alguma inovação em GP, os resultados obtidos por Lopes (2020) mostram que as inovações provocaram mudanças mais significativas nas atividades e nas práticas gerenciais, nos processos de gestão e nas estruturas organizacionais, quando em comparação com as inovações de outras áreas, como estratégia, finanças, operações, *marketing* e tecnologia da informação.

Além disso, o autor afirma que as inovações em GP demonstram ser complexas e sistêmicas, na medida em que envolvem outras áreas de gestão, menos complexas em termos de adaptação da prática original e da dificuldade em alinhar as novidades com valores ou experiências passadas das organizações. Ademais, provocam mudanças radicais, e isso implica ser possível que as atividades e as práticas de GP influenciem inovações gerenciais, e também passem a ser influenciadas por práticas inovadoras de outras funções organizacionais.

Na esfera da gestão pública, os resultados da pesquisa de Montenegro *et al.* (2021) confirmam a abordagem inovadora para as práticas de GP, por meio de delegação, de treinamento, de recrutamento e seleção, e de incentivos. No que diz respeito ao nível de percepção dos servidores (técnico-administrativos e gestores), a delegação é citada como a prática mais relevante para inovação, seguida pela de treinamento e de recrutamento e retenção, tendo o menor destaque, os incentivos. Na avaliação dos colaboradores terceirizados, tem-se a importância do treinamento e da delegação para inovação.

De maneira geral, na percepção das 3 categorias funcionais acima, a presença de processos de inovação gerencial é mais significativa na área de GP e planejamento, de finanças e de orçamento das UFs. Apesar dos desafios inerentes ao campo da gestão das universidades, como a resistência à mudança, à dificuldade de implementar o novo e à forte aderência a aspectos tradicionais e burocráticos, a GP pode ser uma referência para inovações gerenciais (Montenegro *et al.*, 2021).

Em outro estudo, Silva e Pinho (2020) analisaram a relação entre práticas de GP e a implementação de inovações gerenciais, a partir da percepção e da cognição dos gestores de empresas nacionais de grande porte.

Diante das práticas de GP observadas nessas empresas, a de envolvimento de pessoas e de treinamento, desenvolvimento e educação são mais relevantes à

implementação de inovações gerenciais, incentivando os gestores a inovarem no aperfeiçoamento da gestão participativa entre as suas equipes, priorizando a descentralização das decisões, a sistemática de reuniões com *brainstorms*, a gestão da diversidade e a composição de equipes multifuncionais, além da redistribuição e da divisão de tarefas. Diferentemente, a de recrutamento e seleção, a de avaliação de desempenho e competências, a de condições de trabalho e, especialmente, a de sistemas de recompensas foram consideradas menos relevantes (Silva; Pinho, 2020).

De todo o exposto sobre as práticas de GP e inovação gerencial no setor público ou privado, é possível verificar a capacidade da área de GP para inovação por meio de práticas organizacionais que variam em grau de importância, conforme o contexto de atuação das organizações. Silva e Pinho (2020) acrescentam que as práticas de GP favorecem um clima organizacional propício à criação e à implementação de novas práticas e de processos inovadores. Sendo assim, espera-se que os gestores ou as lideranças melhorem as práticas de GP com a participação de servidores e de equipes de trabalho, considerando desenvolver competências para a inovação.

### **2.3 Competências Gerenciais no Setor Público**

Os estudos sobre o conceito de competências baseiam-se em três principais correntes: a americana, a francesa e a integradora. Para a corrente americana, desenvolvida por McClelland (1973) e Boyatzis (1982), a competência está relacionada a qualificações ou a características do indivíduo as quais o levam a obter um desempenho superior. A corrente francesa, proposta por Zarifian (1999) e Le Boterf (1999), por sua vez, considera a competência como um conjunto de realizações produzidas por indivíduo em determinado contexto de trabalho. Para a corrente integradora, que compreende as duas correntes anteriores, a competência é definida como conhecimentos, habilidades, atitudes (CHA) de um indivíduo, de acordo com comportamentos colocados em ação no trabalho, visando a desempenhar certa atividade (Freitas; Odélius, 2018).

Adotando o conceito de competência, segundo a corrente integradora, para Freitas e Odélius (2018), as competências gerenciais são comportamentos observáveis ou potenciais (conhecimentos, habilidades, atitudes e atributos pessoais),

que podem gerar valor e resultados a si próprios, a outros indivíduos e a equipes, aos departamentos, às organizações ou às redes em que atuam, por meio dos recursos disponíveis e da estratégia adotada.

No campo de estudo das competências gerenciais nas organizações, considerando a ênfase do modelo burocrático na valorização dos processos internos e da divisão do trabalho, o perfil de gestor, como esperado, estaria orientado para definição das responsabilidades dos servidores, selecionando-os de modo objetivo e com base no mérito e no domínio de competências técnicas, tomada de decisão objetiva e padronização das tarefas (Freitas; Odelius, 2018).

Nessa perspectiva, com a NGP e a modernização do setor público, novas práticas gerenciais trouxeram maior interesse para o desenvolvimento de competências dos gestores (Paz; Odelius, 2021). Dessa forma, os gestores públicos precisaram exercer uma liderança orientada para os cidadãos e para os resultados, e os servidores subordinados precisaram desempenhar tarefas de forma eficaz e eficiente, comunicar claramente as decisões tomadas, receber *feedback* dos cidadãos, e, por último, ser flexíveis para propor melhorias contínuas de produtividade no trabalho (Kruyen; Van Genugten, 2020).

Para Freitas (2019), de modo geral, as competências gerenciais, em sentido amplo, envolvem tanto competências gerenciais propriamente ditas, abrangendo aspectos relacionados aos recursos e resultados, quanto competências de liderança, que incluem habilidades do gestor para influenciar pessoas e equipes de trabalho em direção a um propósito.

Registra-se que o trabalho de revisão da literatura de Freitas e Odelius (2018) apresentou 19 categorias de competências gerenciais mais citadas em diversos contextos do setor público. Assim, aproximando-se da temática de inovação, pelos achados desse estudo, para a categoria chamada de habilidade com mudanças, foram encontradas as expressões apresentadas no Quadro 3 a seguir:

**Quadro 3** – Competências gerenciais para mudanças

Categoria	Expressões a ela referentes
-----------	-----------------------------

Habilidade com Mudanças	Inovações; adaptação situacional; manter a equipe atualizada sobre acontecimentos e mudanças; incentivo à assunção de riscos e criatividade; assumir riscos; incentivo a adaptações e melhorias incrementais; liderança situacional; gerenciamento de mudanças; participação na mudança; percepção das mudanças; flexibilidade; capacidade de inovar tecnologicamente; abertura para adaptar-se às mudanças; mobilização para a mudança; planejar e implementar mudanças; buscar soluções originais.
-------------------------	--

Fonte: Freitas e Odelius (2018).

Além do mais, percebe-se que os modelos e as classificações de competências gerenciais vêm incorporando valores organizacionais, por exemplo, geração de valor público à sociedade e de confiança no serviço público, permitindo maior flexibilidade e inovação em organizações e indivíduos (Freitas; Odelius, 2018; ENAP, 2020; OCDE, 2022). A partir disso, a liderança orientada para inovação no setor público é uma das competências a ser desenvolvida para os gestores públicos.

### 2.3.1 Competências de Liderança para Inovação no Setor Público

No decorrer da evolução das lideranças do setor público, a partir do perfil individualista ou heroico para a abordagem baseada em competências, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (2019) recomendou a necessidade de um modelo de liderança “anti-heroica”, caracterizada por adaptar seu estilo às circunstâncias, ser consciente das limitações de seu próprio conhecimento e habilidades e desenvolver competências entre as pessoas, as quais, com sua criatividade e conhecimento, geram inovação (Barros; Hoffmann, 2022).

Nos apontamentos de Melo e Silva (2019), a capacidade para a inovação em organizações do setor público exige que os gestores ou lideranças desenvolvam habilidades conceituais, com maior prevalência, para as humanas, pois o relacionamento com os funcionários precisa ser de forma natural e empática. Faz-se importante, ainda, pensar estrategicamente, gerenciar o entorno político para obter legitimidade para a sua atuação e mobilizar seus funcionários com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais, pelos quais são responsáveis (Lopes *et al.*, 2020).

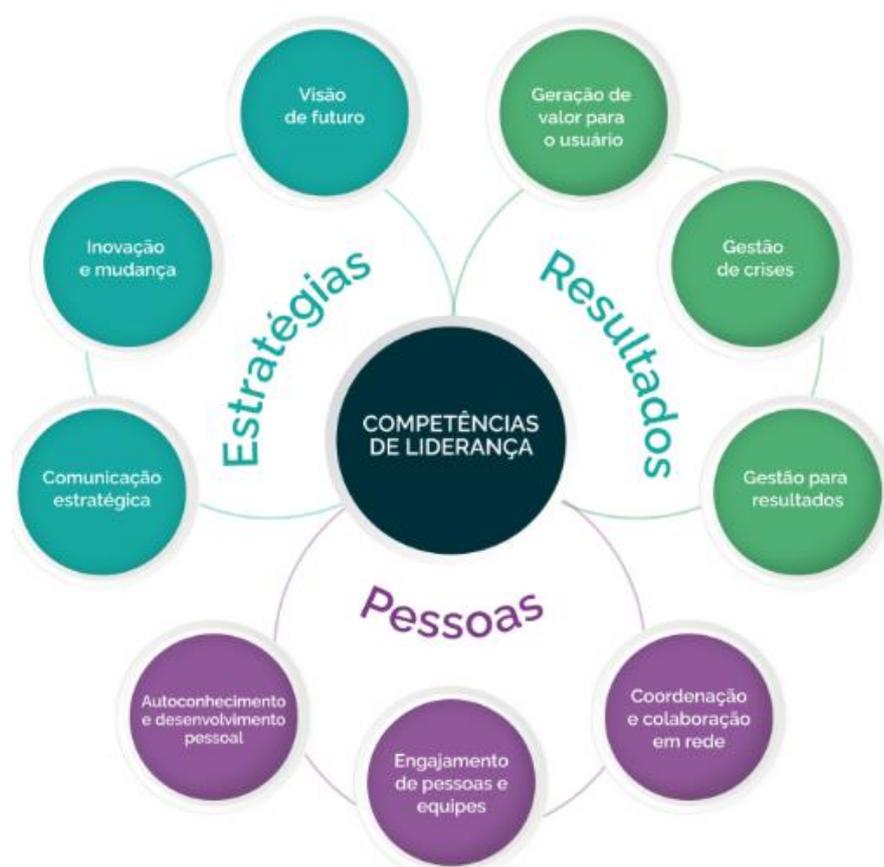
As pesquisas realizadas pela OCDE (2022) sobre liderança e capacidade no serviço público do Brasil têm admitido que, frente aos desafios complexos e em constante mudanças, o setor público deve construir uma mentalidade de inovação e de visão de futuro. Para complementar, a liderança considerada um antecedente

essencial no apoio à inovação impõe a responsabilidade de os gestores ativarem o potencial do talento inovador das organizações (Melo; Silva, 2019; OCDE, 2019).

Entre as iniciativas do governo federal, o laboratório para inovação em gestão de pessoas – LA-BORA! Gov – e a oferta de programas para o desenvolvimento de competências para lideranças – *Onboarding* – da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP) e a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) têm, ambas, contribuído para gerar processos e sistemas inovadores, e o desenvolvimento de competências para inovação (OCDE, 2022). Nesse sentido, a inovação, como valor ou competência necessária, deve se integrar aos modelos de competências e à área de GP, como estratégias de desenvolvimento de carreira, de contratação e de mobilidade (OCDE, 2022).

A matriz de competências necessárias para o exercício de funções de liderança na administração pública, conforme Figura 2, identifica 9 (nove) categorias de competências, classificadas nas seguintes dimensões: estratégias (visão de futuro, inovação e mudança, comunicação estratégica), resultados (geração de valor para o usuário, gestão de crises, gestão para resultados) e pessoas (coordenação e colaboração em rede, engajamento de pessoas e equipes, autoconhecimento e desenvolvimento pessoal) (ENAP, 2020).

**Figura 2** – Matriz de competências de liderança



Fonte: Enap (2020).

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída pelo Decreto nº 9.991/2019 (Brasil, 2019), estabeleceu a inovação como diretriz do desenvolvimento de servidores públicos, tendo em vista a estratégia e as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade do governo federal.

A Instrução Normativa nº 21/2021 (Brasil, 2021) define as competências de liderança necessárias para os servidores ocupantes de cargos ou funções de liderança, mostradas no Quadro 4, constituindo um referencial que pode ser utilizado na elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP).

Nesse sentido, com o fim de elaboração do PDP, deve ser realizado o diagnóstico de competências, para identificação do conjunto de conhecimentos, de habilidades e de condutas necessários ao exercício do cargo público ou da função de liderança, subsidiando as ações de desenvolvimento, de capacitação ou de treinamento, que são as atividades de aprendizagem estruturadas para as necessidades de desenvolvimento dos servidores públicos (Brasil, 2019, 2021).

**Quadro 4 – Competências de liderança**

Dimensões	Competência	Conceito
Estratégia	Visão de futuro	Capacidade de imaginar e prospectar futuros, de traçar diretrizes estratégicas para a organização e para a sociedade, tendo por base as características históricas, o contexto e as tendências em âmbito local, regional, nacional e internacional, aliada à capacidade para imaginar e prospectar cenários para além do futuro imediato.
	Inovação e Mudança	Capacidade de questionar abordagens convencionais na solução de problemas, de adotar novos <i>insights</i> à sua ação, de criar um ambiente propício à experimentação e à melhoria contínua, de suscitar e encorajar ideias de vanguarda e novas formas de se trabalhar, adotando medidas incrementais ou disruptivas que conduzam a organização a responder de forma adequada ao contexto e a se preparar face a cenários futuros.
	Comunicação Estratégica	Capacidade de desenvolver conceitos e ideias com clareza, de comunicar propósitos, planos e estratégias e inspirar confiança; de estabelecer uma comunicação empática, persuasiva e influente, de construir narrativas que representem e legitimem a atuação da organização.
Resultados	Geração de valor para o usuário	Capacidade e sensibilidade para compreender as necessidades e as expectativas dos usuários em relação aos serviços do Estado, de orientar a atividade da organização para o resultado, e de buscar o envolvimento da sociedade no processo de formulação e de implementação da política e dos serviços públicos.
	Gestão de Crises	Capacidade de antecipar, identificar e administrar a ocorrência de situações de risco, de construir soluções criativas, estratégicas e tempestivas adequadas ao contexto. Capacidade de ação em face de situações de imprevisibilidade e escassez, e de reação sob pressão.
	Gestão para resultados	Domínio dos conhecimentos sobre gestão, inerentes à capacidade de tomar decisões e gerenciar de forma competente e estratégica os atos da organização. Capacidade de atuar com base em desempenho, metas, resultados e impactos, construídos de forma aderente ao contexto organizacional e social existente.
Pessoas	Coordenação e colaboração em rede	Capacidade de transitar com desenvoltura por uma linha de construção de entendimentos que vai desde a coordenação de interesses à gestão de conflitos, favorecendo a governabilidade por meio da construção de coalizões e consensos em torno de agendas de interesse comum. Capacidade de construir, mobilizar e manter redes confiáveis e abertas com <i>stakeholders</i> que são, ou podem vir a se tornar, atores importantes para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Capacidade de atuar em um ambiente de governança em rede, construindo parcerias e fortalecendo as relações institucionais.

Pessoas	Engajamento de pessoas e equipes	Capacidade de conduzir as pessoas ao encontro da visão, missão e objetivos organizacionais, de atuar como líder agregador, engajador, incentivador e empoderador, que construa um ambiente inclusivo, favorável à cooperação e ao trabalho em equipe. Capacidade de promover uma liderança que associe o alto desempenho da equipe ao bem-estar dos indivíduos em sua rotina de trabalho. Capacidade de valorizar o capital humano da organização, propiciando à equipe oportunidades de formação e de compartilhamento do conhecimento no espaço organizacional, e promovendo uma cultura institucional propícia à aprendizagem contínua e ao desenvolvimento de pessoas, orientado para os resultados.
	Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal	Capacidade de empregar o autoconhecimento e a inteligência emocional na construção de sua identidade de líder, de reconhecer intimamente suas forças e fraquezas de ordem comportamental, de administrar suas emoções de modo a construir uma cultura organizacional fundada em valores humanos. Capacidade de identificar suas capacidades e limitações, e de assumir o compromisso pelo próprio desenvolvimento, mediante a adoção de uma postura de abertura à aprendizagem contínua.

Fonte: Brasil (2021).

Em suma, tanto as competências individuais quanto de equipes para inovação, conforme os achados de Montezano *et al.* (2022) e a matriz de competências da Enap (2020), com foco na liderança, visam à melhoria do desempenho individual e coletivo das pessoas para gestão da inovação no setor público. Uma vez descritas tais competências, torna-se necessário explorar, adiante, evidências empíricas da literatura a respeito da atuação dos gestores ou das lideranças do setor público no desenvolvimento da inovação.

O estudo de Phil-Thingvad e Klausen (2020), no setor público, aponta a necessidade de os gestores ou de as lideranças oportunizarem a experimentação de novas soluções, ainda que sejam passíveis à ocorrência de erros ou falhas, garantindo que nenhuma punição seja aplicada, bem como dar autonomia aos servidores para solucionar os problemas já existentes, promovendo, para tais objetivos, o equilíbrio entre regras burocráticas e comportamento inovador no trabalho.

Para Phil-Thingvad e Klausen (2020), entre as causas de inovação, como autonomia, encorajamento da gestão, comunicação e recompensas, a tolerância ao risco apresenta ser a estratégia gerencial de maior importância, sendo uma das condições que diferencia a inovação no setor público em relação ao setor privado. Outra constatação importante desse estudo é que a comunicação da estratégia de

inovação pelas chefias imediatas impacta positivamente o comportamento inovador dos servidores no trabalho.

Os gestores ou as lideranças devem também atrair fontes internas e externas de conhecimento e de experiência para o desenvolvimento da inovação, adaptando e reorganizando os recursos organizacionais em face das mudanças e oportunidades do ambiente (Gahan *et al.*, 2021). Para esse fim, a OCDE (2022) afirma que o trabalho em rede pode apoiar a conexão entre pessoas inovadoras, a geração de novas ideias e de cultura de inovação, permitindo um serviço público proativo e inovador.

Ao discutir a influência dos fatores como liderança, coesão do grupo de trabalho e orientação à aprendizagem individual sobre o comportamento inovador no setor público, para Mutonyi, Slåtten e Lien (2020), inovar depende de ações da liderança empoderadora como ouvir, delegar responsabilidade e engajar os subordinados no trabalho. Com o objetivo de minimizar as barreiras e obstáculos à inovação, a liderança deve viabilizar programas de desenvolvimento e capacitação, como forma de estimular o comportamento inovador dos servidores (Mutonyi; Slåtten; Lien, 2020).

Para assumir o estilo de liderança empoderador, é preciso equilíbrio com os estilos incentivador, encorajador e mentor, com o fim de estabelecer valores de confiança nas relações com os funcionários que desejam mostrar ideias inovadoras e criativas para resolver problemas no trabalho. Nesse cenário, os gestores ou as lideranças encorajadoras e mentoras podem criar um ambiente e uma cultura de aprendizagem para a aquisição de novos conhecimentos, para a elaboração de tarefas de trabalho, para dar oportunidade de participação dos funcionários em cursos de desenvolvimento profissional, incentivando o comportamento inovador (Mutonyi; Slåtten; Lien, 2020).

O desenvolvimento das competências de liderança, portanto, influencia o papel dos gestores ou das lideranças do setor público para o desenvolvimento da inovação, a qual requer cultura organizacional orientada por valores, experimento de novas soluções no trabalho com tolerância ao risco e criação de ambiência e cultura de aprendizagem, de modo a mobilizar e a capacitar indivíduos e equipes de trabalho com competências necessárias para a inovação.

Por fim, a partir dos fundamentos teóricos descritos, apresentam-se as categorias para a construção do modelo de análise da pesquisa, a serem expostas no capítulo de procedimentos metodológicos.

### **3 METODOLOGIA**

Esta seção apresenta todas as etapas necessárias para a condução da pesquisa, partindo-se da sua caracterização, passando pela definição do universo e dos sujeitos da pesquisa, bem como das técnicas e dos métodos aplicados para a coleta e a análise dos dados.

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

Tratou-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, pois se preocupou com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, buscando identificar e analisar como as competências de liderança podem contribuir para o desenvolvimento da inovação nas práticas de GP da Ufal, a partir da perspectiva dos servidores que assumem cargos ou funções de gestão ou de liderança (direção, chefia, coordenação e supervisão) na unidade organizacional de GP.

Quanto aos seus objetivos, a pesquisa caracterizou-se como exploratória, pois, de acordo com Gil (2019), pretende proporcionar visão acerca de determinados fatos, no caso, as competências para inovação nas organizações públicas, fenômeno multinível a ser investigado nos níveis de gestão ou de liderança e de equipes de trabalho da Progep/Ufal.

Ela é também considerada de caráter descritivo. Nesse sentido, o presente estudo objetivou descrever as competências de liderança dos gestores para o desenvolvimento da inovação nas práticas de GP, como também os conceitos-chave no caso de pesquisas qualitativas. Para tanto, foram utilizadas técnicas padronizadas de coleta de dados, aproximando-se das pesquisas exploratórias (Gil, 2019).

Considerando o objeto que foi investigado, a pesquisa adotou o método de estudo qualitativo básico, no qual, segundo Merriam e Tisdell (2016), o pesquisador deseja compreender e interpretar os significados em profundidade de um fenômeno sob investigação, com enfoque nas experiências práticas dos indivíduos. Esse método abrangente se caracteriza pela utilização de variadas fontes de evidência e formas de coleta, por exemplo, a análise de documentos e entrevistas, permitindo a obtenção dos dados de maneira triangular.

### **3.2 Unidade de Análise**

Para a pesquisa de campo, foi escolhida a Progep/Ufal, localizada na sede da Reitoria, Campus A. C. Simões, responsável pela elaboração das políticas de GP para os servidores dos corpos docentes e técnico-administrativos, os quais, por desenvolverem atividades e práticas de gestão, contribuem com o alcance dos objetivos organizacionais e melhoram a capacidade em GP da organização, segundo o relatório de acompanhamento dos índices de governança e de gestão dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal (APF), disponibilizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) – ciclo 2021 (TCU, 2021).

A escolha e a representatividade da Progep/Ufal, em relação ao contexto estudado, justificaram-se pela necessidade de compreensão profunda do ambiente e do problema de pesquisa (Hernández Sampieri, Fernández Collado; Baptista Lucio, 2013).

### **3.3 Sujeitos da Pesquisa**

Conforme a delimitação do problema de pesquisa, a escolha das pessoas para participar das entrevistas foi feita por meio de amostragem não probabilística por conveniência, pelo fato de ser uma técnica simples para acesso rápido aos participantes, verificando-se os critérios de inclusão, quais sejam: ser servidor técnico-administrativo e docente, ocupante de cargo ou função de gestão ou de liderança (direção, chefia, coordenação e supervisão), lotado na Progep/Ufal.

Essa seleção se fundamentou, ainda, na amostragem de caso típico, a qual, segundo Hernández Sampieri, Fernández Collado e Baptista Lucio (2013), ao se fazer estudos com perspectiva fenomenológica, o objetivo é a análise dos valores, dos ritos e dos significados de um determinado grupo social; nesse caso, os servidores (técnico-administrativos e docentes ocupantes de cargo ou função de gestão ou de liderança) que gerenciem práticas de gestão e de processos na Progep/Ufal.

O Quadro 5, a seguir, detalha o perfil dos entrevistados, obtido a partir dos dados coletados durante a pesquisa documental e as entrevistas, evidenciando o tempo de exercício no cargo ou função da área de GP. Ressalta-se, nesse aspecto, que, para o pró-reitor de gestão de pessoas e do trabalho e para o gerente de

capacitação, esse tempo foi somado ao de experiência em cargo ou função de gestão ou de liderança em outros setores da Ufal, também relacionada às atividades e aos processos da área de GP.

**Quadro 5** – Perfil dos entrevistados da área de GP/Ufal

Servidor – Gestor ou Liderança	Cargo/Função	Setor de Trabalho	Tempo de exercício no Cargo/Função da área de GP
Professor	Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoas	Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal (CDP)	2 anos
Técnico-Administrativo	Pró-reitor de Gestão de Pessoas e do Trabalho	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho (Progep)	7 anos
	Coordenadora de Processos Seletivos	Coordenadoria de Processos Seletivos (CPS)	3 anos
	Coordenadora de Qualidade de Vida do Trabalho	Coordenadoria de Qualidade de Vida do Trabalho (CQVT)	3 anos
	Gerente de Capacitação	Gerência de Capacitação (GC)	5 anos

Fonte: Elaborado pelo autor (2023), com base nas entrevistas e nos dados do Siape.

### 3.4 Categorias de Análise

As categorias de análise adotadas no estudo estão descritas no Quadro 6 e foram baseadas no referencial teórico apresentado em capítulo anterior. Elas trataram das competências de liderança esperadas ou atribuídas formalmente ao gestor, bem como, a partir da perspectiva integradora, no sentido de que não basta os líderes deterem certo conjunto de atributos, se não o coloca em ação (Freitas; Odelius, 2018). Desse modo, buscou-se evidenciar, também, as competências de liderança percebidas pelo gestor no exercício do cargo ou da função.

De fato, ao definir as competências individuais e de equipe para inovação, de acordo com as dimensões da gestão pública inovadora no Brasil (Montezano *et al.*, 2022), o modelo de competências de Montezano e Isidro (2020) pode subsidiar práticas de GP para o alcance do desempenho inovativo dos indivíduos e das organizações.

Nesse âmbito, os resultados de alguns estudos aplicados ao contexto público e privado trouxeram algumas percepções sobre as práticas de GP e seus efeitos sobre

a inovação. Entre as práticas mais positivas, sobretudo, estão as de delegação e treinamento (Montenegro *et al.*, 2021), de comunicação e incentivos (Lopes, 2020), de envolvimento de pessoas e treinamento, e de desenvolvimento e educação (Silva; Pinho, 2020).

A terceira e última categoria de análise refere-se à capacitação do gestor, a qual, a partir do diagnóstico de competências, pode constatar o surgimento de necessidades ou de lacunas de desenvolvimento sob o enfoque do nível gerencial, com a finalidade de promover ações de capacitação direcionadas às competências de liderança para a inovação nas práticas de GP.

Assim, após um recorte das dimensões do modelo Gespublin de Isidro (2018), foi aplicada, nesta pesquisa, a definição de competências individuais para a capacidade de inovação propostas por Montezano *et al.* (2022).

Quadro 6 – Categorias de análise

Questão norteadora	Categoria de Análise	Definição Constitutiva	Definição Operacional
1. Quais as competências de liderança esperadas para a inovação nas práticas de gestão de pessoas?	Competências de liderança esperadas para a inovação nas práticas de gestão de pessoas	São comportamentos (conhecimentos, habilidades, atitudes e atributos pessoais) exigidos formalmente como ideais para ocupação de cargo ou de função de gestão ou de liderança (Salman; Ganie; Saleem, 2020; Freitas; Odelius, 2018; Freitas, 2019).	Referem-se às competências individuais (gerenciais, técnicas, situacionais e universais) necessárias à capacidade das pessoas em inovar no setor público, definidas por Montezano <i>et al.</i> (2022): - capacidade: aprendizagem contínua; fluência em dados; comunicação; foco em resultados; inteligência emocional; liderança; <i>networking</i> ; processo e ferramentas para inovação; visão estratégica; visão sistêmica; análise de cenários; autogerenciamento; compartilhamento de conhecimentos e experiências; competências técnicas específicas ao tema da inovação; criatividade; curiosidade; escuta ativa; facilitação; flexibilidade comportamental; insurgência; iteração; narrativa; negociação; proatividade; resiliência; resolução de problemas; tolerância ao risco; fluência digital; e relacionamento interpessoal.
2. Quais as competências de liderança percebidas para a inovação nas práticas de gestão de pessoas?	Competências de liderança percebidas para a inovação nas práticas de gestão de pessoas	Aqueles comportamentos (conhecimentos, habilidades, atitudes e atributos pessoais) observados e considerados pelo gestor como necessários ao exercício do cargo ou de função de gestão ou de liderança (Salman; Ganie; Saleem, 2020; Freitas; Odelius, 2018; Freitas, 2019).	Referem-se às competências individuais (gerenciais, técnicas, situacionais e universais) necessárias à capacidade das pessoas em inovar no setor público, definidas por Montezano <i>et al.</i> (2022): - capacidade: aprendizagem contínua; fluência em dados; comunicação; foco em resultados; inteligência emocional; liderança; <i>networking</i> ; processo e ferramentas para inovação; visão estratégica; visão sistêmica; análise de cenários; autogerenciamento; compartilhamento de conhecimentos e experiências; competências técnicas específicas ao tema da inovação; criatividade; curiosidade; escuta ativa; facilitação; flexibilidade comportamental; insurgência; iteração; narrativa; negociação; proatividade; resiliência; resolução de problemas; tolerância ao risco; fluência digital; e relacionamento interpessoal.

<p>3. Quais as ações de capacitação para o desenvolvimento das competências de liderança para a inovação nas práticas de gestão de pessoas da Ufal?</p>	<p>Capacitação do gestor</p>	<p>Atividade de aprendizagem estruturada para impulsionar o desempenho competente da atribuição pública em resposta a lacunas de <i>performance</i> ou a oportunidades de melhoria descritas na forma de necessidades de desenvolvimento, realizada em alinhamento aos objetivos organizacionais, por meio do desenvolvimento assertivo de competências (BRASIL, 2021).</p>	<p>Programas ou atividades formais adotadas para o desenvolvimento das competências de liderança para a inovação nas práticas de gestão de pessoas.</p>
---	------------------------------	---	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

### 3.5 Métodos de Coleta de Dados

Em face dos objetivos específicos abordados para a coleta dos dados primários, foi realizada a entrevista; enquanto que, para os dados secundários, foi feita a pesquisa documental. Para tanto, como apontam Hernández Sampieri, Fernández Collado e Baptista Lucio (2013), afirma-se que o pesquisador tem um papel ativo na coleta de dados, e, se necessário, aplicam-se diferentes técnicas para compreender profundamente o fenômeno estudado.

Assim, para atingir os objetivos específicos, relacionam-se, no Quadro 7, os objetivos específicos aos métodos de coleta de dados.

**Quadro 7** – Objetivos específicos e métodos de coleta de dados

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	MÉTODOS DE COLETA DE DADOS
Identificar as competências de liderança esperadas para a inovação nas práticas de gestão de pessoas	Pesquisa documental
Descrever as competências de liderança percebidas para a inovação nas práticas de gestão de pessoas	Entrevista
Propor as ações de capacitação para o desenvolvimento das competências de liderança para a inovação nas práticas de gestão de pessoas	Pesquisa documental
	Entrevista

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A pesquisa documental realizou-se a partir de documentos físicos ou eletrônicos, tais como: documentos oficiais, relatórios de gestão ou de execução, relatórios de auditoria, relatórios de pesquisa, entrevistas ou notícias em *homepage*, *site* e redes sociais da Ufal e da Enap, para identificar competências de liderança para a inovação nas práticas de gestão de pessoas, e de ações de capacitação para o desenvolvimento dessas competências. Os documentos analisados são apresentados no Quadro 8.

**Quadro 8** – Relação de documentos analisados

UFAL	ENAP

Relatório de Gestão (2022); Relatório de Governança e Gestão do TCU (2021) e respostas ao questionário de autoavaliação; Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); Política de Inovação; Plano de Desenvolvimento de Pessoas (2023), comunicações internas e materiais institucionais a ele referentes (ofícios, guias, manuais, tutoriais e vídeos); Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores; *site* institucional e extrações do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (Siape)

Relatórios de Pesquisa e *site* institucional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Além desses documentos relevantes ao tema da pesquisa, fontes legais foram incluídas como o Decreto nº 9.991/2019, que estabelece as diretrizes da PNDP do governo federal e a Instrução Normativa nº 21/2021 da SGP e Enap, que orienta os órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal (Sipec), quanto aos prazos, às condições, aos critérios e aos procedimentos para a implementação da PNDP.

Para a condução da entrevista, o roteiro semiestruturado com vinte questões, previsto no Apêndice A, foi adaptado e baseado no instrumento de pesquisa desenvolvido pela Enap e a Organização dos Estados Iberoamericanos (OEI) para mapear o perfil dos altos executivos do setor público (ENAP, 2022). Nesse sentido, cinco entrevistas foram realizadas no mês de março de 2023.

Os entrevistados foram identificados por códigos para preservar a privacidade e confidencialidade dos depoimentos, como demonstrado na Tabela 1.

As entrevistas duraram cerca de 55 minutos em média, e, na oportunidade, foi adotado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), constante do Apêndice B.

**Tabela 1 – Entrevistas**

Entrevistado	Código	Duração
Gestor ou Liderança	GL1	1 hora e 14 minutos e 58 segundos
Gestor ou Liderança	GL2	31 minutos e 19 segundos
Gestor ou Liderança	GL3	54 minutos e 42 segundos
Gestor ou Liderança	GL4	38 minutos e 56 segundos
Gestor ou Liderança	GL5	1 hora e 16 minutos e 52 segundos

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Ressalta-se que foram realizadas duas entrevistas-teste com servidores que já ocuparam cargos ou funções de gestão ou de liderança na área de GP, o que permitiu avaliar a compreensão das questões e medir o tempo médio da entrevista. A presente pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Ufal, sob o número de protocolo 65801522.8.0000.5013.

### 3.6 Método de Análise dos Dados

A partir da coleta dos dados, por meio das entrevistas, será utilizada a técnica de análise de conteúdo temática proposta por Bardin (2016), para o tratamento e para a análise das informações extraídas de suas transcrições. Considerado um procedimento adequado para investigações qualitativas (Flick, 2009), essa abordagem conduz à descrição sistemática e objetiva e à interpretação do conteúdo e da expressão de qualquer comunicação no nível de seus significados organizados por categorias de análise (Bardin, 2016).

A análise temática, conforme Gerhardt *et al.* (2009), deve utilizar a noção de tema, o qual está ligado a uma afirmação a respeito de determinado assunto; ademais, ela comporta um feixe de relações e pode ser graficamente representada por meio de uma palavra, de uma frase ou de um resumo.

Quanto às etapas da análise de conteúdo temática, a metodologia de Bardin (2011) apresenta três elementos, a saber: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados e interpretação. Os detalhes de cada uma delas são apresentados no Quadro 9.

**Quadro 9** – Fases da análise de conteúdo temática na pesquisa

<b>FASES</b>	<b>APLICAÇÃO</b>
Pré-análise	“Leituras flutuantes” para escolha dos documentos e preparação do material.
Exploração do material	Codificação e categorização dos dados brutos.
Tratamento dos resultados e interpretação	Realização de inferências e interpretações dos resultados, baseadas na unidade de registro (tema).

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Na exploração do material, os dados brutos foram codificados e classificados em categorias para registro e para análise, conforme o tema de competências do modelo com associação às referências teóricas utilizadas na investigação dos objetivos da pesquisa. O tratamento dos resultados obtidos se deu, inicialmente, em planilha eletrônica do LibreOffice Calc, para identificar a presença do tema extraído dos trechos das entrevistas em relação às categorias de análise, permitindo deduções lógicas ou inferências sobre o tema analisado, e, por último, a interpretação das informações, as quais são demonstradas no capítulo de apresentação e de análise dos dados a seguir.

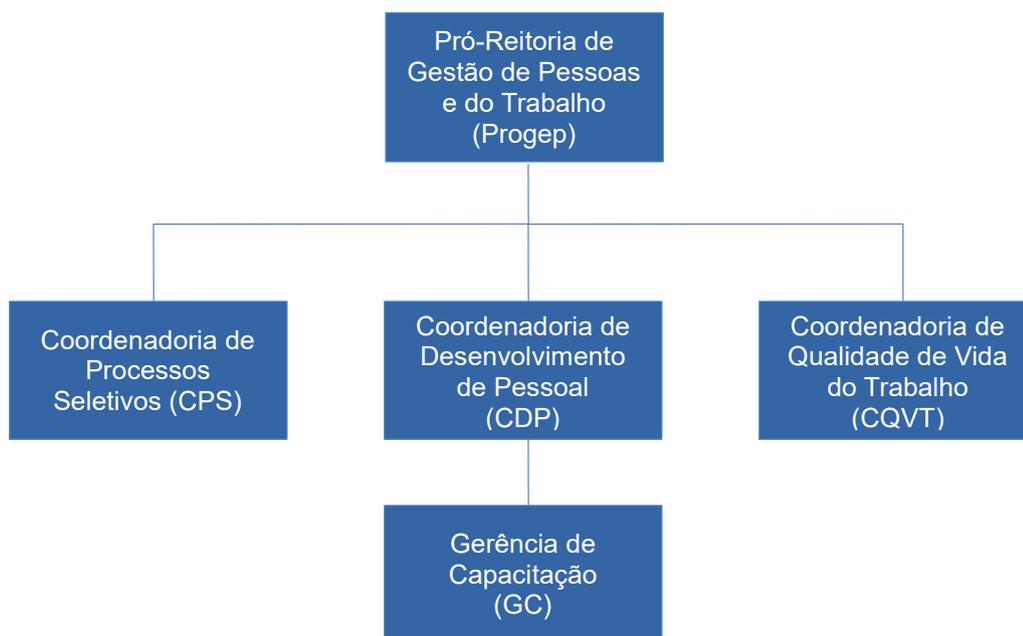
## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Esta seção mostra os principais resultados obtidos com base nos documentos consultados e nas entrevistas realizadas com os gestores ou com as lideranças. Após a análise e a interpretação dos dados, são apresentadas as características da organização estudada, bem como do lócus do estudo e as competências de liderança esperadas e percebidas para a inovação nas práticas de GP.

### **4.1 Caracterização da Organização Pesquisada e do Lócus do Estudo**

A Ufal, instituição federal de educação superior do estado de Alagoas, foi criada em 1961 pela Lei Federal nº 3.867 (Brasil, 1961) para a oferta de atividades envolvendo o ensino, a pesquisa e a extensão. De acordo com o PDI 2019-2023, as atividades-meio da universidade, a saber, gestão institucional, gestão de pessoas, infraestrutura, política estudantil, gestão de tecnologias da informação e de orçamento são o suporte das atividades-fim (ensino, pesquisa e extensão) para o alcance dos objetivos estratégicos e metas gerais (UFAL, 2019).

Entre as seis Pró-reitorias que atendem às necessidades administrativas da Ufal, segundo seu Estatuto e Regimento Geral (UFAL, 2006), a Progep é a responsável pela área de GP, sendo formada por três Coordenadorias denominadas de Processos Seletivos (CPS), Desenvolvimento de Pessoal (CDP) e Qualidade de Vida do Trabalho (CQVT), e uma Gerência de Capacitação (GC) vinculada à CDP, todas representadas na Figura 3, mediante consulta ao Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal (SIORG).

**Figura 3** – Estrutura administrativa da Progep/Ufal

Fonte: Adaptada pelo autor com base em SIORG (2023).

A Progep/Ufal atua na realização de processos de seleção e de programas de desenvolvimento de pessoal, atividades relacionadas à administração, ao controle, à avaliação de desempenho, ao processo de trabalho e à assistência aos servidores técnico-administrativos e docentes, além de outras atribuições (UFAL, 2006, 2019).

No levantamento realizado em 2021, acerca do Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG), o TCU avaliou vários aspectos ou indicadores de governança e de gestão da Ufal, dentre estes, os relativos às práticas de GP como ocupação de vagas e de cargos de gestão, perfis profissionais desejados, gestão de desempenho e competências e o ambiente ético e favorável aos colaboradores.

Sob a perspectiva em avaliar a capacidade em GP, o relatório individual revelou que o Índice de Gestão de Pessoas (iGestPessoas) da Ufal está no estágio intermediário. Apesar disso, alguns indicadores, principalmente aqueles voltados a desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores, destacaram-se como uma das boas práticas de GP desenvolvidas pela Progep/Ufal, a partir de ações de desenvolvimento de liderança para os colaboradores que assumem funções gerenciais.

Assim, neste estudo, a escolha da Progep, como unidade administrativa da Ufal, foi baseada na importância de suas atividades, em termos de práticas de GP e

de processos para os servidores em geral e para aqueles que ocupam cargo ou função de gestão ou de liderança, bem como na responsabilidade em contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos e metas gerais estabelecidas no PDI 2019-2023 da Ufal.

#### **4.2 Competências de Liderança Esperadas para a Inovação nas Práticas de Gestão de Pessoas**

O primeiro objetivo específico proposto buscou identificar as competências de liderança esperadas para a inovação nas práticas de GP. Quanto à categoria de análise acerca das competências de liderança esperadas para a inovação nas práticas de gestão de pessoas, os documentos sobre a Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos e dos docentes, ocupantes de função gerencial, além da Política de Inovação apresentaram competências para cargos ou funções gerenciais da Ufal, as quais foram tomadas, como também exigidas, para a inovação na gestão de pessoas, tendo em vista a proximidade na natureza das atividades.

Nessa ótica, observou-se que o Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos da Ufal contém 23 indicadores de competência e 10 indicadores de potencial; aqueles avaliam o desempenho do gestor na execução de suas atividades e estes, a capacidade de evolução e potencial de realização inerente às suas atribuições (UFAL, 2022a):

- Indicadores de Competência: compreendem os conhecimentos, as habilidades e as atitudes do colaborador e consideram, para fins de avaliação, o período realizado (passado);
- Indicadores de Potencial: avaliam a capacidade de evolução do servidor e consideram o potencial de realização (futuro).

Já a Política de Inovação prevista na Resolução nº 107/2022/Consuni declara a inovação e o empreendedorismo como competências para ocupantes de cargos ou de funções gerenciais, as quais deverão ser desenvolvidas por meio de ações e de programas institucionais de capacitação de recursos humanos (UFAL, 2022b).

Considerando esses dois marcos, de maneira resumida, o Quadro 10 reúne essas competências e a descrição equivalente, comparando-as à luz das competências individuais para inovação de Montezano *et al.* (2022), conforme

glossário do Apêndice C, para identificar as competências de liderança esperadas para a inovação nas práticas de GP:

**Quadro 10** – Análise comparativa das competências gerenciais esperadas pela Ufal à luz das competências individuais para inovação de Montezano *et al.* (2022)

Competências individuais para inovação de Montezano <i>et al.</i> (2022)	Competências gerenciais (UFAL, 2022a, 2022b)	Descrição
1. Aprendizagem contínua; 2. Curiosidade.	1. Orientação para o aprendizado e autodesenvolvimento; 2. Autodesenvolvimento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresenta curiosidade e interesse em aprender coisas novas, não necessariamente ligadas ao trabalho atual; e Procura evoluir pessoal, profissional e intelectualmente, buscando aperfeiçoamento e atualização contínuos de seus conhecimentos.</li> </ul>
3. Comunicação; 4. Escuta ativa; 5. Narrativa.	1. Comunicação; e 2. Interlocução.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuta atentamente e expressa suas ideias, verbalmente e por escrito, usando uma linguagem clara e objetiva e certificando-se do entendimento das mensagens produzidas ou recebidas. Adota o meio de comunicação adequado ao conteúdo e ao contexto da informação; e</li> <li>• Expressa-se de maneira clara e objetiva, ouve os outros e dá respostas consistentes e educadas. Escuta e transmite ideias de forma efetiva, utilizando procedimentos formais e proporcionando dados concretos para apoiar observações e conclusões.</li> </ul>
6. Negociação.	1. Capacidade de negociação e comunicação; e 2. Compreensão interpessoal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negocia com habilidade com a equipe de trabalho e com prestadores de serviço e usuários, observando regras, acordos e contratos. Escuta atentamente e expressa suas ideias, verbalmente e por escrito, usando uma linguagem clara e objetiva;</li> <li>• Tem capacidade de ouvir e compreender as percepções e perspectivas dos demais, procurando alinhar os interesses de ambas as partes.</li> </ul>
7. Inteligência emocional.	1. Equilíbrio; e 2. Maturidade emocional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza seu trabalho de forma equilibrada e convive bem com adversidades, pressões, imprevistos, obstáculos e conflitos. Recebe bem críticas e as trata adequadamente, admitindo erros. Apresenta baixo índice de desculpas ou pretextos; e</li> <li>• Apresenta capacidade de lidar com situações de estresse e/ou pressão e de receber <i>feedbacks</i> como uma oportunidade para aprender e para crescer.</li> </ul>

8. Liderança.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidade de mobilização, delegação e <i>feedback</i>;</li> <li>2. Acompanhamento;</li> <li>3. Motivação;</li> <li>4. Habilidade para o desenvolvimento de equipe.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliza, envolve e engaja sua equipe, visando à realização dos objetivos e metas definidos, estimulando-a a valorizar o que faz. Delega e compartilha responsabilidades, tarefas e decisões. Exerce o <i>feedback</i>, praticando o elogio e a crítica, reconhecendo e compartilhando resultados com a equipe;</li> <li>• Interpreta e repassa informações recebidas com agilidade, confiabilidade e clareza. Comunica-se com a equipe, visando acompanhar seu desempenho e atingir os objetivos pretendidos. Mantém a equipe a par de problemas que possam afetar os processos da área e de suas consequências, estimulando a proposição de sugestões para solução dessas dificuldades;</li> <li>• Demonstra a capacidade de motivar sua equipe de trabalho; e</li> <li>• Estimula a produção criativa da equipe de trabalho de forma a levá-la a pensar em soluções para os processos funcionais. Reconhece as habilidades naturais de cada membro da equipe, levando-os a se concentrarem naquilo em que cada um é melhor e valorizando a diversidade do grupo.</li> </ul>
9. <i>Networking</i> .	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Articulação;</li> <li>2. Interação; e</li> <li>3. Cooperação.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articula-se com a equipe e promove a melhoria do relacionamento profissional com os outros setores, buscando parcerias internas e externas para solução de problemas e consecução dos objetivos da Universidade;</li> <li>• Interage e mantém bom relacionamento com seus pares, superiores e outras equipes, contribuindo para o trabalho das outras áreas. Atende aos usuários internos e externos, de forma prestativa, segura e com competência técnica, dando resposta aos seus pedidos e sugestões, de modo a valorizar o relacionamento; e</li> <li>• Cooperar no compartilhamento de ideias, atividades e soluções com os membros da equipe e das demais áreas. Põe-se à disposição espontaneamente para executar outros serviços e auxiliar a equipe e usuários.</li> </ul>
10. Visão estratégica; 11. Tolerância ao risco; 12. Análise de cenários.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visão estratégica; e</li> <li>2. Abrangência de análise.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traça estratégias e viabiliza sua aplicação, considerando as tendências dos ambientes interno e externo e as expectativas dos públicos envolvidos. Antecipa e gerencia riscos e oportunidades; e</li> <li>• Traz pontos de vista diferentes, mantendo abertura a novas ideias, agregando variáveis não contempladas por outros.</li> </ul>
13. Autogerenciamento.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entusiasmo e envolvimento.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstra disposição ao enfrentar dificuldades e desafios, sem se deixar abater, transmitindo confiança para a equipe. Compromete-se com as atividades que desempenha.</li> </ul>

14. Visão sistêmica.	1. Interesse pela instituição.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura conhecer a estrutura e o funcionamento da Universidade e os principais produtos e serviços por sua Unidade oferecidos. Compreende seu papel nos processos da Universidade e tem uma visão global da dinâmica organizacional e das relações entre os processos. Conhece os impactos de seu trabalho nas atividades dos outros colegas/setores.</li> </ul>
15. Compartilhamento de conhecimentos e experiências.	1. Geração de conhecimento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca, sistematiza, registra e dissemina o conhecimento, de modo a transformá-lo em vantagem para a Universidade.</li> </ul>
16. Competências técnicas específicas ao tema da inovação; e 17. Facilitação.	1. Capacidade de orientação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhece as atividades e os processos da área, assegurando corretas orientações para a sua equipe. Facilita a introdução de novas tarefas ou processos, esclarecendo dúvidas. Acompanha os trabalhos, intervindo quando necessário, explicando detalhes e orientando sobre o solicitado.</li> </ul>
18. Flexibilidade comportamental; 19. Resiliência; e 20. Proatividade.	1. Flexibilidade/ Adaptabilidade; 2. Resiliência e inovação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adapta-se a mudanças, a adversidades, a oportunidades e a desafios, desenvolvendo-se diante de novos cenários; e</li> <li>• Enfrenta desafios e demais situações adversas de forma positiva, adaptando-se a novos cenários e conseguindo tirar lições da adversidade e dos problemas. Antecipa-se, tirando proveito de oportunidades e não deixando acontecer falhas que possam ser evitadas. Demonstra iniciativa diante de imprevistos e pressões.</li> </ul>
21. Resolução de problemas.	1. Inovação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está aberto às inovações e às melhores práticas, visando implementar novas técnicas e procedimentos em sua área. Propõe ideias e soluções inovadoras e possíveis de executar, e administra eventuais dificuldades para sua implantação.</li> </ul>
22. Relacionamento interpessoal.	1. Relacionamento interpessoal e empatia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trata a todos com respeito, simpatia, presteza e educação, independentemente da hierarquia e do público, buscando um clima de harmonia, confiança e cooperação. Demonstra paciência e capacidade de conviver com diferenças (ritmo, estilo, pensamentos etc.). Tem habilidade para expor o que é necessário. Consegue se colocar no lugar do outro para compreendê-lo, sob o ponto de vista dele.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023) com base em Ufal (2022a, 2022b) e Montezano *et al.* (2022).

Com base na comparação entre as competências propostas por Montezano *et al.* (2022) para a capacidade de inovação no nível individual e as gerenciais para a gestão da Ufal, foi possível observar uma aproximação com aquelas vinte e duas competências esperadas para inovação, as quais podem ser úteis para a formação de gestores ou de lideranças que buscam desenvolver a inovação nas práticas de GP.

Em contrapartida, as competências gerenciais elencadas pela Ufal que não corresponderam às competências individuais para inovação de Montezano *et al.* (2022) foram as seguintes: desenvolvimento/formação de sucessores, tratamento de conflitos, planejamento, compromisso com valores, visão dos usuários, automotivação, discricção, capacidade de evolução funcional e empreendedorismo.

Percebeu-se ainda, por exemplo, que a aderência entre os conceitos de algumas competências como a capacidade de mobilização, delegação e *feedback*, acompanhamento, motivação e habilidade para o desenvolvimento de equipe permitiu agrupá-las com a competência de liderança de Montezano *et al.* (2022).

Entretanto, os aspectos reforçados por Freitas e Odélius (2018), como a necessidade de adaptação ao contexto, de recursos e estratégia da organização, demandam competências individuais de maior relevância para o desenvolvimento da inovação nas práticas de GP, além daquelas em comum que são esperadas do gestor ou da liderança da Ufal, quais sejam: tratamento de conflitos, planejamento, compromisso com valores, visão dos usuários, discricção e empreendedorismo.

Sendo assim, no tocante às competências esperadas dos gestores pela Ufal, a habilidade para o desenvolvimento de equipe é uma das mais importantes, no contexto ora pesquisado (Progep/Ufal). Os gestores ou as lideranças, além de saberem trabalhar em equipe, precisam estimular a criatividade, o conhecimento e o potencial do talento inovador de cada integrante, reconhecendo as suas habilidades naturais para a inovação, como afirmam a OCDE (2019) e Barros e Hoffmann (2022).

Já as competências comportamentais que foram prescritas pela Ufal, incluindo o relacionamento interpessoal e a empatia, a compreensão interpessoal e o entusiasmo e o envolvimento, por sua vez, são necessárias também para a capacidade de inovação. É por meio dessas competências que os gestores ou as lideranças lidam com as pessoas de diversas formações e experiências de forma natural e empática, inclusive construindo relações de confiança dentro da equipe, o que corrobora com a recomendação de Melo e Silva (2019) de que os gestores ou as lideranças necessitam desenvolver mais as suas habilidades humanas.

Assim, em resposta ao objetivo específico de identificar as competências de liderança esperadas para a inovação nas práticas de GP, os dados permitiram elaborar a lista de competências mostradas no Quadro 11 a seguir:

**Quadro 11** – Competências de liderança esperadas para a inovação nas práticas de GP

Dimensão da inovação <sup>1</sup>	Antecedente da inovação <sup>2</sup>	Competências de liderança esperadas
Capacidade de inovação	Liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de mobilizar, envolver, motivar e engajar equipes para inovação, influenciando no alcance dos objetivos e metas da Ufal;</li> </ul>
Capacidade de inovação	Liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber delegar e compartilhar responsabilidades, tarefas, decisões e resultados;</li> <li>• Valorização do trabalho em equipe, acompanhando o seu desempenho para intervir, explicar e orientar, de forma a atingir os objetivos pretendidos;</li> <li>• Estimular a criatividade, o conhecimento e a geração de ideias da equipe para soluções inovadoras;</li> <li>• Valorização da diversidade na equipe, reconhecendo os talentos individuais para extrair o que de melhor cada membro sabe ou faz para inovar;</li> <li>• Capacidade de escuta ativa, expressar ideias, produzindo narrativas para se fazer entender, bem como dar e receber <i>feedback</i>, elogiar e criticar;</li> <li>• Capacidade de negociação, buscando ouvir e compreender as percepções e as perspectivas das partes (equipe, prestadores de serviço e usuários) interessadas na inovação;</li> <li>• Saber alinhar os interesses entre as partes envolvidas, observando regras, acordos e contratos;</li> <li>• Estabelecer parcerias (internas e externas) para propor soluções inovadoras e contribuir com a consecução dos objetivos comuns, a partir do compartilhamento de ideias, atividades e melhores práticas;</li> <li>• Visão estratégica para inovação, de acordo com o PDI e a política de inovação da Ufal, alinhadas às tendências dos ambientes interno e externo e às expectativas dos públicos envolvidos;</li> <li>• Gerenciar os riscos e as oportunidades relacionados à inovação;</li> <li>• Capacidade de analisar pontos de vista e variáveis diferentes, considerando as mudanças dos ambientes interno e externo, e ser mais aberto a novas ideias;</li> </ul>

1 São características organizacionais (capacidades ou competências, condições, processos e resultados) relacionadas à inovação trazidas por Isidro (2018).

2 Elemento constituinte da dimensão de capacidade de inovação da gestão pública.

Capacidade de inovação	Liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer a estrutura, funcionamento e processos da Ufal e os principais produtos e serviços da sua Unidade para compreender o impacto do seu trabalho e papel como líder para inovação;</li> <li>• Conhecer as atividades e processos nas áreas de seleção e desenvolvimento de pessoas, qualidade de vida e atenção à saúde no trabalho, assegurando corretas orientações para a equipe;</li> <li>• Estar aberto às inovações e melhores práticas nas áreas de seleção e de desenvolvimento de pessoas, de qualidade de vida e de atenção à saúde no trabalho;</li> <li>• Facilitar a implementação de novas tarefas ou processos, de técnicas e procedimentos nas áreas de seleção e de desenvolvimento de pessoas, qualidade de vida e atenção à saúde no trabalho;</li> <li>• Comprometimento com as atividades que desempenha;</li> <li>• Capacidade de buscar, de sistematizar, de registrar e de disseminar o conhecimento, de modo a transformá-lo em vantagem para a Ufal e contribuir com a inovação;</li> <li>• Ter curiosidade e interesse em aprender coisas novas, não necessariamente ligadas ao trabalho atual, e evoluir pessoal, profissional e intelectualmente, buscando aperfeiçoamento e atualização contínua de seus conhecimentos;</li> <li>• Disposição para enfrentar dificuldades e desafios, sem se deixar abater, transmitindo confiança para a equipe;</li> <li>• Capacidade de lidar, ter equilíbrio e saber conviver bem com adversidades, situações de estresse e/ou pressão, imprevistos, obstáculos e conflitos;</li> <li>• Receber bem críticas e as tratar adequadamente, admitindo erros, aceitando <i>feedbacks</i> como uma oportunidade para aprender e crescer;</li> <li>• Capacidade de adaptação a novos cenários;</li> </ul>
Capacidade de inovação	Liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resiliência para tirar lições da adversidade e dos problemas;</li> <li>• Proatividade para inovar;</li> <li>• Ter respeito, simpatia, presteza e educação, buscando um clima de harmonia, de confiança e de cooperação;</li> <li>• Ter paciência e capacidade de conviver com diferenças e com habilidade para expor o que é necessário, e em se colocar no lugar do outro, criando empatia e bom relacionamento.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Ufal (2022a, 2022b) e Montezano *et al.* (2022)

Com base no Quadro 11, buscou-se descrever, na percepção dos entrevistados, a partir dos trechos das entrevistas, quais as competências de liderança

necessárias para a inovação nas práticas de GP, o que será tratado na próxima seção.

### **4.3 Competências de Liderança Percebidas para a Inovação nas Práticas de Gestão de Pessoas**

Para atender ao segundo objetivo específico, qual seja, descrever as competências de liderança percebidas para a inovação nas práticas de gestão de pessoas, ao serem questionados, a começar pelo que entendem sobre a inovação nas práticas de gestão de pessoas, os gestores ou as lideranças da Progep/Ufal apresentaram pontos de vista distintos, conforme os trechos das entrevistas a seguir:

Penso logo em desburocratização. Inovação pra mim é muito desburocratizar. Tornar o prazo pra entrega de resultados menor, utilizando os recursos mais avançados (GL1).

A inovação tá muito intrínseca a execução. Ela já saiu dessa esfera de só está no planejamento (GL5).

A inovação nas práticas tem a ver com mudanças inclusive de paradigmas (GL3).

É criar situações novas que possam facilitar o trabalho (GL4).

As falas destacadas dos entrevistados chamam a atenção para alguns aspectos envolvendo a inovação como: necessidade de superação de um modelo burocrático na administração pública, especialmente no contexto das universidades públicas brasileiras, para garantir celeridade e eficiência na entrega de resultados; maior foco na implementação da inovação; e a compreensão de que inovação nas práticas de gestão de pessoas está relacionada a mudanças de um modelo ou à situação anterior para facilitação do trabalho.

Dentre os aspectos trazidos acima, nota-se a dificuldade em reconhecer a inovação como um dos valores ou competências para serem desenvolvidos/as e integrados/as às práticas de GP da Ufal, pois, para o TCU (2021), ainda há uma visão normativa da área de gestão de pessoas nas organizações públicas brasileiras, a qual deve cumprir amplo conjunto de normas e regulamentos relacionados a recursos humanos.

Isso implica, para os gestores ou lideranças que ocupam cargos ou funções de direção, de coordenação e de gerência na área de gestão de pessoas, gerir uma série

de processos, e, para suas equipes de trabalho, executar os procedimentos relativos à administração de pessoal, de seleção, de avaliação de desempenho e de desenvolvimento de pessoas, e qualidade de vida no trabalho, expostos nos depoimentos a seguir listados:

#### 1. Administração de pessoal e seleção:

A gente lida com toda a parte de movimentação de pessoal, seja docente ou técnico, remoções, redistribuições, alterações no regime de trabalho só de docente, gestão de função gratificada. A gente faz a entrada dos servidores, os provimentos. A gente lida com toda a parte de concurso, tanto docente efetivo quanto de técnico, quanto do pessoal temporário (substitutos e visitantes) e estagiários também (GL1).

#### 2. Avaliação de desempenho dos servidores:

Nós abrimos os processos de avaliação de desempenho técnico, estágio probatório técnico e estágio probatório docente. Abrimos os processos, apuramos esses processos e entregamos para o servidor os seus resultados (GL2).

#### 3. Desenvolvimento de pessoas:

Existe uma política nacional de desenvolvimento de pessoas, essa política nacional inclui um plano de desenvolvimento de pessoas e dentro desse plano, é o setor de capacitação, o setor responsável por montar, organizar o plano de desenvolvimento de pessoas (PDP) da Ufal. Basicamente, é isso que o nosso grupo faz, mas pra executar tudo isso, faz toda a seleção de pessoal, seleção de colaboradores internos, seleciona os eventos externos de acordo com a qualificação e com o cargo daquele servidor (GL5).

#### 4. Qualidade de vida no trabalho:

Hoje trabalha com cinco domínios e de um modo geral são: as relações socioprofissionais, a organização e condições de trabalho, crescimento e reconhecimento profissional, entre outras questões do ambiente e tudo mais (GL3).

#### 5. Direção da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho:

O meu trabalho aqui é analisar os processos que chegam, avaliar e dar parecer e apresentar propostas de resoluções que possam atender às demandas dos servidores (GL4).

Esses depoimentos sugerem um perfil de gestor ou de liderança com conhecimento da área de GP, e algumas competências necessárias para a gestão do setor de atuação, elencadas no Quadro 12.

**Quadro 12** – Competências gerenciais percebidas pelos gestores como necessárias para a gestão do setor

Competências gerenciais	Trechos das entrevistas
Organização e Planejamento	<p>A primeira, não é nem o conhecimento, é organização. Eu acho que o primordial é organização. Cada processo desse tem um cronograma próprio. Então, enquanto gestor, você precisa visualizar aquelas caixinhas, identificar as prioridades de cada caixinha e diariamente estabelecer por onde você vai começar (GL1).</p> <p>Primeiro, uma organização do tempo, de cronologia mesmo dos procedimentos, de considerar aquilo que realmente é importante em nível de instituição, pra não privilegiar um setor ou um servidor em detrimento de outro (GL2).</p> <p>Aqui a gente tem muito essas atividades de vigilância, promoção e prevenção a saúde, então, é muito essa questão da organização dessas atividades (GL3).</p>
Comunicação	<p>Uma das grandes habilidades que há, é que eu enxergo que deve haver do gestor, é a capacidade de comunicação, ou seja, de você também receber a informação daquela pessoa externa e lidar com aquela informação, trabalhar ela e comunicar da melhor forma possível e não só pra ela, mas como pra os outros demais interessados (GL5).</p>
Negociação	<p>Um poder de negociação, até mesmo com outras unidades (GL5).</p>
Estabelecer parcerias	<p>Essa parte das parcerias, da necessidade de fazer as parcerias (GL3).</p>
Análise de processos; e tomada de decisão	<p>Normalmente, o meu trabalho aqui é analisar os processos que chegam, avaliar e dar parecer. Quando eu vou conversar com os servidores, quando vou decidir num processo, e procuro sempre decidir tecnicamente fundamentado, nunca dou uma resposta evasiva simplesmente para as providências, não, sempre normalmente, eu procuro fundamentar as decisões que estão sendo tomadas (GL4).</p>
Incentivo à criatividade	<p>Eu acho que uma das coisas que é interessante pra esse setor aqui é a questão da criatividade. Assim, estimular a criatividade é algo que é bem forte aqui de todos pra tudo, de um modo geral (GL3).</p>
Saber acolher e ter empatia	<p>A questão da necessidade de acolhimento, de perceber o outro, de entender o outro. A empatia seria uma habilidade. Enfim, e eu acho que isso é importante para esse setor, tanto pra mim enquanto gestora quanto pra todos os outros que fazem parte, eu acho que seria um pouco mais dessa, desse do ver o outro, né? do entender o outro (GL3).</p>

Visão sistêmica e humanizada	Então, ter essa visão mais macro de qual vai ser o impacto daquela ação para a universidade. Então, eu tenho percebido isso, que pra esse meu cargo, eu preciso dessa habilidade também de tornar os processos mais humanos dentro da legalidade (GL2).
Críticidade; Proatividade; e Ponderação	Eu acho que seria, organização, proatividade, ponderação, criticidade e nunca imediatismo, nunca. Trabalhar aqui com imediatismo, sai tudo atrapalhado (GL1).

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O fato de as atividades administrativas da Progep/Ufal recorrerem à gestão de processos e aos seus procedimentos fez que a maioria dos entrevistados percebesse o planejamento e a organização como competência de maior contribuição para o exercício do cargo ou da função, o que foi também prescrita como uma das competências gerenciais da UFAL (2022).

Isso significa que, de acordo com esse contexto, se não há mudança com foco para as práticas de gestão, as competências de liderança descritas no Quadro 11 para a inovação nas práticas de GP podem não ser importantes, se o gestor tiver um perfil burocrático, já que o uso de suas competências está limitado a processos internos e à divisão do trabalho entre os servidores subordinados (Freitas; Odelius, 2018).

Além disso, a liderança não foi ressaltada como uma das competências necessárias pelo gestor de cada setor, mesmo em relação às habilidades definidas por Freitas (2019), que são aquelas de influenciar pessoas e equipes de trabalho em direção a um propósito. Sobre esse achado, é possível deduzir que a rotina do gestor continua sendo dedicada à tomada de decisão e à gestão e análise de processos, e por causa disso, o papel de liderança passa a ser pouco exigido.

Para a Enap (2020), novas competências de liderança correspondem a engajar pessoas e equipes, conduzindo ao encontro da visão, da missão e dos objetivos organizacionais, e atuar como líder agregador, engajador, incentivador e empoderador, dentre outras habilidades.

Então, é necessário incorporar esses papéis nas organizações públicas, principalmente na área de gestão de pessoas, e, segundo a OCDE (2019, 2022), construir uma mentalidade de inovação e visão de futuro combinadas com modelo de liderança “anti-heroica” de que o gestor deve promover uma liderança que associe o alto desempenho da equipe ao bem-estar dos indivíduos em sua rotina de trabalho (ENAP, 2020).

Dada a ausência das competências de liderança, tendo as competências com foco em processos recebido maior destaque dos gestores ou lideranças da Progep/Ufal, os trechos seguintes das entrevistas trouxeram, na percepção de cada um deles, quais competências são necessárias para o desenvolvimento da inovação nas práticas de GP.

Desse modo, mais do que adquirir conhecimento sobre gerenciamento de riscos, o entrevistado GL1 considerou conhecer ferramentas de inovação:

Eu acho que pra inovar, você também precisa ter as ferramentas. Pra ser um bom gestor, você precisa de ferramentas, e não só de algo que é nato ou de fruto da experiência, tem que ter também uma parte mais teórica (GL1).

Outras duas competências – aprendizagem contínua e escuta ativa – foram mencionadas pelo entrevistado GL5:

Nesse caso da inovação na minha atividade, uma das características é realmente a busca por informação, a busca por conhecimento. Então, eu escuto muito, eu falo muito, mas eu também escuto muito. Então, não só a minha equipe, eu escuto outros grupos. Cada grupo de equipes aqui, cada Pró-reitoria, cada unidade administrativa e cada unidade acadêmica têm seu modo de operacionalizar (GL5).

De acordo com a fala do entrevistado GL3, a criatividade e a capacidade de iniciativa, bem como o trabalho em equipe e a valorização da diversidade foram o destaque:

Eu acho que a criatividade. Ele é um ponto importante na inovação. Eu acho que a questão da capacidade de iniciativa pra inovação e outra competência é o trabalho em grupo, o trabalho em equipe. Eu acho que é o ouvir e o entender as habilidades de cada um, porque eu posso puxar diante das habilidades que são mais ricas de cada um (GL3).

O entrevistado GL2 relatou a importância da visão sistêmica, capacidade de ser mais aberto a mudanças, aprendizagem e novas práticas, e autoconhecimento:

Então, acho que se você tem um olhar aberto, um olhar amplo, aberto para aprender, aberto para aplicar novas práticas. Eu acho que ele é o início de tudo, e sobretudo, é se autoavaliar. Acho que é isso, é uma abertura à mudança (GL2).

Entre as competências percebidas, foram citadas na fala do entrevistado GL4, o relacionamento interpessoal e a capacidade de ouvir/aceitar opiniões ou críticas para o desenvolvimento pessoal:

Tem que saber lidar com as pessoas e tem que ter assim a mente aberta pra aceitar opiniões, aceitar críticas, que é em cima das críticas que você cresce (GL4).

Segundo Phil-Thingvad e Klausen (2020) e Enap (2020), por meio da comunicação estratégica, empática, persuasiva e influente, as chefias imediatas devem apresentar conceitos e ideias com clareza, comunicar propósitos, planos e estratégias e inspirar confiança nas pessoas para incentivar o comportamento inovador no trabalho. No entanto, essa habilidade não foi citada pelos entrevistados por reproduzir a visão normativa e burocrática da área de GP, barreira capaz de impedir o apoio à inovação em suas práticas.

Por outro lado, os gestores ou as lideranças da Progep/Ufal, ao desenvolverem a capacidade de questionar para encontrar soluções aos problemas enfrentados, incentivando novas ideias, experimentação e melhoria contínua dentro do ambiente de trabalho (ENAP, 2020), e de serem mais abertos a mudanças, aprendizagem e novas práticas, como pontuado pelo entrevistado GL2, poderão promover/estimular inovação e mudança nas práticas de GP, mantendo o equilíbrio entre regras burocráticas e comportamento inovador no trabalho (Phil-Thingvad; Klausen, 2020).

Sendo assim, a análise das falas dos gestores ou das lideranças da Progep/Ufal sobre as competências de liderança necessárias para a inovação nas práticas de GP revelou uma afinidade com as competências de liderança esperadas para a inovação nas práticas de gestão de pessoas dispostas no Quadro 11, com exceção da competência processo e ferramentas para inovação de Montezano *et al.* (2022), argumentada pelo entrevistado GL1.

Para as competências não relatadas pelos entrevistados, mas presentes em alguns estudos, a comunicação estratégica, empática, persuasiva e influente depende da própria chefia imediata, a qual, compartilhando o mesmo ambiente de trabalho e tendo confiança nos servidores ou nas equipes, impacta de forma positiva o comportamento inovador deles. Como competências relevantes, que podem ser desenvolvidas pelos gestores ou pelas lideranças da Progep/Ufal, incluem-se dar autonomia e tolerar risco para inovar nas práticas de GP.

Em resposta ao segundo objetivo específico, as competências de liderança assim percebidas buscam auxiliar o desenvolvimento da inovação nas práticas de GP. Nesse sentido, esperar só pelo apoio dos gestores ou das lideranças da Progep/Ufal não é suficiente para superar as barreiras e desafios da área de gestão de pessoas para a inovação e a mudança. Por isso, a capacidade de a inovação envolver outros antecedentes dos níveis organizacional ou individual, os quais, de acordo com Isidro (2018), abrangem a intenção estratégica, pessoas, projetos, tecnologia, cocriação e flexibilidade organizacional.

#### **4.4 Capacitação para o Desenvolvimento de Competências de Liderança para a Inovação nas Práticas de Gestão de Pessoas**

Para atender ao objetivo específico de propor as ações de capacitação para o desenvolvimento das competências de liderança para a inovação nas práticas de gestão de pessoas, entendeu-se ser necessário levantar as ações de desenvolvimento que foram oportunizadas pela Progep em 2023.

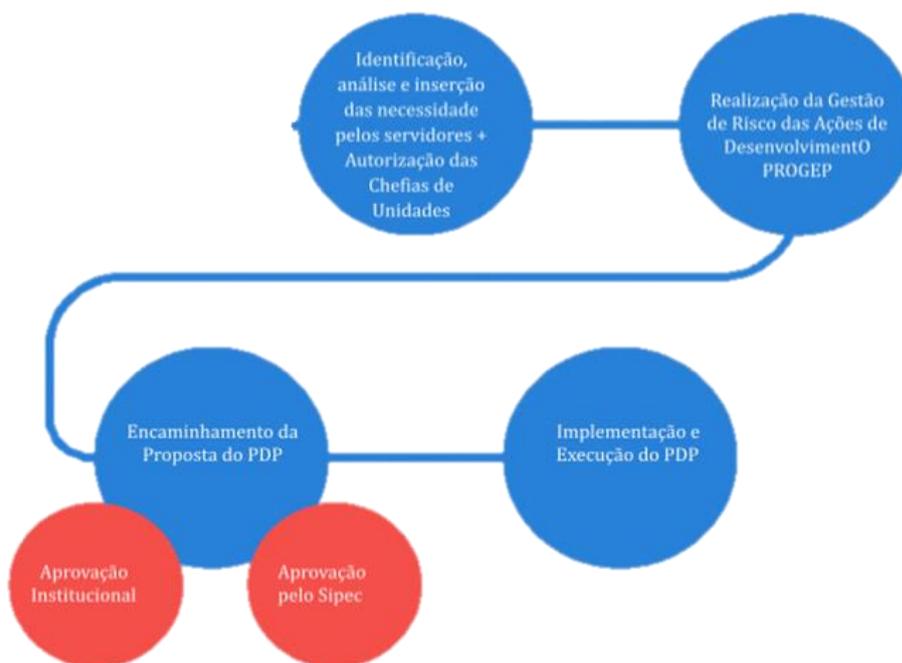
O levantamento das necessidades de desenvolvimento, incluindo as de capacidades de gestão ou de liderança (direção, chefia, coordenação e supervisão), deve estar alinhado à estratégia do órgão ou da entidade, e é importante que a capacitação, entre outras ações previstas no PDP, contribua para o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais, bem como para as necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras (Brasil, 2019).

De acordo com o Guia de elaboração do PDP 2023, principal instrumento de gestão da PNDP, uma necessidade de desenvolvimento é uma declaração de um problema de desempenho, como consequência da falta de conhecimento, habilidade ou atitude reconhecida pelas chefias imediatas junto a sua equipe de trabalho no processo de identificação e priorização das necessidades de desenvolvimento.

Com a responsabilidade em analisar essas necessidades, conforme o tema geral ou a capacidade a ser desenvolvida, a unidade de GP de cada órgão ou entidade integrante do Sipep, como a Progep/Ufal, consolida aquelas que são próximas ou sobrepostas, priorizando a sua inclusão no PDP. Nesse sentido, a Figura 4 demonstra como ocorreram as etapas de elaboração do PDP 2023, adotado pela Ufal, e o Ofício

Circular nº 01/2022, os procedimentos detalhados com as instruções, cronograma e informes em geral (UFAL, 2022c).

**Figura 4** – Fluxo de elaboração do PDP Ufal



Fonte: UFAL (2023).

Entre os programas institucionais do PDP 2023 da Ufal, está o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento, a partir do qual as ações voltadas para o desenvolvimento de competências dos servidores técnico-administrativos, docentes e servidores que exercem cargos de gestão são realizadas por meio de eventos de capacitação internos (cursos na modalidade *on-line*, presencial ou híbrida promovidos pela Ufal ou em parceria com a Enap), externos (cursos que demandam despesas com diárias, passagens e inscrições) e *in company* (cursos promovidos por empresa ou instituição externa nas dependências dos *Campi* da Ufal).

De modo a identificar as necessidades de desenvolvimento de competências de liderança dos gestores da Progep/Ufal para a inovação nas práticas de GP e processos no PDP 2023, tem-se, a seguir, a descrição da necessidade de desenvolvimento, de ação de capacitação e os respectivos cursos a serem promovidos pela Ufal em eventos de capacitação (internos, externos ou *in company*) ou já ofertados nos ambientes virtuais de aprendizagem das escolas de governo do Executivo Federal, conforme Quadro 13.

**Quadro 13** – Programação das ações de desenvolvimento dos gestores em inovação e gestão de pessoas – PDP 2023

<b>Necessidade de desenvolvimento</b>	<b>Ação de capacitação</b>	<b>Cursos de capacitação</b>	<b>Promotor/Escola de Governo</b>
Atualizar sobre gestão moderna de pessoas; processos internos; comunicação empática	Legislação de Pessoal na Administração Pública; Gestão de Processos; Comunicação Não Violenta	A definir <sup>3</sup>	Ufal
Aprimorar sobre habilidade comportamental	Inteligência Emocional; Clima e mudança organizacional	Os desafios da liderança Módulo 1 – Entendendo o comportamento organizacional Módulo 2 – Ferramentas para gestão de pessoas Módulo 3 – Diversidade no mundo do trabalho	Fiocruz
Elaborar metodologias ágeis para o desenvolvimento de projetos inovadores	Inovação e projetos	A definir	Ufal
Elaborar e planejar estrategicamente para a instituição	Capacitação em Administração Pública	Era Digital, Planejamento Estratégico e Inovação na Gestão Pública <i>Blockchain</i> aplicada a resolução de problemas na Administração Pública Administração Pública e Contexto Institucional Contemporâneo Planejamento Estratégico para Organizações Públicas	Enap

<sup>3</sup> Ao longo de 2023, a Progep/Ufal tem a oportunidade de adaptar (excluir, incluir, alterar necessidades de desenvolvimento), tendo, assim, não definidos, inicialmente, os cursos de capacitação para algumas necessidades, quando da elaboração do PDP.

Melhorar a gestão de processos na instituição, visando à eficiência e à eficácia na entrega de seus serviços	Gestão de conhecimento no Setor Público	Gestão do Conhecimento no Setor Público	Enap
--	---	---	------

Fonte: Adaptado pelo autor (2023), com base em Ufal (2023).

Na visão dos entrevistados GL1 e GL2, ficou evidente a necessidade da Ufal de capacitar os seus gestores para a atividade de gestão, e, como observado no Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento, poucos cursos foram sugeridos em relação ao desenvolvimento de competências de liderança, como é o curso sobre os desafios da liderança descrito no Quadro 13 e promovido pela Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) em seu Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG).

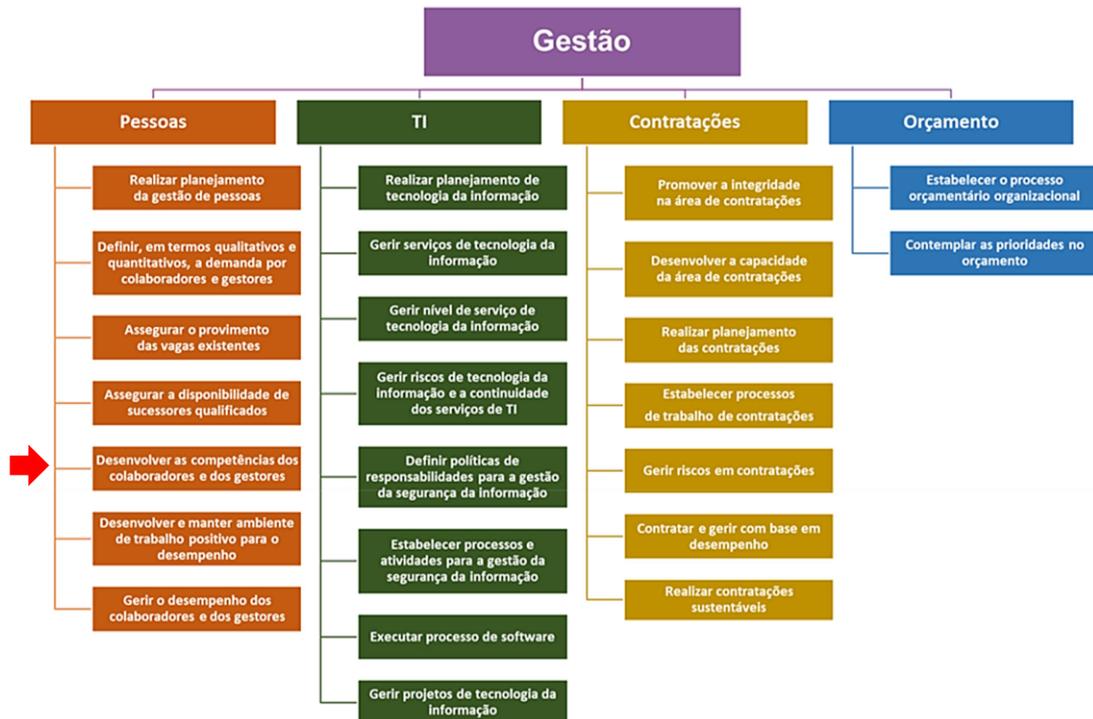
Mas eu sinto falta disso, de me capacitar mais pra entregar mais pra instituição, sabe? Eu acho que a gente tá muito disso na prática. A gente aprende, fazendo e errando e acertando (GL1).

A gente assume cargos de gestão, mas sem ter qualquer preparo ou qualquer formação nesse tipo e literalmente da noite pro dia, você se torna um gestor (GL2).

Além de contribuir para a cultura de capacitação na Ufal, o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento, de acordo com o PDI 2019-2023, tem o propósito de disseminar o conhecimento para melhoria contínua dos processos de trabalho e de aplicação de novas metodologias, e, diante disso, a importância de se realizar cursos sobre inovação junto a outras ações de capacitação para gestores em competências de liderança. Nesse sentido, as competências de liderança podem auxiliar na implantação da inovação e na mudança no setor público (Montezano *et al.*, 2022; ENAP, 2020).

Uma outra linha de desenvolvimento com temas relativos à gestão pública envolveu a participação dos gestores em webinários de 2021, apresentados no Quadro 14, e que, em uma autoavaliação da prática de GP em desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores em destaque na Figura 5, a Ufal respondeu ao TCU que adotou em maior parte, ou totalmente, ações de desenvolvimento de liderança para gestores, incluindo os cursos de gestão e de liderança previstos no PDP 2021.

Figura 5 – Práticas de gestão



Fonte: TCU (2021).

Quadro 14 – Ação de capacitação em liderança para gestores

Ação de capacitação	Temas	Período	Concluintes
Webinários	O Papel do Gestor na Universidade: Desafios e Reflexões	30/03/2021	58
	Introdução ao Orçamento	15/04/2021	18
	<u>Planejamento x Especulação</u>	18/05/2021	16
	<u>Gestão de Riscos: o que faço com isso?</u>	27/05/2021	Não informado
	Planejamento: do Cenário Nacional à Ufal	13/07/2021	Não informado

Fonte: Elaborado pelo autor (2023), com base em UFAL (2023).

Assim como a Ufal incentiva o desenvolvimento de gestores, a partir de cursos de capacitação, estes também devem estimular a participação de todos os servidores ou equipe de trabalho sob sua gestão nas ações de desenvolvimento ofertadas (Brasil, 2021), as quais, para a inovação no setor público, podem ser norteadas pelas competências de equipe definidas por Montezano *et al.*, (2022) alinhadas às competências de liderança para engajar pessoas e equipes (ENAP, 2020).

Como citada pelos entrevistados GL4 e GL5, a capacitação foi considerada uma das condições necessárias para que a equipe de trabalho possa desenvolver alguma ação inovadora nas práticas de GP da Ufal.

Eu acho que a inovação passa por isso aí, por capacitações (GL4).

Em termos de gestão de pessoas, uma equipe qualificada. A nossa equipe, ela sempre busca qualificação externa ou interna (GL5).

Além dos cursos de capacitação, o entrevistado GL4 mencionou o Fórum Nacional de Pró-reitores de Gestão de Pessoas (Forgep) das Ifes, organizado pela Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes), como uma oportunidade de os gestores aprenderem novos conhecimentos, abordagens, técnicas e metodologias para melhoria contínua das atividades relacionadas ao seu setor de trabalho.

Na verdade, a gente tem as capacitações que são efetuadas e também nós temos o fórum nacional de pró-reitores de gestão de pessoas (Forgep), e é sempre uma troca de experiências (GL4).

Os dados coletados do PDP 2023 e os relatos dos entrevistados, portanto, confirmaram que as ações de capacitação da Ufal, para o desenvolvimento dos gestores nos diversos níveis de atuação, por um lado, favorecem mais a melhoria de desempenho da capacidade gerencial. Por outro lado, essas ações são pouco centradas no desenvolvimento de competências de liderança orientadas para a inovação.

Assim, tomando-se como base as ações de desenvolvimento acima descritas e a identificação das competências de liderança esperadas e percebidas para a inovação nas práticas de GP, evidenciou-se a necessidade de estruturação de um Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG) para gestores ou para lideranças da Progep/Ufal, buscando-se aperfeiçoar as ações de capacitação necessárias ao

desenvolvimento dessas competências, o qual será detalhado a seguir na proposta de um produto técnico/tecnológico.

## **5 PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO**

Esta seção propõe as ações de capacitação do Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG) para que os gestores da Progep/Ufal ofereçam o apoio necessário à inovação nas práticas de GP, por meio de competências de liderança, gerenciando o desenvolvimento, a motivação e o engajamento de pessoas e de equipes, com vistas a alcançarem o mesmo objetivo, conforme suas competências.

### **5.1 Objetivo**

O PDG é um programa de ações de capacitação a ser implantado pela Ufal para o desenvolvimento contínuo de competências de liderança dos gestores, preparando-os para o exercício do cargo ou da função, perante os desafios que surgem no contexto da área de GP, entre eles, a inovação e as mudanças de cenários internos e externos. Ainda assim, recomendam-se ações de capacitação baseadas nas trilhas de desenvolvimento, um dos cinco instrumentos introduzidos pela PNDP do governo federal, visando à certificação dos gestores em competências de liderança para a inovação.

## 5.2 Eixos do PDG

Liderar: competências de gestão de pessoas e mentalidade de inovação e visão de futuro.

Gerenciar pessoas e equipes: capacidade de desenvolver, motivar e engajar pessoas e equipes.

Inovar: geração de inovação como valor ou melhoria das práticas de gestão.

## 5.3 Público-alvo

Servidores efetivos técnico-administrativos e docentes da Ufal, ocupantes de cargo ou de função de gestão ou de liderança (direção, chefia, coordenação e supervisão) e potenciais interessados para suceder nessas ocupações.

## 5.4 Trilhas de desenvolvimento de liderança

As trilhas de desenvolvimento de liderança estão relacionadas a um conjunto de ações de capacitação para os gestores, seja na modalidade *on-line* seja na presencial ou híbrida, promovidas pela Ufal ou em parceria com a Enap, que é uma referência na oferta de ações de desenvolvimento destinadas a preparar os servidores para o exercício de cargos em comissão e de funções de confiança da Administração Pública, segundo o que dispõe o artigo 13, inciso V do Decreto nº 9.991/2019 (BRASIL, 2019). Também é necessário destacar o programa *Onboarding*, desenvolvido pela Enap, para o desenvolvimento de competências para lideranças do setor público federal.

É esperado que essas ações de capacitação se concretizem na Ufal como uma nova diretriz da política de gestão de pessoas para o aperfeiçoamento da capacidade gerencial em termos de competências de liderança esperadas para a inovação, tendo esta sido declarada pela Resolução nº 107/2022/Consuni, como um elemento transversal que deve permear as atividades da Ufal.

No âmbito da Progep/Ufal, as estratégias de aprendizagem do Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG) serão baseadas nas competências de liderança esperadas e percebidas para a inovação nas práticas de GP, sendo compostas a partir

das seguintes etapas de capacitação: 1) ambientar as lideranças de GP; 2) gerir a inovação e mudanças; e 3) gerenciar pessoas e equipes para inovar.

### 5.5. Ambientação das Lideranças de Gestão de Pessoas

A etapa de ambientação constitui-se em um processo de integração e de acolhimento inicial das novas lideranças, envolvendo a participação dos gestores atuais, quando previstas possíveis substituições dos ocupantes de cargo ou de função de gestão ou de liderança (direção, chefia, coordenação e supervisão) na Progep/Ufal.

A exemplo do Programa de Inserção do Novo Servidor (Pins) que aborda as informações básicas acerca dos projetos e serviços disponíveis nas Pró-reitorias e em outras unidades da Ufal, e esclarece o papel do servidor público (UFAL, 2019), a ambientação, na prática, trata-se de uma estratégia de capacitação específica para que as novas lideranças aprofundem o conhecimento sobre os princípios, as diretrizes e os valores da política de GP da Ufal, bem como de suas práticas e processos.

Sob o enfoque em se construir uma mentalidade de inovação e visão de futuro no setor público, que também pode ser aplicada à área de GP, o Quadro 15 sugere ações de capacitação com o intuito de atender às necessidades de desenvolvimento de novas lideranças.

**Quadro 15** – Ação de capacitação para novas lideranças de gestão de pessoas

<b>Ação de capacitação (cursos) promovido pela Ufal ou em parceria com a Enap</b>	<b>Modalidade</b>	<b>Carga horária</b>
Gestão de Pessoas <u>Competência a ser desenvolvida:</u> conhecer a legislação de pessoal aplicada ao serviço público, princípios, diretrizes e valores da política de GP da Ufal, práticas e processos	Presencial	5h
O papel da área de Gestão de Pessoas na gestão da mudança organizacional <u>Competência a ser desenvolvida:</u> implementar mudanças na organização	Remoto	20h
Habilidades de Gestão de Pessoas <u>Competência a ser desenvolvida:</u> desenvolver habilidades de gestão e liderança	Remoto	23h

Liderança e Gestão de Equipes <u>Competência a ser desenvolvida:</u> compreender a importância da liderança no trabalho em equipe e na tomada de decisões	Remoto	30h
--	--------	-----

Fonte: Elaborado pelo autor (2023), com base em Enap (2023).

## 2. Gestão da Inovação e Mudanças

Em complemento da primeira etapa de desenvolvimento de liderança dos novos gestores, conciliando o aprendizado com a experiência adquirida sobre a área de GP dos gestores atuais, esta segunda tem por finalidade ajudá-los a estarem abertos à cultura de inovação, por meio da oferta de ações de capacitação com conteúdo relacionado a esse tema, sendo descritas no Quadro 16.

**Quadro 16** – Ação de capacitação para a gestão da inovação e mudanças

<b>Ação de capacitação (cursos) promovido pela Ufal ou em parceria com a Enap</b>	<b>Modalidade</b>	<b>Carga horária</b>
Gestão da Inovação no Setor Público <u>Competência a ser desenvolvida:</u> compreender conceitos, processos e experiências referentes à inovação, a fim de fomentar a cultura e os ecossistemas de inovação para criação de valor público	Remoto	20h
Gestão da Mudança <u>Competência a ser desenvolvida:</u> gerenciar, de forma eficaz, as mudanças do seu contexto de trabalho	Remoto	20h
Inovando na Gestão de Projetos <u>Competência a ser desenvolvida:</u> conhecer as abordagens inovadoras na gestão de projetos	Remoto	25h
Criatividade e Inovação Aplicada ao Serviço Público <u>Competência a ser desenvolvida:</u> conhecer as principais ferramentas e métodos para o desenvolvimento da inovação e para estimular o pensamento criativo, na busca pela melhoria dos processos, resultados e pela qualidade na prestação do serviço público	Remoto	25h

Fonte: Elaborado pelo autor (2023), com base em Enap (2023).

### 5.6 Gestão de Pessoas e Equipes para a Inovação

Em relação a esta terceira e última etapa de desenvolvimento de liderança dos gestores, as ações de capacitação, propostas no Quadro 17, buscam gerenciar o desenvolvimento, a motivação e o engajamento de pessoas e de equipes, conforme suas competências, promovendo a inovação.

**Quadro 17** – Ação de capacitação para a gestão de pessoas e de equipes para a inovação

<b>Ação de capacitação (cursos) promovido pela Ufal ou em parceria com a Enap</b>	<b>Modalidade</b>	<b>Carga horária</b>
Desenvolvimento de Equipes <u>Competência a ser desenvolvida:</u> valorizar as relações interpessoais e utilizar as competências individuais no trabalho em equipe	Remoto	21h
Desenvolvendo Times de Alta Performance <u>Competência a ser desenvolvida:</u> conhecer técnicas que promovem a alta performance de equipes para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição	Remoto	30h
Relações Interpessoais e <i>Feedback</i> <u>Competência a ser desenvolvida:</u> aprender a utilizar o <i>feedback</i> para lidar com diferentes perfis de servidores e equipes	Presencial	20h
A Prática Sistêmica do Gerente de Alto Desempenho <u>Competência a ser desenvolvida:</u> conhecer estilos, habilidades e ferramentas para gerenciar equipes presenciais, híbridas e virtuais	Remoto	32h
Liderança humanizada: construindo espaço de segurança psicológica <u>Competência a ser desenvolvida:</u> conhecer técnicas de liderança para gerar segurança psicológica em seu ambiente de trabalho com impacto positivo na produtividade	Remoto	20h
Liderança humanizada: conectores humanos <u>Competência a ser desenvolvida:</u> construir relacionamentos positivos consigo e com sua equipe, utilizando práticas de liderança humanizada aplicáveis no cenário atual de desafios no serviço público	Remoto	25h
Liderança humanizada: autodesenvolvimento e relações interpessoais <u>Competência a ser desenvolvida:</u> elaborar um processo de desenvolvimento contínuo para integrar seu estilo pessoal de liderança humanizada	Remoto	20h

Fonte: Elaborado pelo autor (2023) com base em Enap (2023).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar como as competências de liderança contribuem para o desenvolvimento da inovação nas práticas de GP da Ufal. A partir da análise de documentos institucionais e entrevistas realizadas, foi possível conhecer aspectos da capacidade em GP da Ufal, as atividades dos setores da Progep/Ufal e identificar as competências de liderança esperadas dos gestores ou das lideranças da Progep/Ufal para a inovação nas práticas de GP, descrevendo também as percebidas por eles.

O primeiro objetivo foi identificar as competências de liderança esperadas para a inovação nas práticas de GP ou prescritas pela Ufal no Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores técnico-administrativos e docentes ocupantes de função gerencial, pelos indicadores de competência e de potencial, e pela Política de Inovação.

Como resultado da comparação das competências de liderança dos gestores da Ufal com as competências individuais necessárias para inovação no setor público de Montezano et al. (2022), entre as 27 competências de liderança listadas, entende-se que a habilidade para o desenvolvimento de equipe e as competências de relacionamento interpessoal e empatia, compreensão interpessoal e entusiasmo e envolvimento são fundamentais para a capacidade de inovação nas práticas de GP.

O segundo objetivo, a partir dos relatos dos gestores ou das lideranças da Progep/Ufal, descreveu as competências de liderança percebidas para a inovação nas práticas de GP, aqui sendo citadas, por exemplo, a aprendizagem contínua, a escuta ativa, a criatividade, a capacidade de iniciativa, a capacidade de ser mais aberto a mudanças, a novas práticas, o autoconhecimento e a capacidade de ouvir/aceitar opiniões ou críticas para o desenvolvimento pessoal, podendo, inclusive, o conhecimento sobre ferramentas de inovação complementar a lista das competências de liderança esperadas para a inovação nas práticas de GP.

No caso da Progep/Ufal, as características de suas atividades é um fator que explica o perfil ou estilo burocrático de gestor, com conhecimento específico das áreas de seleção e de desenvolvimento de pessoas, qualidade de vida e atenção à saúde no trabalho e competências gerenciais focadas na gestão de processos, como, por exemplo, o planejamento e a organização. Nesse contexto de atuação, há dificuldades

para que o gestor perceba a necessidade de desenvolver competências de liderança exigidas para a inovação nas práticas de GP.

Diante desses achados sobre as competências de liderança esperadas e percebidas dos gestores ou das lideranças da Progep/Ufal para a inovação nas práticas de GP, tais competências podem ser uma referência da própria Ufal para a estruturação de um Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG), que pretenda atender à falta de ações de capacitação adequadas ao desenvolvimento de competências de liderança (conhecimentos, habilidades ou atitudes) orientadas para a inovação.

Entre os pontos positivos para a capacidade da Ufal desenvolver a inovação em suas práticas de gestão estão a política de inovação, já mencionada, o que demonstra a intenção estratégica da Ufal para inovar, e as ações de capacitação, as quais, de modo geral, são consideradas boas práticas de GP. Além disso, no PDI da Ufal para o próximo quadriênio, tendo em vista o fim do PDI 2019-2023, será necessário constar o PDG para a formação de lideranças, como uma ação de desenvolvimento de pessoas, e, para que isso ocorra, dependerá do apoio e da participação de todos os gestores.

Como contribuição acadêmica deste trabalho, a identificação das competências de liderança esperadas e percebidas dos gestores para a inovação nas práticas de GP complementa a competência de liderança apontada por Montezano *et al.* (2022) para implementação da inovação no setor público. E, do ponto de vista para uma contribuição prática ou gerencial, apresenta um PDG com ações de capacitação voltadas ao desenvolvimento dos gestores nessas competências.

Importa registrar que a limitação da pesquisa decorreu de alguns aspectos metodológicos. O fato de que a inovação é um novo valor da organização estudada impossibilitou adotar outra forma de coleta de dados, o que poderia reforçar a abordagem qualitativa desta pesquisa, a partir do levantamento de mais informações com gestores com experiência em implementar a inovação nas práticas de gestão.

Para futuras pesquisas, sugere-se investigar as práticas de GP voltadas a promover a inovação ou o comportamento inovador dos servidores no setor público, especialmente nas Ifes, e, para uma abordagem qualiquantitativa, a aplicação de questionário, a fim de que, segundo as equipes de trabalho, identificar as competências de liderança esperadas e percebidas dos gestores para a inovação nas práticas de GP.

## REFERÊNCIAS

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: Presidência da República, 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm). Acesso em: 20 mai. 2022.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 21, de 1º de fevereiro de 2021**. Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-enap/sedgg/me-n-21-de-1-de-fevereiro-de-2021-302021570>. Acesso em: 20 mai. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. **Acompanhamento dos índices de governança e gestão dos órgãos da Administração Pública Federal – Ciclo 2021. Acórdão nº 2164/2021 – Plenário**. Relator: Bruno Dantas. Brasília: TCU, 2021. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/Ac%25C3%25B3rd%25C3%25A3o%25202164%2520E%25202164/COPIACOLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/3/%2520>. Acesso em: 18 abr. 2022.

BRASIL. Lei Federal nº 3.867, de 25 de janeiro de 1961. Cria a Universidade de Alagoas e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/l3867.htm#:~:text=LEI%20No%203.867%2C%20DE,Alagoas%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A2ncias](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/l3867.htm#:~:text=LEI%20No%203.867%2C%20DE,Alagoas%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A2ncias). Acesso em: 18 ago. 2023.

BRASIL. **Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – SIORG**. Brasília, DF: BRASIL, 2023. Sítio oficial cidadão. Disponível em: <https://siorg.gov.br/siorg-cidadao-webapp/resources/app/consulta-estrutura.html>. Acesso em: 18 ago. 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARROS, Ana Caroline de Sousa; HOFFMANN, Valmir Emil. Competências: Proposta de um glossário para a administração pública a partir da produção científica nacional. **Revista do Serviço Público**, v. 73, p. 403-425, 2022.

DE VRIES, Hanna; BEKKERS, Victor; TUMMERS, Lars. Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. **Public administration**, v. 94, n. 1, p. 146-166, 2016.

DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha; COSTA, Ana Carolina. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos Ebape. BR**, v. 16, p. 250-263, 2018.

ENAP. **Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro**. Brasília, DF: Enap, 2020. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5715>. Acesso em: 24 abr. 2023.

ENAP. **Estudo vai traçar perfil de ocupantes de cargos de chefia do setor público federal**. Brasília, DF: Enap, 20 jul. 2022. Disponível em: <https://enap.gov.br/pt/acontece/noticias/estudo-vai-tracar-perfil-de-ocupantes-de-cargos-de-chefia-do-setor-publico-federal>. Acesso em: 12 set. 2022.

ENAP. **Programa Onboarding**. Brasília, DF: ENAP, 2023. Sítio oficial. Disponível em: <https://www.enap.gov.br/pt/servicos/onboarding>. Acesso em: 15 jun. 2023.

FREITAS, Pablo Fernando Pessoa de; ODELIUS, Catarina Cecília. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. **Cadernos Ebape. Br**, v. 16, p. 35-49, 2018.

FREITAS, Pablo Fernando Pessoa de. **Relações entre desenho de trabalho e expressão de competências gerenciais no setor público brasileiro**. 2019. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de Brasília, Distrito Federal, 2019.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GAHAN, Peter et al. Between fit and flexibility? The benefits of high-performance work practices and leadership capability for innovation outcomes. **Human Resource Management Journal**, v. 31, n. 2, p. 414-437, 2021.

GERHARDT, Tatiana Engel *et al.* (org.). Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS; Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS (coord.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, p. 31-32, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, María del Pilar. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

ISIDRO, Antônio. **Gestão Pública Inovadora**: um guia para a inovação no setor público. Editora CRV, Curitiba, PR, 2018.

KRUYEN, Peter M.; VAN GENUGTEN, Marieke. Opening up the black box of civil servants' competencies. **Public Management Review**, v. 22, n. 1, pp. 118-140, 2020.

LA-BORA! Gov. **Sobre o LA-BORA! Gov.** Brasília, DF: LA-BORA! Gov. Site oficial. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/sobre-o-la-bora-gov>. Acesso em: 15 jun. 2023.

LOPES, André Vaz et al. Profissionalização da Liderança Pública: Uma Revisão da Literatura sobre Valores, Competências e Seleção de Dirigentes Públicos. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 8-27, 2020.

LOPES, Daniel Paulino Teixeira. Human resource management perspective on innovation. In V. Škudiene, J. Li-Ying, & F. Bernhard (Orgs.), **Innovation management: perspectives from strategy, product, process and human resources research**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2020.

MELO, Felipe Guilherme de Oliveira; SILVA, Glessia. Qualidades de liderança para a inovação em organizações do setor público. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 6, n. 3, p. 121-143, 2019.

MERRIAM, Sharan B.; TISDELL, Elizabeth J. **Qualitative research: A guide to design and implementation**. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.

MOUSSA, Mahmoud; MCMURRAY, Adela; MUENJOHN, Nuttawuth. A conceptual framework of the factors influencing innovation in public sector organizations. **The Journal of Developing Areas**, v. 52, n. 3, p. 231-240, 2018.

MONTEZANO, Lana. **Modelo multinível de competências para inovação no setor público brasileiro**. 2021. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de Brasília, Distrito Federal, 2021.

MONTEZANO, Lana; ISIDRO, Antonio. Proposta de Modelo Multinível de Competências para Gestão Pública Inovadora. **Future Studies Research Journal: Trends & Strategies**, v. 12, n. 2, 2020.

MONTEZANO, Lana et al. Antecedentes das dimensões da gestão pública inovadora brasileira: Competências de equipes e individuais. **Teoria e Prática em Administração**, v. 12, n. 2, 2022.

MONTENEGRO, Adauto de Vasconcelos et al. 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.

MUTONYI, Bárbara Rebecca; SLÄTTEN, Terje; LIEN, Gudbrand. Empowering leadership, work group cohesiveness, individual learning orientation and individual innovative behaviour in the public sector: empirical evidence from **Norway** **International Journal of Public Leadership**, v. 2, pp. 175-197, 2020.

OCDE. **Innovation Skills and Leadership in Brazil's Public Sector: Towards a Senior Civil Service System**, OECD Public Governance Reviews, Paris: OECD Publishing, 2019. <https://doi.org/10.1787/ef660e75-en>.

OCDE. **Public Service Leadership and Capability Review of Brazil: Key Findings**

and Recommendations, OECD Public Governance Reviews, Paris: OECD Publishing, 2022.

PAZ, Luísa Magalhães Coelho Ávila; ODELIUS, Catarina Cecília. Escala de competências gerenciais em um contexto de gestão pública: desenvolvimento e evidências de validação. **Organizações & Sociedade**, v. 28, p. 370-397, 2021.

PHIL-THINGVAD, Signe; KLAUSEN, Kurt Klaudi. Managing the implementation of innovation strategies in public service organisation — how managers may support employees innovative work behaviour. **International Journal of Innovation Management**, v. 04, p. 1-29, 2020.

RICCOMINI, Fernanda Edileuza et al. Educational innovation: Trends for higher education in Brazil. **International Journal of Educational Management**, 2021.

SALMAN, Mohammad; GANIE, Showkat Ahmad; SALEEM, Imran. The concept of competence: a thematic review and discussion. **European Journal of Training and Development**, 2020.

SILVA, Mara Rosalia Ribeiro; PINHO, Ana Paula Moreno. Gestão de pessoas e inovações gerenciais: um estudo baseado em cognições de gestores. **Teoria e Prática em Administração**, p. 1-15, 2020.

SUCUPIRA, Grazielle et al. Innovation in public administration: Itineraries of Brazilian scientific production and new research possibilities. **Innovation & Management Review**, 2019.

UFAL. Conselho Universitário. **Resolução nº 60/Consuni, de 02 de agosto de 2022a**. Maceió: Conselho Universitário, 2022. Disponível em: <https://ufal.br/servidor/avaliacao/desempenho/tecnico-administrativo-1/resolucao-1/resolucao-consuni-n-60-2022-avaliacao-de-desempenho.pdf/view>. Acesso em: 2 jul. 2023.

UFAL. Conselho Universitário. **Resolução nº 107/Consuni, de 22 de novembro de 2022b**. Maceió: Conselho Universitário, 2022. Disponível em: <https://ufal.br/resolucoes/2022/rco-n-107-de-22-11-2022.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2023.

UFAL. Conselho Universitário. **Ofício Circular nº 01/Progep, de 12 de julho de 2022c**. Maceió: Progep, 2022. Disponível em: <https://ufal.br/servidor/capacitacao/plano-de-desenvolvimento-de-pessoas-pdp/pdps/plano-de-desenvolvimento-de-pessoal-2023/documentos-para-a-construcao-do-pdp-2023/oficio-circular-01-2022-progep-pdp2023.pdf/view>. Acesso em: 2 jul. 2023.

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

## APÊNDICES

### Apêndice A – Roteiro da Entrevista Semiestruturada

- 1) Quais cargos de gestão ou de liderança na área de Gestão de Pessoas você ocupou? Considere cargos nas esferas federal, estadual ou municipal.
- 2) Por quanto tempo e em quais órgãos e entidades da administração direta e indireta você ocupou esses cargos?
- 3) Em qual ano você foi nomeado para o atual cargo de gestão ou de liderança?
- 4) Como você foi escolhido e se preparou para assumir esse cargo?
- 5) Pode, por favor, me contar sobre o que faz o setor sob sua gestão, em termos de atividades, serviços e principais entregas para o usuário?
- 6) Fale sobre atividades da sua rotina de trabalho, o que você faz como gestor e que competências (conhecimentos, habilidades e características de comportamento) são necessárias para a gestão do seu setor?
- 7) De que forma você busca aprender novos conhecimentos, abordagens, técnicas e metodologias para melhoria contínua das atividades relacionadas ao seu setor de trabalho?
- 8) O que você entende sobre inovação nas práticas de gestão de pessoas?
- 9) Na sua opinião, quais competências (conhecimentos, habilidades e características de comportamento) você considera necessárias para inovar nas práticas de gestão de pessoas?
- 10) E quais competências que você percebe que deveria desenvolver para promover inovação nas práticas de gestão de pessoas?
- 11) Com base em sua experiência e considerando o tema inovação na área de Gestão de Pessoas no setor público (exemplos: banco de talentos, laboratório de gestão inovadora de pessoas – LA-BORA! GOV), você pode destacar alguma ação de sua equipe de trabalho para gerar inovação nas práticas de gestão de pessoas da Ufal (pode incluir oportunidades e desafios do seu setor)?

12) Gostaria de descrever como a sua equipe de trabalho busca promover inovação nas práticas de gestão de pessoas?

13) Na sua opinião, quais condições são necessárias para que sua equipe de trabalho desenvolva alguma ação inovadora nas práticas de gestão de pessoas da Ufal?

14) Qual a sua percepção sobre o papel do gestor ou do líder (por exemplo, ações, comportamentos e atitudes) no desenvolvimento de competências do servidor e da equipe de trabalho para inovação na gestão de pessoas?

15) Nos últimos dois anos, quais cursos ou outras atividades de capacitação você fez na Ufal?

16) Nos últimos dois anos, quais cursos ou outras atividades de capacitação você fez em outras instituições?

17) Quais temas e conteúdos seriam do seu interesse em cursos de capacitação e ações de aprendizagem focados no desenvolvimento de competências de gestores para inovação e promovidas pela Ufal?

18) Na sua opinião, quais ações de capacitação na Ufal contribuem para o desenvolvimento de suas competências para inovação na gestão de pessoas?

19) Qual a sua percepção sobre o resultado dessas ações de capacitação para o desenvolvimento de suas competências para inovação na gestão de pessoas?

20) Gostaria de acrescentar algo sobre a inovação nas práticas de gestão de pessoas no setor público que não tratamos na entrevista?

## **Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**

Título do projeto de pesquisa: Competências gerenciais para inovação nas práticas de gestão de pessoas: um estudo na Universidade Federal de Alagoas

Pesquisador responsável: Alex de Omena Albuquerque

Programa de ensino: Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade Federal de Alagoas (Feac/Ufal)

Você está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa intitulado “Competências gerenciais para inovação nas práticas de gestão de pessoas: um estudo na Universidade Federal de Alagoas”, de responsabilidade do pesquisador Alex de Omena Albuquerque, sob orientação da Profa. Dra. Milka Alves Correia Barbosa.

A seguir, leia cuidadosamente as informações do projeto de pesquisa com relação a sua participação e pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Caso se sinta esclarecido/a e aceite fazer parte do estudo, peço que assine ao fim deste termo, em duas vias, sendo uma via sua e a outra do pesquisador responsável pela pesquisa. Saiba que você tem total direito de não querer participar.

1. O estudo se destina a analisar como as competências dos gestores contribuem para o desenvolvimento de competências para inovação nas práticas de gestão de pessoas da Universidade Federal de Alagoas (Ufal), de modo a propor as ações de capacitação para o desenvolvimento das competências gerenciais para inovação nas práticas de gestão de pessoas. Para isso, recorre-se à entrevista com gestores universitários que possuam experiência em atividades e práticas de gestão de pessoas, e liderem o trabalho desempenhado por servidores públicos (equipes e indivíduos) no âmbito da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho (Progep/Ufal).

2. A importância deste estudo insere-se na possibilidade de ampliar as oportunidades de desenvolvimento das competências dos gestores universitários frente ao desafio de inovação na área de gestão de pessoas, estimulando o desenvolvimento de competências para inovação nos níveis individuais e de equipes para práticas institucionalizadas de gestão de pessoas para a inovação.

3. A participação nesta pesquisa consistirá em dialogar sobre o tema de competências gerenciais para inovação nas práticas de gestão de pessoas – oportunidades, desafios e percepção. A entrevista semiestruturada com gestores universitários da área de gestão de pessoas será feita de forma presencial, a princípio, cumprindo com as orientações sanitárias da pandemia da Covid-19. Frisa-se que não existe resposta certa ou errada, as perguntas não são de cunho obrigatório, e que a participação será

gravada em áudio para uso na pesquisa. Após, haverá transcrição e análise dos dados obtidos.

4. A coleta de dados será feita também por meio de pesquisa documental, mediante solicitação de documentos oficiais, relatórios de gestão ou de execução, relatórios de auditoria e relatórios de pesquisa junto à Ufal e à Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

5. A coleta de dados começará após a aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP) da Ufal, durante os meses de março e abril de 2023.

6. A sua participação será nas seguintes etapas: assinatura deste termo e responder as perguntas da entrevista semiestruturada sobre competências gerenciais para inovação nas práticas de gestão de pessoas da Ufal.

7. Os riscos de participação na pesquisa são de origem psicológica, intelectual e/ou emocional, tais como: desconforto ao responder questões sobre o ambiente de trabalho e chefias; a possibilidade de constrangimento; estresse; cansaço; quebra de sigilo; divulgação de dados confidenciais (registrados no TCLE).

8. Estes riscos serão minimizados, principalmente quanto à entrevista, por meio do cuidado na formulação das perguntas, buscando a clareza e a objetividade estritamente atreladas ao tema que está sendo pesquisado, todas no âmbito institucional, e nenhuma pergunta de cunho pessoal será realizada, procurando evitar qualquer desconforto, receio ou sentimento de ameaça. Serão evitadas informações sobre situações específicas que possam revelar a identidade do participante da pesquisa ou a identidade de outrem por associação. Os dados coletados serão analisados, tabulados e/ou apresentados de forma conjunta, preservando sua identidade.

9. Os benefícios esperados com a sua participação neste projeto de pesquisa, ao compartilhar percepção, oportunidades e desafios, mesmo que não diretamente, são: a identificação e o desenvolvimento de competências dos gestores e servidores públicos (equipes e indivíduos) para inovação, promovendo a capacidade de inovação das universidades federais, sendo possível propor melhorias das práticas de gestão de pessoas.

10. O estudo não acarretará despesa para você, e a qualquer momento, você poderá recusar a continuar participando do estudo e retirar seu consentimento, sem que isso lhe traga qualquer penalidade ou prejuízo.

11. Você será indenizado/a por qualquer dano que venha a sofrer com a sua participação na pesquisa (nexo causal).

12. Não serão divulgadas gravações em áudio ou dados pessoais, inclusive o nome, sendo referenciado apenas por códigos, assegurando assim a sua privacidade e confidencialidade das informações. Os dados coletados na entrevista ficarão armazenados em pasta com acesso restrito apenas aos pesquisadores envolvidos na pesquisa.

13. Você poderá contar com a assistência dos pesquisadores para sanar quaisquer dúvidas ou prestar esclarecimentos sobre a pesquisa, sendo responsáveis por ela: Alex de Omena Albuquerque e Milka Alves Correia Barbosa.

14. Você será informado/a do resultado final do projeto, via e-mail, e, sempre que desejar, serão fornecidos esclarecimentos sobre cada uma das etapas do estudo. Além disso, as melhorias resultantes desse estudo serão encaminhadas aos gestores da Ufal como sugestões de melhoria.

15. As informações conseguidas por meio da sua participação não permitirão a identificação da sua pessoa, exceto para os pesquisadores envolvidos, e que a divulgação das mencionadas informações só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto após a sua autorização.

16. Os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente para fins desta pesquisa, e os resultados poderão ser publicados.

Qualquer dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com Profa. Dra. Milka Alves Correia Barbosa, orientadora responsável pela pesquisa, telefone: (82) 99971-0371, e-mail: milka.correia@feac.ufal.br, com o pesquisador Alex de Omena Albuquerque, telefone (82) 99900-1025, allexdomena@hotmail.com, a qualquer momento.

Se você tiver dúvidas sobre seus direitos como participante de pesquisa, você pode entrar em contato com Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP) da Ufal, pelo telefone: (82) 3214-1041. O CEP trata-se de um grupo de indivíduos com conhecimento científicos que realizam a revisão ética inicial e continuada do estudo de pesquisa para mantê-lo seguro e proteger seus direitos. O CEP é responsável pela avaliação e pelo acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos. Este papel está baseado nas diretrizes éticas brasileiras (Res. CNS 466/12 e complementares).

Eu, .....,  
tendo compreendido perfeitamente tudo o que me foi informado sobre a minha participação no mencionado estudo e estando consciente dos meus direitos, das minhas responsabilidades, dos riscos e dos benefícios que a minha participação

implica, concordo em dele participar e para isso eu DOU O MEU CONSENTIMENTO SEM QUE, PARA ISSO, EU TENHA SIDO FORÇADO/A OU OBRIGADO/A.

Maceió, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023.

Assinatura ou impressão datiloscópica do/a voluntário/a ou responsável legal (Rubricar as demais páginas)	Nome e Assinatura do pesquisador responsável pelo estudo (Rubricar as demais páginas)

**ATENÇÃO:** O Comitê de Ética da Ufal analisou e aprovou este projeto de pesquisa. Para obter mais informações a respeito deste projeto de pesquisa, informar ocorrências irregulares ou danosas durante a sua participação no estudo, dirija-se ao:

Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Alagoas  
Prédio do Centro de Interesse Comunitário (CIC), Térreo, Campus A. C. Simões,  
Cidade Universitária  
Telefone: (82) 3214-1041 – Horário de Atendimento: das 8h às 12h e das 14h às 19h.  
E-mail: cep@ufal.br

### Apêndice C – Glossário de Competências com base em Montezano (2021)

Dimensões do Gespublin	Competência	Conceito
Ambiente Capacidade Processo Resultado	Aprendizagem contínua	Utilizar diferentes estratégias de aprendizagens formais e informais para se desenvolver constantemente em competências técnicas do tema da inovação a ser implementada, de modo a manter-se atualizado na sua expertise, bem como competências comportamentais, de metodologias e ferramentas de inovação, e de tecnologias da informação para contribuir de forma mais efetiva com a inovação.
	Fluência em dados	Elaborar e aplicar instrumentos de coleta de dados qualitativos e/ou quantitativos, tratar, consolidar e analisar os dados com uso de métodos, técnicas, ferramentas e recursos adequados às necessidades das etapas da inovação, além de sintetizar os dados para subsidiar a tomada de decisão baseada em evidências.
	Comunicação	Expressar as ideias de forma clara, efetiva e com empatia, utilizando linguagem e meio (oral, escrita, visual) mais adequados ao público-alvo, contribuindo para interação positiva e compreensão das pessoas acerca do conteúdo transmitido durante o processo de inovação.
	Foco em resultados	Desenvolver as atividades sob sua responsabilidade com senso de urgência, agilidade e qualidade na geração das entregas parciais e finais que agreguem valor aos usuários da inovação, a partir da clareza do resultado a ser alcançado e seus impactos para organização e público-alvo da inovação, além da busca contínua no desenvolvimento do seu trabalho para geração de melhores resultados.
	Inteligência emocional	Manter as emoções sob controle diante de diversidades e do trabalho sob pressão, estando aberto a críticas construtivas para refletir positivamente e aprender com a experiência, além de evitar conflitos desnecessários com as pessoas durante o processo de inovação.
	Liderança	Proporcionar condições necessárias ao processo de inovação, por meio de viabilização de recursos necessários, além do estímulo, da orientação, do direcionamento e da valorização das pessoas e das equipes dentro de um ambiente flexível, participativo e construtivo na geração dos resultados almejados.
	<i>Networking</i>	Construir e manter relações em redes internas e externas com pessoas que possam contribuir com objetivos comuns, no que tange ao suporte e processo de inovação da organização, a partir da troca de informações, experiências, aprendizados e até mesmo de disponibilização de outros recursos (financeiros, tecnológicos, técnicos, pessoas, infraestrutura).
	Processo e ferramentas	Executar ações nas etapas do processo de inovação, com

	para inovação	uso de ferramentas e de metodologias para contribuir em diferentes situações com eficácia e polivalência, a partir de conhecimentos específicos de gestão da inovação no setor público.
	Visão estratégica	Desenvolver as atividades do processo de inovação, sob sua responsabilidade, a partir do domínio da estratégia organizacional, de modo a realizar suas entregas alinhadas ao alcance dos objetivos e prioridades estratégicas da organização.
	Visão sistêmica	Identificar o ambiente do funcionamento da Organização e do Governo (Ex: cultura organizacional, processos organizacionais, normativos aplicáveis, relações de poder, contexto político institucional, disponibilidade de recursos, fatores que influenciam a organização) para compreensão da gestão pública, e, assim, realizar conexões entre as informações e a situação do trabalho, contribuindo com o processo de inovação.
Ambiente Capacidade Processo	Análise de cenários	Analisar o contexto do ambiente interno e externo (pontos fortes e fracos, desafios e oportunidades, indutores, barreiras e facilitadores), e estabelecer diferentes caminhos e suas consequências como subsídio à definição de ações que viabilizem a gestão da inovação na organização pública.
	Autogerenciamento	Gerenciar a execução das demandas que lhe forem atribuídas, além de estabelecer outras atividades que considerar necessárias, com disciplina, agilidade, praticidade e comprometimento, observando o cumprimento das metas, prazos, prioridade, disponibilidade de tempo e a qualidade do trabalho, com vistas à realização efetiva das entregas sob sua responsabilidade.
	Compartilhamento de conhecimentos e de experiências	Compartilhar conhecimentos e experiências, por meio de diferentes estratégias de disseminação ou ações de aprendizagens, de modo a contribuir com o processo de inovação da própria organização e do ecossistema de inovação como um todo, tanto para proporcionar aprendizagens acerca da gestão da inovação no setor público, como contribuir com o desenvolvimento e a implantação de inovações por outras organizações.
	Competências técnicas específicas ao tema da inovação	Conjunto de competências específicas do negócio da organização pública para permitir a aplicação adequada do domínio técnico especializado (princípios, procedimentos, requisitos, normatização) relativo à especificidade do problema e da solução desenvolvida na inovação.
	Criatividade	Propor novos <i>insights</i> acerca das situações, tanto originais quanto adaptados de outros contextos para a realidade da organização, de modo a contribuir com a solução dos problemas e com a viabilização das oportunidades por meio da inovação.
	Curiosidade	Identificar novas informações, ideias e formas de trabalhar que possam subsidiar a proposição de soluções inovadoras.

Escuta ativa	Ouvir atentamente os diferentes atores envolvidos no processo de inovação, estabelecendo um diálogo eficiente para compreensão e interpretação das informações fornecidas, seja de forma verbal ou não, com vistas ao desenvolvimento da inovação.
Facilitação	Conduzir os participantes das reuniões realizadas nas etapas de desenho da inovação (Ex: diagnóstico, ideação, seleção, prototipação) com uso de metodologias e ferramentas adequadas para discussões construtivas, colaborativas, direcionando as divergências para convergências na geração dos resultados necessários de cada etapa.
Flexibilidade comportamental	Adaptar-se rapidamente às situações, a partir da compreensão das diferentes perspectivas e desprendimento de preconceções, mudando condições ou obstáculos inesperados para viabilizar a inovação.
Insurgência	Questionar constantemente sobre a maneira usual de fazer as coisas, tanto no próprio trabalho, no processo de inovação e nas soluções que estão sendo desenvolvidas, apresentando críticas construtivas e buscando informações diferenciadas e parceiros incomuns para propor novas formas que contribuam para melhorias no processo e na inovação.
Iteração	Desenvolver a inovação de forma cíclica, retroalimentando o processo com base em resultados parciais dos testes para refinamento dos protótipos de forma ágil e incremental para gerar tanto a primeira versão da inovação a ser lançada, como também versões posteriores atualizadas, a partir da análise dos resultados obtidos.
Narrativa	Contar histórias para explicar a inovação, apresentando informações direcionadas aos interesses dos diferentes públicos para viabilizar o seu envolvimento, a partir do entendimento e da identificação que levem à tomada de decisão da adoção da inovação.
Negociação	Argumentar com pessoas da equipe e demais atores envolvidos na inovação (dentro ou fora da organização), construindo consenso para o fechamento de acordos justos e satisfatórios entre as partes no que tange à mobilização de recursos necessários à viabilização da inovação.
Proatividade	Antecipar-se a situações de potenciais problemas e oportunidades para propor e agir em ações que potencializem a melhoria do processo de inovação da organização.
Resiliência	Recuperar-se rapidamente diante dos contratemplos, das adversidades e das frustrações, e superar essas situações, persistindo, para viabilização do processo de inovação e gerar melhorias na prestação dos serviços à sociedade.
Resolução de problemas	Propor e participar da implementação de alternativas viáveis para resolver os problemas, tanto de demandas de criação de novos produtos ou serviços como das adversidades durante o processo de inovação, a partir da

		análise das situações e da disponibilidade dos recursos, com vistas ao alcance de melhores resultados.
	Tolerância ao risco	Tolerar riscos calculados durante o processo de inovação, a partir da identificação, análise e definição de ações de tratamento dos riscos, com vistas ao alcance dos objetivos com melhores resultados.
Processo Resultado	Análise crítica	Analisar reflexivamente os fatos, a partir de critérios de precisão, relevância e significância das informações disponíveis, verificando a possibilidade de outras soluções, impactos, cenários, necessidades de informações complementares, com vistas à busca da solução mais adequada para a situação apresentada.
	Mensuração e avaliação de resultados e impactos	Apurar e avaliar os resultados e impactos obtidos, com base no modelo de avaliação definido pela equipe, propondo ações que contribuam para o alcance ou para a superação do que havia sido estabelecido, de modo a subsidiar a retroalimentação da melhoria do processo de inovação e do novo produto / serviço desenvolvido.
Capacidade Processo	Fluência digital	Aplicar tecnologias digitais, com uso adequado dos recursos disponíveis na ferramenta, integrando-as aos modelos de gestão da inovação para tratamento, consolidação e disseminação de informações da inovação de forma mais atraente e dinâmica, além de permitir maior interação com seus usuários no contexto de transformação digital.
	Relacionamento interpessoal	Relacionar-se com os diferentes atores envolvidos na inovação com cortesia, respeito, tolerância e urbanidade, visando a um clima de harmonia entre as pessoas durante o processo de inovação.
Processo	Análise de viabilidade	Analisar as ideias, projetos e protótipos quanto à viabilidade técnica, tecnológica, orçamentário-financeira, organizacional, logísticos e operacionais, além da aplicabilidade, possíveis resultados e alinhamento à estratégia organizacional e à solução de problemas existentes que permitam a melhoria da prestação dos serviços públicos.
	Empreendedorismo público	Identificar novas oportunidades para criação ou para a melhoria de produtos, de serviços e de processos que agreguem valor à sociedade, além de planejar e implementar as ações necessárias a essas inovações.