



Manual de boas práticas para inovação na gestão de pessoas para o setor público

Mestrado profissional em administração - UFRPE

2023



Elaboração do texto e edição:

Adrielle Menezes Alves

Co-autoria: Alessandra Carla Ceolin e

Ionete Cavalcanti de Moraes

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

Créditos pela imagem da capa:

Canva (2023)





Sumário

1. APRESENTAÇÃO

2. O QUE É GESTÃO DE PESSOAS?

3. INOVAÇÃO: FALANDO MAIS SOBRE O ASSUNTO

4. INOVAÇÃO NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

5. COMO IMPLEMENTAR?

6. BIBLIOGRAFIA



Apresentação

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

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

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

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



Você sabia?

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

O que é “Gestão de pessoas”?

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

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

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



Fonte: Canva (2023)

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

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

Inovação: falando mais sobre o assunto

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

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



Fonte: Canva (2023)

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

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

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



Fonte: Canva (2023)

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

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

Inovação na área de gestão de pessoas no setor público

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

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



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



Como implementar?

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



Fonte: Canva (2023)



Investir em treinamento e capacitação dos servidores

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



Estimular novas ideias e soluções criativas

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



Facilitar e criar canais de comunicação entre gestores e equipes

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



Fornecer *feedbacks* nos momentos oportunos

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

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



Fonte: Canva (2023)



Estruturar novas formas de avaliação de desempenho que motivem os servidores

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



Fomentar uma cultura organizacional voltada para a inovação

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



Fonte: Canva (2023)

Bibliografia

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.. Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 07 jan. 2012.

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

CUCCINIELLO, M.; PORUMBESCU, G. A.; GRIMMELIKHUIJSEN, S. 25 years of transparency research: Evidence and future directions. **Public administration review**, v. 77, n. 1, p. 32-44, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/puar.12685>. Acesso em 02 de set de 2023.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

RIBEIRO, A. L. Gestão de pessoas. Ribeirão Preto/SP: Saraiva Educação SA, 2017
SOUZA, J. J.; BASTOS, A. V. B. Gestão de pessoas e a construção da inovação organizacional: uma análise do pensamento gerencial. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 1, n. 2, p. 291-305, 2008. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2734/273420278008.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2022.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008. Disponível em: https://www.academia.edu/download/57225846/fot_10523becubsos_humanos_x_gestyo_de_pessoas_pdf.pdf. Acesso em: 24 fev. 2022.

TEIXEIRA, J. F.; CASTRO, L. M. Questões de governança e os papéis dos stakeholders no ambiente do ensino superior brasileiro. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 8, n. 2, p. 237-257, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2015v8n2p237/29293>. Acesso em: 23 fev. 2022.