

**COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA PARA INOVAÇÃO NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: Um estudo com gestores de uma universidade federal**

**ALEX DE OMENA ALBUQUERQUE**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)

**MILKA ALVES CORREIA BARBOSA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)

# COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA PARA INOVAÇÃO NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: Um estudo com gestores de uma universidade federal

## 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).

Assim, 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 este 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 consideradas 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 e liderança torna-se ainda mais concreto, como agente de inovação, diante de um conjunto de práticas de GP que impulsione 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 (Montezano *et al.*, 2022).

A promoção da inovação na gestão da Universidade Federal de Alagoas (Ufal) surgiu a

partir do programa de avaliação de desempenho dos servidores 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.

Diante desses aspectos até aqui discutidos, este estudo buscou analisar como as competências de liderança contribuem para o desenvolvimento da inovação nas práticas de gestão de pessoas em uma universidade federal.

Sob o ponto de vista teórico, esta pesquisa, baseada na literatura sobre o modelo de competências (Montezano; Isidro, 2020) e sua relação com a capacidade de inovação no setor público brasileiro (Montezano *et al.*, 2022), contribui com a identificação das competências dos servidores ocupantes de cargo ou função de gestão e de liderança (direção, chefia, coordenação e supervisão) para inovação nas práticas de GP das universidades federais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Dando suporte teórico ao presente estudo, a seguir inicialmente discutiu-se acerca das competências individuais e de equipe esperadas para inovação no serviço público brasileiro. Em seguida tratou-se em específico das competências de liderança para inovação.

### **2.1 Competências individuais e de equipe para inovação no setor público brasileiro**

De acordo com Izidro (2018), o modelo integrado de gestão pública inovadora (Gespublin) deve ter como dimensões: ambiente, capacidade, atividades e resultados da inovação, e isto implica, para o setor público, adotar um modelo de competências com o objetivo de identificar e desenvolver as competências necessárias nos níveis organizacional, individual e de equipe para inovação (Montezano; Isidro, 2020).

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 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.

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).

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.

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). 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).

A respeito das competências individuais, 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 (MONTEZANO *et al.*, 2022).

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 contribuir 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.

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 seus esforços para tal finalidade (Montezano *et al.*, 2022; Moussa; McMurray; Muenjohn, 2018).

## **2.2 Competências de liderança para inovação no setor público**

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 (2023) 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).

Nesse sentido, a inovação, como valor ou competência necessária, deve se integrar aos modelos de competências e à área de gestão de pessoas, como estratégias de desenvolvimento de carreira, de contratação e de mobilidade (OCDE, 2023). A matriz de competências necessárias para o exercício de funções de liderança na administração pública federal, 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).

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. Por sua vez, 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).

#### 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.
	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).

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 (2023) 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).

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 inovação.

### **3. METODOLOGIA**

Tratou-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, que buscou analisar como as competências de liderança podem contribuir para o desenvolvimento da inovação nas práticas de gestão de pessoas, a partir da perspectiva dos servidores públicos que assumem cargos ou funções de gestão e liderança (direção, chefia, coordenação e supervisão).

Para subsidiar esta análise, utilizamos dados de documentos da Universidade Federal de Alagoas (Ufal), como por exemplo, programa de avaliação de desempenho dos servidores e a política de inovação. Além disso, foram realizadas entrevistas com base num roteiro semiestruturado para descrever as competências de liderança percebidas pelos gestores públicos da Ufal para inovação nas práticas de gestão de pessoas. Na oportunidade, com o consentimento dos entrevistados, as entrevistas foram gravadas em áudios e duraram cerca de 55 min em média. Após a gravação, as entrevistas foram transcritas e os trechos tabulados em planilha do LibreOffice Calc.

As entrevistas foram realizadas com cinco gestores da área de GP, que desempenham suas funções gerenciais e de liderança na Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho (Progep), sendo esta unidade responsável pela elaboração das políticas de GP para os servidores dos corpos docentes e técnico-administrativos da Ufal.

A estratégia adotada para a escolha dos entrevistados foi por conveniência, em que verificou o atendimento dos seguintes critérios de participação: ser servidor técnico-administrativo e docente, ocupante de cargo ou função de gestão e de liderança (direção, chefia, coordenação e supervisão).

As categorias de análise adotadas neste estudo foram as seguintes: competências de liderança esperadas para inovação nas práticas de gestão de pessoas, competências de liderança percebidas para inovação nas práticas de gestão de pessoas, baseadas em Montezano et al. (2022).

Para análise dos dados foi utilizado o método de análise de conteúdo temática proposta por Bardin (2016), baseadas nas leituras flutuantes para escolha dos documentos e preparação do material, codificação e categorização dos dados brutos e realização de inferências e interpretações dos resultados, identificando o tema das competências individuais para a dimensão “capacidade de inovação” descritas acima.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Sobre as competências de liderança esperadas para inovação nas práticas de gestão de pessoas observou-se que o programa de avaliação de desempenho dos servidores 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).

Já na política de inovação, a inovação e o empreendedorismo estão dentro das competências para servidores 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).

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 e lideranças em desenvolver a inovação nas práticas de gestão de pessoas.

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, discrição, 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 Odelius (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 gestão de pessoas, além daquelas em comum que são esperadas do gestor e liderança da Ufal, quais sejam: tratamento de conflitos, planejamento, compromisso com valores, visão dos usuários, discrição 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. Os gestores e 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 inovação, como afirmam 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 necessários também para a capacidade de inovação. É por meio dessas competências que os gestores e 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 e lideranças necessitam desenvolver mais as suas habilidades humanas.

Assim, para se identificar as competências de liderança esperadas para inovação nas práticas de gestão de pessoas, os dados permitiram elaborar a lista de competências no Quadro 7 a seguir:

#### **Quadro 7 – Competências de liderança esperadas para inovação nas práticas de GP**

<b>Dimensão da inovação<sup>1</sup></b>	<b>Antecedente da inovação<sup>2</sup></b>	<b>Competências de liderança esperadas</b>
---	--	--

---

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.

<p>Capacidade de inovação</p>	<p>Liderança</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de mobilizar equipes, estimulando a criatividade, o conhecimento, a geração de ideias e a colaboração para promover o desenvolvimento da inovação nos processos e práticas de gestão da Ufal;</li> <li>- Saber delegar e compartilhar responsabilidades, tarefas, decisões e resultados;</li> <li>- Valorização da diversidade, reconhecendo os talentos individuais para extrair o que de melhor cada membro da equipe sabe ou faz para inovar;</li> <li>- Capacidade de negociação e escuta ativa, compreendendo as percepções e perspectivas da equipe, prestadores de serviço e usuários e buscar o consenso entre as partes envolvidas para viabilizar a inovação;</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>- Capacidade de analisar e gerenciar os riscos relacionados à inovação, identificando oportunidades para adaptação à mudanças dos ambientes interno e externo;</li> <li>- Conhecer a estrutura, funcionamento, processos e práticas de gestão, os principais produtos e serviços da sua Unidade, compreendendo o impacto do seu trabalho, de forma a inovar e implementar novos processos e práticas de gestão;</li> <li>- Comprometimento e entusiasmo 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>- Resiliência para tirar lições da adversidade e dos problemas, sem se deixar abater, transmitindo confiança para a equipe;</li> <li>- Receber bem críticas e as tratar adequadamente, admitindo erros, aceitando <i>feedbacks</i> como uma oportunidade para aprender e crescer;</li> </ul>
-------------------------------	------------------	---

Capacidade de inovação	Liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proatividade para inovar;</li> <li>- Ter respeito, empatia, presteza e educação, buscando um clima de harmonia, de confiança e de cooperação no relacionamento com as partes envolvidas na inovação.</li> </ul>
------------------------	-----------	--

**Fonte:** Elaboração própria com base em Ufal (2022a, 2022b) e Montezano *et al.* (2022).

Com base no Quadro 7, buscou-se descrever, na percepção dos entrevistados quais as competências de liderança necessárias para inovação nas práticas de gestão de pessoas. Em se tratando de competências de liderança percebidas para inovação nas práticas de gestão de pessoas, a começar pelo que entendem sobre a inovação nas práticas de gestão de pessoas, os gestores e lideranças da Ufal apresentaram pontos de vista distintos, conforme os trechos das entrevistas:

Penso logo em desburocratização. Inovação pra mim é muito desburocratizar. Tornar o prazo pra entrega de resultados menor, utilizando os recursos mais avançados (Entrevistado 1).

A inovação tá muito intrínseca a execução. Ela já saiu dessa esfera de só está no planejamento (Entrevistado 5).

Nas falas dos entrevistados, nota-se a dificuldade em reconhecer a inovação como um dos valores ou competências para serem desenvolvidos/as e integrados/as às práticas de gestão de pessoas 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 gerir uma série de processos e 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.

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

Nesse contexto, as competências de liderança descritas no Quadro 7 não podem ser colocadas em prática pelo gestor de 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).

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.

Os trechos seguintes das entrevistas exemplificam, na percepção dos gestores, as competências que são necessárias para o desenvolvimento da inovação nas práticas de gestão de pessoas.

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 (Entrevistado 1).

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 (Entrevistado 3).

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 (Entrevistado 2).

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 (Entrevistado 4).

Segundo Phil-Thingvad e Klausen (2020) e Enap (2020), por meio da comunicação estratégica, empática, persuasiva e influente, os gestores imediatos devem apresentar conceitos e ideias com clareza, comunicar propósitos, planos e estratégias e inspirar confiança nas pessoas para incentivar o comportamento inovador no trabalho.

Por outro lado, os gestores e lideranças da Ufal, ao desenvolverem a capacidade de questionar para encontrar soluções aos problemas, 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 2, poderão promover/estimular a inovação e mudança nas práticas de gestão de pessoas, mantendo o equilíbrio entre regras burocráticas e comportamento inovador no trabalho (Phil-Thingvad; Klausen, 2020).

Sendo assim, as competências de liderança percebidas pelos entrevistados auxiliam o desenvolvimento da inovação nas práticas de gestão de pessoas, revelando uma afinidade com as competências de liderança esperadas do Quadro 7. Além disso, somente o apoio dos gestores e lideranças da Ufal não é suficiente para superar as barreiras e desafios da área de gestão de pessoas para a inovação e mudança. Por isso, a capacidade de inovação envolver antecedentes dos níveis organizacional ou individual: intenção estratégica, pessoas, projetos, tecnologia, cocriação e flexibilidade organizacional (Isidro, 2018).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nesta pesquisa, analisamos como as competências de liderança contribuem para o desenvolvimento da inovação nas práticas de gestão de pessoas da Ufal. A partir da análise dos

dados coletados, foi possível identificar as competências de liderança esperadas dos gestores e lideranças da Ufal para inovação nas práticas de gestão de pessoas, descrevendo também as percebidas por eles.

Na 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 15 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 gestão de pessoas.

Entre as competências de liderança percebidas para inovação nas práticas de gestão de pessoas, podem-se destacar 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, a capacidade de ouvir/aceitar opiniões ou críticas para o desenvolvimento pessoal e o conhecimento sobre ferramentas de inovação.

Mas as características da área de gestão de pessoas da Ufal foi um fator encontrado que explica a existência de um perfil de gestor e liderança ainda burocráticos, 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 no planejamento e organização.

Como pontos positivos para a capacidade da Ufal desenvolver a inovação em suas práticas de gestão estão a política de inovação, o que já demonstra a intenção estratégica da universidade para inovar, e promover ações e programas de capacitação dos servidores em gestão da inovação.

Quanto à contribuição acadêmica deste trabalho, a identificação das competências de liderança esperadas e percebidas pelos gestores para inovação nas práticas de gestão de pessoas pode contribuir para implementação da inovação no setor público. E, do ponto de vista para uma contribuição prática ou gerencial, subsidiar a elaboração de um programa de desenvolvimento gerencial com ações de capacitação voltadas ao desenvolvimento dessas competências.

Em relação à limitação deste trabalho, considera-se que como a inovação é um novo valor da organização estudada não foi possível adotar outra forma de coleta de dados, o que poderia reforçar a abordagem qualitativa ainda mais, a partir da participação de gestores e lideranças com experiência em inovação nas práticas de gestão.

Por fim, para pesquisas futuras, sugere-se investigar as práticas de gestão de pessoas voltadas a promover a inovação ou o comportamento inovador dos servidores no setor público, especialmente nas Ifes, e, para uma abordagem quali-quantitativa, a aplicação de questionário, a fim de que, segundo os servidores subordinados, identificar as competências de liderança para inovação nas práticas de gestão de pessoas.

## 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/2164/NUMACORDAO%253A2164%2520ANOACORDAO%253A2021%2520DRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0>. Acesso em: 18 abr. 2022.

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. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/6369>. Acesso em: 2 jul. 2023.

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.

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. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/59497>. Acesso em: 2 jul. 2023.

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.

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. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12316>

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

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. <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27761.08-27>

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. 10.18226/23190639.v6n3.06

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. <https://www.jstor.org/stable/26417042>

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. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2020.v12i2.491>

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. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2022v12n2.61415>

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. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200224>

MUTONYI, Bárbara Rebecca; SLÅTTEN, 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. <https://doi.org/10.1108/IJPL-07-2019-0045>

OCDE. **Public Service Leadership and Capability Review of Brazil in Public Employment and Management**: Towards a More Flexible Public Service, OECD Publishing, 2023. <https://doi.org/10.1787/5002cbe2-en>

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. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/25820#:~:text=https%3A//periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/25820>. Acesso em: 24 abr. 2023.

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. <https://doi.org/10.1142/S1363919620500747>

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. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2021v11n2.54851>

SUCUPIRA, Grazielle et al. Innovation in public administration: Itineraries of Brazilian scientific production and new research possibilities. **Innovation & Management Review**, 2019. <https://doi.org/10.1108/INMR-03-2018-0004>

UFAL. Conselho Universitário. **Resolução nº 60/Consuni, de 02 de agosto de 2022**. Maceió: Conselho Universitário, 2022a. 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 2022**. Maceió: Conselho Universitário, 2022b. Disponível em: <https://ufal.br/resolucoes/2022/rco-n-107-de-22-11-2022.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2023.