

**Área:** Inovação | **Tema:** Gestão da Inovação, da Tecnologia e da Propriedade Intelectual

**INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS: PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS E  
RELAÇÕES COM COMPETÊNCIAS COLETIVAS**

**INNOVATION IN BRAZILIAN PUBLIC ORGANIZATIONS: ORGANIZATIONAL PRACTICES AND  
RELATIONS WITH COLLECTIVE COMPETENCIES**

Carolina Teixeira De Miranda Lins e Wagner Soares Fernandes Santos

**RESUMO**

Pesquisas recomendam que se busque identificar as variáveis que influenciam a inovação em organizações públicas. Pois os desafios a serem superados na Administração Pública são multifacetados e dinâmicos (BERGUE, 2019), sendo necessário compreender as complexidades e limitações envolvidas, e analisá-las sob diferentes perspectivas. Este artigo busca suprir lacuna verificada em revisão de literatura e analisar as práticas organizacionais relacionadas às competências coletivas para inovação em organizações públicas brasileiras. Partirá do modelo de competências proposto por Montezano (2021).

**Palavras-Chave:** inovação; setor público; competências coletivas.

**ABSTRACT**

Almeja-se verificar quais são as ligações das práticas com as competências coletivas e, assim, contribuir para ações de desenvolvimento e fortalecimento das competências que são fundamentais para ações inovativas que viabilizem melhorias nos processos de trabalho e na prestação de serviços públicos mais efetivos à sociedade. Pretende-se responder à questão: quais são as práticas organizacionais que estão relacionadas a competências coletivas voltadas para a inovação em organizações públicas brasileiras?

**Keywords:** innovation; public sector; collective competences.

# INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS: PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS E RELAÇÕES COM COMPETÊNCIAS COLETIVAS

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações necessitam empreender transformações na forma como prestam os serviços e desenvolvem seus produtos e processos. A inovação se configura como elemento central para uma boa administração e contribui para o alcance de desempenho organizacional satisfatório.

A inovação no setor público tem sido objeto de atenção por parte de pesquisadores e profissionais que anseiam por melhores resultados em termos de eficiência, eficácia e satisfação do usuário, os quais são consequências das atividades inovativas (OECD, 2005). Pesquisas recomendam que se busque identificar as variáveis que influenciam, positiva ou negativamente, a inovação em organizações públicas. Isso porque os desafios a serem superados na Administração Pública são multifacetados e dinâmicos (BERGUE, 2019), sendo necessário compreender as complexidades e limitações envolvidas, e analisá-las sob diferentes perspectivas e contribuições.

O modelo de gestão pública inovadora para o Brasil (GESPUBLIN), desenvolvido por Isidro (2018) é uma referência, que apregoa a observância de quatro dimensões para uma efetiva implementação de inovação no setor público – ambiente, capacidade, atividades e resultados. Tal modelo foi desenvolvido especificamente para o setor público brasileiro e o autor apresenta as competências como antecedentes para inovação nas organizações públicas.

Referida relação entre competências e inovação se insere no contexto dos facilitadores e barreiras da inovação no setor público, em que diversos estudos (ISIDRO-FILHO, 2017; CINAR; TROTT; SIMMS, 2019; SANTOS; SANO; SOUZA, 2019) apontam o desenvolvimento de competências e o trabalho em equipe como variáveis facilitadoras do sucesso da implementação de inovações.

A fim de atender as demandas da sociedade e as mudanças necessárias ao alcance de melhor eficiência na prestação dos serviços, o desenvolvimento de uma gestão por competências torna-se uma ferramenta fundamental para a administração pública federal atingir tais objetivos (SILVA; BISPO; PEREIRA, 2021).

Desse modo, este artigo busca suprir lacuna verificada em revisão de literatura e analisar as práticas organizacionais relacionadas às competências coletivas para inovação em organizações públicas brasileiras. Para isso, partirá do modelo de competências proposto por Montezano (2021), que agrupou no nível de equipes 18 competências relacionadas à inovação.

Almeja-se, portanto, verificar quais são as ligações das práticas com as competências coletivas e, assim, contribuir para ações de desenvolvimento e fortalecimento das competências que são fundamentais para ações inovativas que viabilizem melhorias nos processos de trabalho e na prestação de serviços públicos mais eficientes e eficazes à sociedade.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na administração pública, as tentativas de implementação de inovações significam o desejo por mais eficiência e qualidade na prestação dos serviços e, dessa forma, torna-se necessário romper com os modelos tradicionais de administração e introduzir uma nova cultura de gestão (GUIMARÃES, 2000).

A partir de revisão de literatura em que foram analisadas diversas definições sobre o assunto, depreende-se que a inovação no setor público implica em novidade funcional que acarreta mudança transformadora e durável, propiciando resultados relevantes para a gestão do setor público e para a qualidade dos serviços públicos ofertados aos cidadãos, impactando diretamente no valor público (LACERDA, 2020).

Ressalta-se que as inovações se configuram como mecanismo fundamental à administração pública para o enfrentamento de dificuldades e crises, além de contribuir para o aumento da satisfação e confiança dos cidadãos diante do atendimento das suas demandas, melhorando o desempenho, visando o sucesso e a sustentabilidade organizacional frente ao contexto de mudança e de escassez de recursos (KHALID; SARKER, 2019; HIJAL-MOGHRABI; SABHARWAL; RAMANATHA, 2020).

Diante do exposto, é possível perceber que a inovação no setor público se consolida quando os governos desenvolvem estratégias e práticas organizacionais que promovam as ações acima descritas e gerem ideias que impactem as demandas da sociedade. Dessa maneira, considera-se essencial que os servidores públicos tenham comportamentos inovadores que gerem mais eficiência e eficácia organizacional (DEMIRCIOGLU; AUDRETSCH, 2018). Outrossim, os gestores públicos também possuem papel relevante para a inovação, visto que a eles incumbe a responsabilidade de resolver problemas e criar valor público (CROSBY; HART; TORFING, 2016).

Pode-se afirmar que no setor público brasileiro existem inúmeras experiências inovadoras que buscam solucionar questões e problemas diversos. Diante disso, Isidro (2018) pesquisou modelos de inovação pública em diversos países e propôs um Modelo Integrado de Gestão Pública Inovadora para o Brasil (GESPUBLIN) envolvendo as dimensões ambiente, capacidade, atividades e resultados.

Tal modelo foi reflexo da percepção do pesquisador de que o Brasil era carente de um molde que fundamentasse as práticas inovadoras e da conclusão quanto ao ponto convergente entre os modelos estudados: para inovar são necessárias equipes e pessoas com competências para inovação (MONTEZANO, 2021). Assim, o GESPUBLIN estabelece as dimensões citadas, conforme quadro a seguir.

**Quadro 1** – Dimensões do GESPUBLIN

| <b>Dimensão</b>         | <b>Ambiente de Inovação</b>                                                                                            | <b>Capacidade de Inovação</b>                                                                                                          | <b>Atividades de inovação</b>                                                                            | <b>Resultados de Inovação</b>                                                                                                                  |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Definição               | Refere-se às variáveis individuais, organizacionais e/ou contextuais que viabilizam ou inibem os esforços de inovação. | Refere-se a competências organizacionais que mobilizam os diferentes recursos e sustentam os esforços de inovações.                    | Referem-se ao ciclo de inovação no qual as ideias são geradas, selecionadas, implementadas e difundidas. | Referem-se aos efeitos diretos e indiretos da inovação.                                                                                        |
| Elementos Constituintes | Objetivos da inovação, indutores da inovação, facilitadores e barreiras da inovação.                                   | Liderança para inovação, intenção estratégica de inovação, pessoas para inovação, projetos de inovação, tecnologias para inovação, co- | Geração, seleção, implementação e difusão de ideias.                                                     | Aspectos organizacionais (desempenho, clima e imagem organizacionais) e serviços públicos (qualidade da entrega, satisfação, qualidade de vida |

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             |                                                                                                                                                                                                                                                       | criação da inovação e flexibilidade organizacional                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                             | da sociedade).                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Exemplos de práticas</b> | Identificar a disponibilidade de recursos (orçamento, prazos, pessoas, informações, tecnologias) que podem favorecer a intenção de inovar; disponibilizar programas de treinamento e capacitação de pessoas que podem favorecer a intenção de inovar. | Discurso de incentivo à inovação por parte dos líderes e gestores da organização; a organização cria um ambiente receptível às contribuições de seus parceiros (públicos e privados) para as iniciativas e projetos de inovação. | A organização utiliza ferramentas de colaboração e engajamento para a geração de ideias; a organização prototipa e testa as ideias para inovação com o engajamento de seus parceiros (públicos e privados). | As iniciativas e projetos de inovação geram novos (ou significativamente melhorados) procedimentos de prestação de serviços públicos; a organização monitora os impactos da inovação no desempenho organizacional ao longo do tempo. |

**Fonte:** Adaptado de Isidro (2018).

O mesmo autor explicita, ainda, as práticas de gestão para cada uma das dimensões de inovação, que podem subsidiar a definição das competências para inovação e sugere que o desenvolvimento de pessoas e de competências para a inovação fundamenta o ecossistema de inovação no setor público.

Em meio a diversas definições, Silva e Honório (2021) pontuam que competência é compreendida como a mobilização, integração e transferência dos conhecimentos, habilidades e atitudes expressas no desempenho profissional do servidor no contexto de determinado ambiente organizacional.

Nesse contexto, os processos e o desempenho das organizações são estabelecidos a partir de ações realizadas por pessoas em coletividade e se constituem por meio de relações de colaboração e interação (SILVA; RUAS, 2016). Assim, a competência ocorre de modo interdependente nos níveis organizacional, de equipe e individual, sendo considerado um construto multinível (CARBONE, *et al*, 2016; LOUFRANI-FEDIDA; ALDEBERT, 2021). Da mesma forma, as competências para inovação configuram um fenômeno multinível em que se verifica a interrelação dos níveis voltada à geração de resultados (MONTEZANO, ISIDRO, 2020).

Nesse sentido, Lima e Silva (2015) esclarecem que o desdobramento das competências organizacionais no nível intermediário resulta no conhecimento das competências coletivas, as quais constituem uma classe intermediária entre o nível individual e o organizacional. Ou seja, “os indivíduos precisam ter competências para inovar, sendo que estas vão sendo agregadas nos níveis de equipes, da organização como um todo e do próprio setor público, permitindo, como resultado, gerar a inovação para a sociedade por meio do valor público” (MONTEZANO, 2021, p. 96).

Ou seja, existe uma articulação simultânea entre competências e inovação, conforme afirmam Ribeiro *et al* (2018). Dessa forma, as competências viabilizam o desenvolvimento de inovações, ao passo que a inovação demanda ampliação de competências. Nesse sentido, este artigo utilizará as competências em nível de equipe identificadas por Montezano (2021) e buscará analisar as práticas organizacionais relacionadas às competências coletivas para inovação em organizações públicas brasileiras.

Partindo-se do pressuposto de que os processos de inovação são complexos e se articulam às competências e, ainda, que as ações humanas são organizadas por meio de

práticas (SCHATZKI, 2005), torna-se necessário conhecer as práticas organizacionais a eles relacionadas.

As práticas organizacionais podem ser compreendidas como formas particulares de conduzir as funções organizacionais que evoluem com o passar do tempo, influenciadas pela história da organização, pelas pessoas, interesses e ações que se institucionalizaram na organização (KOSTOVA, 1996).

Com relação às práticas organizacionais que colaboram para a mobilização de competências coletivas, aponta-se o estudo de Lira (2021) que, diante da conclusão de que a equipe precisa ter unidade, aponta fatores do contexto social que devem ser melhorados nas instituições públicas.

Inicialmente, a autora esclarece que o fluxo de atividades e a maneira como são distribuídas podem promover a comunicação entre os servidores e, assim, viabilizar o desenvolvimento de competências coletivas. Dessa forma, atribuir tarefas específicas para cada membro da equipe dificulta a interação e compartilhamento de informações entre o grupo (LIRA, 2021).

Ademais, foram apontados como fatores determinantes ao desenvolvimento de competências coletivas a qualificação das pessoas que compõem o quadro de pessoal das organizações e o interesse em compartilhar experiências e conhecimentos com os colegas, visto que as competências individuais potencializam as coletivas. Dessa forma, é importante que as organizações considerem os perfis e capacidades dos servidores no momento de distribuição dos setores e das funções correspondentes (LIRA, 2021) e promovam práticas de estímulo à construção coletiva de saberes.

Outro aspecto fundamental consiste na estrutura física das salas e disposição de móveis e equipamentos, tendo em vista que a depender de como forem feitas, pode-se favorecer a comunicação entre os servidores, a realização de reuniões, os debates e as tomadas de decisões de modo colaborativo (LIRA, 2021).

### **3 MÉTODO**

A fim de alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa e responder à questão “quais são as práticas organizacionais que estão relacionadas a competências coletivas voltadas para a inovação em organizações públicas brasileiras?”, este estudo utilizou a abordagem qualitativa, a partir da qual pode-se captar as experiências do sujeito investigado, bem como perceber e interpretar a diversidade de percepções dos participantes da pesquisa a fim de compreender sua correlação com os fenômenos sociais sob análise (CRESWELL, 2010).

Ademais, a pesquisa é teórico-empírica, visto que utilizou um modelo proposto de competências coletivas, validado por Montezano (2021), e buscou empiricamente relacionar as práticas organizacionais com as competências coletivas voltadas para a inovação em organizações públicas do Brasil.

Outrossim, possui natureza descritiva, tendo em vista que almejou identificar práticas organizacionais relacionadas às competências coletivas para inovação em organizações públicas brasileiras. Configura-se também como uma pesquisa aplicada, visto que, segundo Gil (2019) e Vergara (2016), há uma finalidade prática e interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos explorados.

Quanto aos meios de investigação, utilizou-se o estudo de casos múltiplos, pois se buscou compreender como as práticas e os processos sociais relacionados influenciam no contexto da inovação no setor público, a partir da investigação de equipes que integram diferentes organizações, com visões, culturas e valores distintos,

(MERRIAM, 2009; YIN, 2015). Nesse sentido, os dados coletados foram estudados caso a caso e realizou-se uma análise cruzada.

Com relação aos sujeitos da pesquisa, foram consideradas as equipes premiadas da **Categoria 1 – Inovação em processos organizacionais no Poder Executivo federal, estadual e do Distrito Federal** nas cinco últimas edições (2018-2022) do Concurso Inovação no Setor Público, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública, detalhadas no Apêndice A.

A escolha da base de experiências inovadoras reconhecidas pela ENAP se justifica diante dos seguintes fatores: (i) o concurso é promovido por instituição de ensino do governo federal reconhecida que promove, inclusive, o maior evento sobre inovação da América Latina; (ii) o concurso existe há mais de 25 anos; (iii) há uma seleção rigorosa de avaliadores; (iv) as propostas inovadoras que concorrem ao prêmio são minuciosamente analisadas, conforme se verifica nas informações contidas nos relatórios de descrição dos casos.

As premiações envolvem organizações de diversos setores, convergindo para a orientação de Marconi e Lakatos (2022) de que a seleção dos sujeitos da pesquisa deve buscar atingir a maior representatividade possível, favorecendo o alcance da legitimidade dos resultados.

Para a realização dos estudos de caso, foram utilizadas, como técnicas de coleta de dados, a análise documental (relatórios, normas e documentos complementares) e a entrevista semiestruturada (MARCONI; LAKATOS, 2022). Ademais, registra-se que as entrevistas aconteceram por meio de um roteiro semiestruturado contemplando perguntas abertas relacionadas aos objetivos da pesquisa com o intuito de obter percepções e opiniões dos participantes (CRESWELL, 2010).

Após a coleta dos dados, os mesmos foram organizados de modo a viabilizar sua análise e interpretação para alcançar os objetivos propostos e fornecer respostas à questão central da pesquisa. Assim, foi necessário realizar a transcrição literal das entrevistas realizadas, as quais haviam sido gravadas com autorização dos respondentes, para geração de protocolos. Registra-se que tais protocolos também foram desenvolvidos durante a análise dos relatórios sobre os projetos premiados no Concurso Inovação no Setor Público da ENAP.

Nesse contexto, os dados levantados foram analisados por meio do método de análise proposto por Silva (2005), que abrange seis etapas integradas, dentro de um sistema cíclico, iniciado pela leitura atenta do protocolo das entrevistas transcritas literalmente, a fim de obter uma visão geral da percepção dos entrevistados em relação aos objetivos da pesquisa.

Desse modo, após a leitura e releitura das entrevistas já transcritas e dos demais documentos utilizados, foi possível aprofundar a compreensão e as percepções da pesquisadora quanto ao material coletado. Referida etapa acarretou um protocolo codificado para cada instrumento, ou seja, os códigos foram definidos e, como exemplo, “E1 R1” identifica o primeiro entrevistado da equipe um, “E1 R2”, o segundo entrevistado da equipe um e “REL 1” identifica o relatório do projeto da equipe um.

Na sequência, procedeu-se à leitura e releitura dos protocolos codificados para viabilizar a identificação dos temas seguida do agrupamento dos relatos dos entrevistados por temas utilizando-se o *software* NVivo, versão R1 (release 1.7.1). Em seguida, os resultados foram estruturados em um texto sobre cada tema e, por fim, foi realizada uma análise compreensiva e interpretativa sobre os resultados identificados.

Nesse sentido, o planejamento e a execução das etapas necessárias à análise dos dados, configuraram-se essenciais para viabilizar uma análise de conteúdo organizada e com alcance das finalidades pretendidas na pesquisa.

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

As competências remetem a um conjunto de práticas desenvolvidas por pessoas, que constituem elemento fundamental para o desenvolvimento da inovação, ao passo que identificam problemas, analisam desafios, propõem ideias e implementam soluções inovadoras. Dessa forma, partindo-se da análise prévia do modelo de competências coletivas validado por Montezano (2021), foi possível estabelecer as seguintes práticas organizacionais de gestão de pessoas para inovação.

### 4.1 INCENTIVO À INOVAÇÃO

Uma organização pública com clima de inovação se caracteriza por incentivar e ser mais aberta a novas ideias e inovações, manifestando-se por um amplo espectro de gestão e práticas organizacionais (DEMIRCIOGLU; AUDRETSCH, 2018).

Conforme asseveram Hijal-Moghrabi, Sabharwal e Ramanatha (2020), a falta de incentivo dificulta a inovação, visto que o contexto, seja ambiental ou organizacional, influencia significativamente no desenvolvimento e na implementação de inovações nas organizações públicas. Desse modo, é preciso incentivar projetos inovadores através do discurso dos gestores e do reconhecimento e valorização das equipes envolvidas.

A alta gestão se configura, então, como preditor importante da inovação devido à capacidade de nutrir uma cultura organizacional favorável às mudanças, tendo em vista que promover a inovação implica em apoiar e motivar as pessoas que compõem as organizações para que experimentem novas abordagens através de um sistema que a valorize (HIJAL-MOGHRABI; SABHARWAL; RAMANATHA, 2020).

Dessa forma, verifica-se que o discurso de incentivo à inovação por parte dos gestores, associado à modificação de algumas práticas e procedimentos, viabiliza modificações na cultura organizacional (MOUSSA; MCMURRAY; MUENJOHN, 2018). E esta última, segundo apontam Wipulanusat, Panuwatwanich e Stewart (2017), desempenha papel fundamental na gestão bem-sucedida da inovação no setor público.

Os autores destacam que desenvolver a criatividade e a inovação de equipes requer um forte apoio dos gestores, o qual pode ocorrer de diversas maneiras, inclusive por meio do fornecimento de incentivos e recompensas (SANTOS; SANO; SOUZA, 2019; WIPULANUSAT, PANUWATWANICH; STEWART, 2017).

Assim, é fundamental que as organizações desenvolvam um sistema de incentivos que possa motivar os servidores e equipes a desenvolverem inovações, seja através de definição de carga horária voltada especificamente a essas atividades inovadoras, seja através de concessão de gratificações. Quanto a esse aspecto, Pam (2015), enfatiza que a remuneração relacionada ao desempenho de projetos de inovações pode ser uma motivação extrínseca e promover o foco na inovação para recompensa pessoal imediata.

Ressalta-se, então, que a inovação das equipes desenvolve novas ideias, que, colocadas em prática, geram benefícios para as organizações (WIPULANUSAT, PANUWATWANICH; STEWART, 2017), inclusive economia de recursos, sendo viável a concessão de benefícios aos envolvidos nos projetos de inovação.

Dessa forma, torna-se possível correlacionar a prática de incentivo à inovação com as seguintes competências coletivas: a) diagnóstico e prognóstico - pois a cultura da inovação desenvolve a capacidade das equipes identificarem problemas e oportunidades para melhorias na prestação dos serviços à sociedade; b) tomada de decisão colaborativa; c) colaboração; d) cocriação; e) mobilização do ecossistema de inovação - visto que o discurso dos gestores de estímulo às inovações pode promover a

integração entre os membros para que desenvolvam e deliberem em conjunto e com apoio de outros colaboradores sobre as demandas relacionadas ao projeto inovador.

Ademais, o incentivo à inovação por parte da administração influencia a competência das estratégias de comunicação à medida que a organização adota diferentes meios, outrora inutilizados, e, ainda, correlaciona-se à gestão de conflitos, de resultados e do conhecimento, como reflexo da valorização e reconhecimento da cultura de inovação.

#### 4.2 SUPORTE ORGANIZACIONAL

Pesquisas apontam que existe uma relação diretamente proporcional entre o compromisso da administração superior e o suporte, recursos e liberdade para inovar por parte dos responsáveis pelos projetos de inovação (SILVA; HONÓRIO, 2021). Esses autores consideram que o suporte organizacional contribui para a superação de obstáculos e para o estabelecimento de parcerias, internas ou externas, importantes para o desenvolvimento dos projetos.

Nesse sentido, os estudos desenvolvidos por Moussa, McMurray e Muenjohn (2018) e por Hijal-Moghrabi, Sabharwal e Ramanatha (2020) apontam que o suporte organizacional impulsiona as inovações. Logo, o apoio institucional e a disponibilidade da organização em auxiliar as equipes sempre que for demandada, seja com o fornecimento de informações, atenção aos projetos e indicadores, seja com a atuação sobre outras variáveis, devem ser incentivados.

Outrossim, Wipulanusat, Panuwatwanich e Stewart (2017) destacam a importância de as organizações disponibilizarem orçamentos suficientes para a concepção e execução das inovações, concederem liberdade para que as equipes desenvolvam projetos inovadores, além de protegê-las dos entraves burocráticos. Na mesma linha de entendimento, Santos, Sano e Souza (2019) apontam como mecanismos de suporte à inovação a alocação de recursos, financeiros e humanos, para promover a inovação e sua implementação.

Dessa maneira, reputa-se como fundamental para o desenvolvimento de ideias e projetos inovadores, que o suporte organizacional ocorra mediante a disponibilização de recursos, dentre os quais se inserem os estruturais, orçamentários, de pessoal, tecnológicos, de dados e informações.

Nesse sentido, Moussa, McMurray e Muenjohn (2018) elencaram estudos que mencionam como barreiras à inovação o baixo orçamento, instalações precárias e falta de sistemas, por exemplo. Nesse sentido, a indisponibilidade de algum recurso pode se tornar um fator que dificulta o surgimento da inovação, mas não impossibilita o desenvolvimento da inovação quando a equipe está mobilizada e engajada, conforme se verificou em algumas equipes analisadas, em que os próprios membros disponibilizaram materiais próprios e buscaram adaptar os projetos a fim de alcançar a inovação almejada.

Isidro (2018) aponta como facilitadora à inovação, a prática da organização disponibilizar recursos (orçamento, prazos, pessoas, informações, tecnologias) que podem favorecer sua intenção de inovar. Assim, para incentivar e melhor desenvolver projetos inovadores, é importante que as organizações disponham de estruturas apropriadas, com equipamentos e sistemas adequados, além de orçamentos e pessoas compatíveis com as inovações.

Dessa maneira, é possível estabelecer vínculos entre essa prática e a competência da pesquisa, pois o suporte da organização é fundamental para a realização de levantamentos, construção dos projetos de inovação e investigação dos resultados diante



da disponibilização de dados, sistemas e informações necessários às atividades envolvendo a competência em questão.

Para viabilizar o desenvolvimento das inovações, o suporte organizacional deve estar presente na definição das funções de cada membro da equipe (planejamento do trabalho), na seleção de ideias, na solução de problemas, na experimentação, nas tomadas de decisão e em tantos momentos de implementação de inovação.

Além disso, é possível relacionar esta prática com as seguintes competências: a) gestão de projetos - ao passo que envolve mobilizar recursos para alcançar melhorias do serviço público; b) multiprofissionalidade - visto que a organização dispor de pessoas com formações e perfis variados interfere no desenvolvimento bem sucedido de projetos de inovação; c) estratégias de comunicação, pois as ferramentas e canais de comunicação devem estar disponíveis para utilização e, assim, disseminar informações.

Ademais, para a solução de problemas e gestões de projetos, de resultados e do conhecimento é fundamental que as informações, dados e demais recursos necessários estejam disponíveis para análise. Dessa maneira, verifica-se que essa relação de apoio e disposição em colaborar por parte das organizações para com as equipes tem o potencial de viabilizar o sucesso dos projetos de inovação.

#### 4.3 ESTABELECIMENTO DE PARCERIAS

Em estudo sobre as características das equipes e dos laboratórios de inovação no Brasil, Cavalcante, Goellner e Magalhães (2019) apontaram a importância de construir redes e firmar parcerias internas e externas às organizações. No mesmo sentido, Koch e Hauknes (2005) elucidam que quanto maior o desenvolvimento de redes e de parcerias, maiores serão as chances de sucesso dos processos de inovação.

Da mesma maneira, Santos, Sano e Souza (2019) asseveram que o estabelecimento de parcerias com organizações públicas e privadas e a valorização da participação da sociedade civil se configuram como elementos fundamentais para viabilizar mudanças e inovações nos produtos e processos organizacionais.

O estabelecimento de parcerias permite resolver determinada carência da organização em que se desenvolve inicialmente o projeto voltado à inovação e o melhor desenvolvimento dos projetos de inovação. Desse modo, ressalta-se a compreensão de que inovar sozinho é difícil (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011) e que o trabalho em rede, com a prática de estabelecer parcerias, facilita o desenvolvimento das inovações e alcance de maior qualidade e eficácia na prestação de serviços.

Nesse sentido, verificou-se na maioria das equipes analisadas a contribuição dos parceiros para o desenvolvimento exitoso dos projetos de inovação. Tal prática está associada à competência: a) cocriação; e b) mobilização do ecossistema de inovação, pois, ao se estabelecer parcerias, novas competências especializadas (multiprofissionalidade) e experiências vividas em ambiente diversificado podem ser adicionadas ao projeto, tornando-se possível construir possibilidades de solução das demandas vivenciadas pelas equipes.

Ademais, os parceiros devem buscar uma construção colaborativa e atuar efetivamente na solução de problemas, na tomada de decisões, bem como na gestão de projetos e de resultados para, assim, desenvolver projetos de inovação que acarretem em serviços públicos melhores e mais eficientes.

#### 4.4 REALIZAÇÃO DE TREINAMENTOS E CAPACITAÇÕES

A prática da realização de treinamentos e capacitações pode ser citada, visto que estudos têm apontado que desempenham um papel significativo no desenvolvimento da inovação e que organizações que fornecem treinamento se beneficiam de conhecimentos e habilidades aprimorados (PAM, 2015).

Nesse mesmo sentido, Bispo e Mendes (2021), em estudo sobre planejamento estratégico em gestão de pessoas, afirmam que dentre as estratégias orientadoras para melhoria dos serviços públicos prestados aos cidadãos, apontadas pelo Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), tem-se o incentivo às capacitações promovidas pelas próprias instituições.

Wipulanusat, Panuwatwanich e Stewart (2017), por sua vez, destacam que para a inovação ser bem-sucedida, é importante que as organizações capacitem as equipes, através de variadas fontes, para que desenvolvam e utilizem suas competências e criatividade em projetos inovadores que proporcionem serviços públicos com maior qualidade e eficiência.

Ademais, além do oferecimento de programas de capacitação e treinamento aos servidores e demais colaboradores envolvidos no projeto de inovação, é importante que as organizações estimulem o aprendizado contínuo e busca por conhecimento (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011). Verificou-se, ainda, a importância da prática da capacitação para solucionar problemas de escassez de recursos humanos.

Nesse sentido, pode-se relacionar essa prática com a competência da seleção de ideias/projetos e da pesquisa, visto que equipes com habilidades aprimoradas podem selecionar melhor as ideias e projetos, além de realizar pesquisas mais robustas e assertivas durante o processo de inovação.

Além disso, é possível estabelecer vínculos com a ideiação e com a solução de problemas, ao passo que com os conhecimentos lapidados é possível que os integrantes das equipes desenvolvam e aperfeiçoem as ideias para implementação da inovação e solucionem os problemas com maior celeridade, qualidade e efetividade.

Outrossim, esta prática pode ser associada às competências da gestão do conhecimento, diante da ideia de disseminar os conhecimentos fortalecida com as capacitações feitas, e gestão dos projetos e dos resultados, pois com o treinamento aprimoram-se as habilidades quanto às metodologias apropriadas para as variadas situações e quanto aos indicadores qualitativos e quantitativos para monitorar os resultados das inovações.

#### 4.5 ESTABELECIMENTO DE REDES FORMAIS E INFORMAIS

Com relação à formalização, ou seja, ao grau em que os membros e unidades organizacionais aderem estritamente às regras e procedimentos, Hijal-Moghrabi, Sabharwal e Ramanatha (2020) apontam diversos estudos que a relacionam negativamente com a inovação. Nesse sentido, os autores afirmam que a complexidade formal promove uma cultura de conformidade e inércia organizacional que limitaria a capacidade do servidor adotar novos comportamentos e, assim, desenvolver projetos inovadores.

Todavia, tratando-se de organizações públicas é imprescindível o rigor formal em diversos aspectos, principalmente quanto ao cumprimento do princípio da legalidade. Nesse sentido, para maior segurança jurídica e fortalecimento dos projetos de inovação, algumas equipes investigadas neste estudo apontaram a importância de leis ou decretos que tratassem das iniciativas desenvolvidas.

Depreende-se, assim, que a definição dos projetos através de normas formais permitem a estruturação e definição das atribuições de cada equipe, relacionando-se, portanto, às competências planejamento de trabalho e gestão de projetos.

As diretrizes normativas possuem importância quando analisada sob o viés da valorização e reconhecimento daqueles que desenvolvem inovação. Isso porque, segundo relatos dos entrevistados, o desenvolvimento dos projetos inovadores foi feito concomitantemente ao desempenho das demais funções, gerando sobrecarga de trabalho. Assim, para evitar o desestímulo dos membros das equipes que atuam com inovação, seria importante orientação legislativa quanto à carga horária, por exemplo.

Em contrapartida, afirma-se que redes informais são importantes para viabilizar um melhor compartilhamento de informações e uma comunicação mais rápida, que repercutem no maior envolvimento entre os servidores e, assim, geram efeitos positivos na promoção da criatividade e inovação (PAM, 2015). Isso porque “os hábitos, as rotinas e os costumes coletivos que permitem o desenvolvimento de novas competências coletivas se constroem e se negociam no contexto das interações quotidianas informais” (RETOUR; KROHMER, 2011, p. 51).

No mesmo sentido, a formação de uma rede de relacionamento informal, além de viabilizar a solução de problemas e a troca de informações, possibilita a melhoria do desempenho e a satisfação profissional (COSTA; MELO, 2021) e, assim, o desenvolvimento exitoso de projetos de inovação.

Nesse contexto, as equipes relataram a realização de reuniões regulares e, por vezes, informais, que possibilitam trocas de informações e contribuições para a tomada de decisões colaborativas, imprescindíveis para resultados mais eficazes quanto aos processos de inovação desenvolvidos.

Dessa forma, a prática do estabelecimento de redes informais se relaciona com as competências das estratégias de comunicação, gestão de projetos e de resultados, tomada de decisão colaborativa e colaboração, visto que possibilita a troca de experiências e resolução mais célere das demandas.

Todavia, apesar da informalidade permitir um fluxo mais rápido de informações, tem-se o risco de se disseminar informações erradas (DE LIMA; VILLARDI; RODRIGUES, 2021) e, nesse contexto, as organizações devem homologar ferramentas formais para a divulgação de informações.

Pode-se, ainda, correlacionar tal prática com a competência da gestão de conhecimento, diante da estruturação e disseminação dos conhecimentos constituídos pela equipe no processo de desenvolvimento da inovação, e com a mobilização do ecossistema de inovação, em que os colaboradores compartilham suas experiências e aprendizados importantes para o êxito e solução de demandas que precisam ser solucionadas no decorrer do projeto inovador.

Ademais, com o intuito de sintetizar as informações tratadas ao longo desta subseção, apresenta-se o quadro abaixo com uma síntese das práticas organizacionais verificadas e considerações pertinentes.

**Quadro 2** – Síntese das práticas organizacionais

| <b>Práticas Organizacionais</b>        | <b>Considerações</b>                                                                                                                             |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Incentivo a inovação                   | Através dos discursos dos gestores, que pode transformar a cultura organizacional, ou do reconhecimento e da valorização das equipes envolvidas. |
| Fornecimento de suporte organizacional | Por meio da disponibilização dos recursos e dados necessários ao desenvolvimento do projeto inovador e do apoio dos gestores.                    |

|                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estabelecimento de parcerias                 | As parcerias podem ocorrer dentro da própria organização, entre setores/áreas, ou com outras organizações públicas ou privadas a fim de potencializar a inovação.                                                                                                                              |
| Realização de treinamentos e capacitações    | Para que as equipes aprimorem suas habilidades e conhecimentos almejando concepção de novas ideias e solução dos problemas de forma mais célere e eficiente.                                                                                                                                   |
| Estabelecimento de redes formais e informais | Tendo em vista que aspectos formais se mostraram importantes em algumas situações, a exemplo da segurança para o projeto inovador a ser desenvolvido, e, em outros contextos se percebeu a necessidade de tornar as relações mais dinâmicas, como o emprego de meios de comunicação informais. |

Fonte: Autores (2023).

E, ainda, com o objetivo de melhor visualização das correlações desenvolvidas a partir dos dados coletados nesta pesquisa entre as práticas organizacionais e as competências coletivas voltadas à inovação em organizações públicas brasileiras, apresenta-se a seguir a figura 1.

Figura 1 – Correlações entre práticas organizacionais e competências coletivas



Fonte: Autores (2023).

## 5 CONCLUSÕES

A partir dos resultados analisados, chegou-se às seguintes práticas: (i) incentivo à inovação, através dos discursos dos gestores e do reconhecimento e valorização das equipes envolvidas; (ii) fornecimento de suporte organizacional, por meio da disponibilização dos recursos e do apoio dos gestores; (iii) estabelecimento de parcerias, intraorganizacionais ou com outras organizações públicas ou privadas; (iv) realização de treinamentos e capacitações e (v) estabelecimento de redes formais e informais.

Percebe-se, então, que no setor público, há fatores que impulsionam ou dificultam as inovações e, assim, as práticas e competências voltadas ao desenvolvimento de projetos inovadores precisam ser desenvolvidas, visto que esses “só acontecerão em maior escala e impacto se houver, com força semelhante, uma mudança cultural geral, em todos os níveis e tipos de organizações.” (RODRIGUES, 2021).

Nesse sentido, a partir das discussões e análises desenvolvidas, considera-se que a pesquisa avançou ao aprofundar os estudos pertinentes às competências coletivas relacionadas à inovação, reforçando o modelo proposto por Montezano (2021). Além disso, ressalta-se a relevância quanto às relações desenvolvidas entre os construtos investigados, não visualizadas em pesquisas anteriores, e a possibilidade de contribuir para outros estudos acadêmicos envolvendo as competências coletivas que viabilizem o êxito dos projetos inovadores, bem como o aprofundamento das práticas organizacionais a eles relacionadas.

Ademais, quanto à contribuição prática, a identificação das práticas organizacionais associadas às competências coletivas voltadas à inovação viabiliza a transformação e aplicação por organizações públicas no contexto das atividades profissionais a fim de desenvolver melhorias nos procedimentos, processos e serviços públicos, atendendo as demandas da sociedade com maior celeridade, eficiência e qualidade.

Para isso, recomenda-se que as organizações do setor público empreendam práticas mobilizadas para o desenvolvimento de competências coletivas para inovação no setor público brasileiro, a exemplo de:

a) Distribuição das atividades entre os servidores dos setores evitando atribuir tarefas específicas para cada membro da equipe para que se promova comunicação entre os servidores e viabilize o desenvolvimento de competências coletivas;

b) Realização de treinamentos e programas de capacitação a fim de qualificar o quadro de pessoal das organizações, tendo em vista que as competências individuais potencializam as coletivas;

c) Distribuição dos servidores nas funções e setores levando-se em consideração os perfis e capacidades dos servidores, o que viabiliza estímulo à construção coletiva de saberes;

d) Atenção à estrutura física das salas e disposição de móveis e equipamentos para que favoreçam a comunicação entre os servidores e a tomada de decisão de modo colaborativo;

e) Discurso de incentivo à inovação por parte dos gestores e desenvolvimento de sistema de incentivos que possa motivar os servidores e equipes a desenvolverem projetos inovadores, definindo-se carga horária para esses ou concedendo-se gratificações;

f) Apoio institucional, com fornecimento de recursos (orçamento, prazos, pessoas, informações, tecnologias), e a disponibilidade da organização em auxiliar as equipes sempre que for demandada;

g) Estabelecimento de parcerias com organizações públicas e privadas e a valorização da participação da sociedade civil a fim de viabilizar mudanças e inovações nos produtos e processos organizacionais;

h) Realização de reuniões regulares e adoção de redes informais que viabilizem um melhor compartilhamento de informações e maior envolvimento entre os servidores.

Nesse sentido, sob a perspectiva social, a pesquisa pode contribuir para estimular equipes de trabalho a desenvolverem competências inovativas e para possibilitar melhor

desempenho das organizações públicas, através da adoção de práticas voltadas à inovação, colaborando para melhorias quando à eficiência e qualidade na prestação dos serviços e no desenvolvimento de processos e procedimentos organizacionais.

Quanto às limitações da pesquisa destaca-se que não foi possível coletar dados através de maior quantidade de entrevistas, em virtude dos possíveis fatores: (i) dificuldade de contactar os integrantes das equipes devido ao não fornecimento de dados e informações pessoais por parte das organizações ou à retirada da equipe premiada em virtude de nova carreira profissional; e (ii) indisponibilidade de tempo dos que trabalham com inovação e, cumulativamente, ocupam cargos com diversas atribuições e responsabilidades.

Como recomendação para pesquisas futuras, sugere-se: a) o aprofundamento quanto ao estudo das práticas organizacionais que viabilizem as competências coletivas; b) validar qualitativa e quantitativamente as práticas organizacionais que viabilizem as competências coletivas, a fim de estabelecer um rol de práticas validadas que promovam inovações e consequentes melhorias em organizações de esferas de poder distintas, com frentes de atuação diversas e que desenvolvem projetos de inovação característicos; c) identificar comportamentos derivados das competências coletivas em um contexto de inovação e d) identificar variáveis que influenciam as práticas e competências coletivas (tipo de organização, tipo de inovação, tempo de experiência da equipe atuando junto).

## REFERÊNCIAS

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: ENAP, 2019.

BISPO, Ana Carolina Kruta de Araújo.; MENDES, Nilda Maria Domingos. Planejamento estratégico em gestão de pessoas: uma abordagem prática. **Gestão de Pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. João Pessoa: UFPB, p. 77-108, 2021.

CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dálcio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.

CASTRO, C. M. S.; ISIDRO-FILHO, A.; MENELAU, S.; FERNANDES, A. S. A. Antecedentes de inovações em organizações públicas do poder executivo federal. **Cadernos de Gestão Pública**, v. 22, p. 126-141, 2017.

CAVALCANTE, P.; GOELLNER, I. A.; MAGALHÃES, A. G. Perfis e características das equipes e dos laboratórios de inovação no Brasil. In: Cavalcante, P. (Org.) **Inovação e políticas públicas: superando o mito da ideia**. Brasília: IPEA, 2019.

CINAR, Emre; TROTT, Paul; SIMMS, Christopher. A systematic review of barriers to public sector innovation process. **Public Management Review**, v. 21, n. 2, p. 264-290, 2019.

COSTA, Angela Lobo; MELO, Simone Lopes. Papel da mentoria na socialização de servidores públicos como estratégia para a gestão de pessoas por competências **Gestão de Pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. João Pessoa: UFPB, p. 151-276, 2021.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Magda Lopes; 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROSBY, B. C.; HART, P.; TORFING, J. Public value creation through collaborative innovation. **Public Management Review**, v. 18, n. 5, p. 661-686, 2016.

DE LIMA, Sandra Maria Peron; VILLARDI, Beatriz Queiroz; RODRIGUES, Ana Cristina de Albuquerque Lima. Aprendizagem e desenvolvimento de competências gerenciais **Gestão de Pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. João Pessoa: UFPB, p. 361-395, 2021.

DEMIRCIOGLU, M. A.; AUDRETSCH, D. B. Conditions for complex innovations: evidence from public organizations. **The Journal of Technology Transfer**, v. 43, n. 6, p. 1566-1587, 2018.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GLISSON, C.; JAMES, L. R. The cross-level effects of culture and climate in human service teams. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 6, p. 767-794, 2002.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e modelos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

GUIMARÃES, T.A. A nova administração pública e a abordagem da competência, **Revista de Administração Pública**, v. 34, n.3, 125-140, 2000.

HIJAL-MOGHRABI, I.; SABHARWAL, M.; RAMANATHAN, K. Innovation in public organizations: do government reforms matter? **International Journal of Public Sector Management**, v. 33, n. 3, p. 315-340, 2020.

Inovação, Coordenação-Geral de. **Iniciativas premiadas no 25º Concurso Inovação no Setor Público 2021**. Brasília: ENAP, 2022.

Inovação, Coordenação-Geral de. **Iniciativas premiadas no 24º Concurso Inovação no Setor Público 2020**. Brasília: ENAP, 2022.

Inovação, Coordenação-Geral de. **Iniciativas premiadas no 23º Concurso Inovação no Setor Público 2019**. Brasília: ENAP, 2020.

Inovação, Coordenação-Geral de. **Iniciativas premiadas no 22º Concurso Inovação no Setor Público 2018**. Brasília: ENAP, 2020.

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

KHALID, Saba; SARKER, Abu Elias. Public management innovations in the United Arab Emirates: rationales, trends and outcomes. **Asian Education and Development Studies**, v. 8, n. 4, p. 466-487, 2019.

KOSTOVA, T. **Success of the transnational transfer of organizational practices within multinational companies**. University of Minnesota, 1996.

LACERDA, Katarina Leal Chaves. **Dinâmica da inovação na estratégia saúde na família**. 2020. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2020.

LIMA, J. O.; SILVA, A. B. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, p. 41-67, 2015.

LIRA, J. O. L. Aprendizagem e desenvolvimento de competências coletivas. In: SILVA, A. B. da. **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**, 2. ed. João Pessoa: UFPB, 2021, p. 337-360.

LOUFRANI-FEDIDA, S.; ALDEBERT, B. A multilevel approach to competence management in innovative small and medium-sized enterprises (SMEs): literature review and research agenda. **Employee Relations**, v. 43, n. 2, p. 507-523, 2021.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research: a guide to design and implementation** (Revised and Expanded from *Qualitative research and case study applications in education*). San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

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

MONTEZANO, L.; ISIDRO, A. Proposta de modelo multinível de competências para gestão pública inovadora. **Future Studies Research Journal**, v. 12, n. 2, p. 355-378, 2020.

MOUSSA, M.; MCMURRAY, A.; MUENJOHN, N. 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.

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. **Oslo Manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data**. 3. ed. Paris: OECD Publishing, 2005.

PAM, W. B. Innovation and other high performance work practices for organizational improvement. In **International Conference on Education and Social Sciences**, 2nd, 2015, Istanbul. Proceedings... Istanbul: OCERINT - International Organization Center of Academic Research, p. 555-563.



RETOUR, D.; KROHMER, C.. A competência coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. In RETOUR, D. et al. (Eds.). **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 45-78.

RIBEIRO, J. S. de A. N. *et al.* The articulation between innovation and competences anchored by knowledge management aiming sustainable competitive advantage. **Brazilian Journal of Information Science**, v. 12, n. 2, p. 52-63, 2018.

RODRIGUES, A. L. Ser servidor: estigma e vocação em perspectiva. In: SILVA, A. B. da. **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**, 2. ed. João Pessoa: UFPB, 2021, p. 397-426.

SANTOS, L. F. dos; SANO, H.; SOUSA, W. J. de. Antecedentes da inovação na gestão pública: análise de experiências inovadoras do setor rural brasileiro. **Gestão e Sociedade**, v. 13, n. 35, p. 2870-2900, 2019.

SCHATZKI, T. R. The sites of organizations. **Organization Studies**, v. 26, n. 3, p. 465-484, 2005.

SILVA, A. B. da *et al.* Competências gerenciais na gestão pública. In **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**, 2. ed. João Pessoa: UFPB, 2021, p. 306-336.

SILVA, F. M. da; RUAS, R. L. Competências coletivas: considerações acerca de sua formação e desenvolvimento. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 22, n. 2, p. 252-278, 2016.

SILVA, H. E. G. da; HONÓRIO, J. B. (2021). Gestão de desempenho por competências nas instituições públicas. In: SILVA, A. B. da. **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**, 2. ed. João Pessoa: UFPB, 2021, p. 55-76.

HONÓRIO, J. B. ; SILVA, H. E. G. . Gestão de desempenho por competências nas Instituições Públicas. In: Anielson Barbosa da Silva. (Org.). **Gestão de Pessoas por Competências nas Instituições Públicas Brasileiras**. 1ed. João Pessoa: Editora da UFPB, 2015, v. , p. 195-.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2016.

WIPULANUSAT, W.; PANUWATWANICH, K.; STEWART, R. A. Workplace innovation: Exploratory and confirmatory factor analysis for construct validation. **Management and Production Engineering Review**, vol. 8, n. 2, p.23-41, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015