

Práticas inovadoras de gestão de pessoas no setor público brasileiro: Análise da literatura através de revisão sistemática

Innovative people management practices in the Brazilian public sector: Literature analysis through a systematic review

Prácticas innovadoras de gestión de personas en el sector público brasileño: Análisis de la literatura a través de una revisión sistemática

Grupo temático 05 - Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no Serviço Público

Júlia Viezzer Baretta, Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC/ESAG

Laís Silveira Santos, Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC/ESAG

Emilly Angelo Arcenio, Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC/ESAG

RESUMO

Práticas adequadas de gestão de pessoas impulsionam a inovação no setor público, na medida em que propiciam ambientes, habilidades e ações colaborativas e criativas. Nesse contexto, o objetivo do trabalho é analisar estudos teórico-empíricos que apresentem práticas de inovação no setor público relacionadas à gestão de pessoas. Realizou-se uma revisão sistemática de literatura e foram selecionados 11 artigos categorizados de acordo com o ciclo laboral, níveis de comportamento organizacional, indutores e barreiras da inovação, e tipos de inovação. As iniciativas mapeadas, majoritariamente vinculadas ao Governo Federal, concentram-se nas perspectivas de inovação organizacional e no processo administrativo. No contexto do ciclo laboral, o foco recai predominantemente nas fases de Planejamento e Desenvolvimento e Carreiras e Remuneração. Fatores indutores para a inovação foram identificados, incluindo a liderança (com patrocínio de alto nível), o envolvimento e a motivação dos servidores como agentes de mudança, e a capacidade de aprendizagem organizacional (abertura ao erro). Por outro lado, barreiras relevantes limitam as práticas, como a aversão ao risco, a formalização excessiva (burocracia), a falta de recursos (tempo e pessoal), a ausência de um sistema de recompensa e reconhecimento suficiente, e a dificuldade em medir e analisar os resultados das inovações.

Palavras-chave: inovação; gestão de pessoas; setor público; gestão pública; revisão sistemática.

ABSTRACT

Proper human resources practices drive innovation in the public sector to the extent that they foster collaborative and creative environments, skills, and actions. In this context, the objective of this study is to analyze theoretical-empirical studies that present innovation practices in the public sector related to people management. A systematic literature review was conducted, and 11 articles were selected and categorized according to the labor cycle, levels of organizational behavior, innovation drivers and barriers, and types of innovation. The mapped initiatives, mostly linked to the Federal Government, focus on the perspectives of organizational innovation and administrative processes. Within the context of the labor cycle, the focus falls predominantly on the Planning and Development and Careers and Compensation phases. Drivers for innovation were identified, including leadership (with high-level sponsorship), the involvement and motivation of civil servants as agents of change, and organizational learning capacity (openness to error). On the other hand, relevant barriers limit these practices, such as risk aversion, excessive formalization (bureaucracy), lack of resources (time and personnel), the absence of a sufficient reward and recognition system, and the difficulty in measuring and analyzing innovation results.

Keywords: innovation; people management; public sector; public management; systematic review.

RESUMEN

Las prácticas adecuadas de gestión de personas impulsan la innovación en el sector público, en la medida en que propician ambientes, habilidades y acciones colaborativas y creativas. En este contexto, el objetivo del trabajo es analizar estudios teórico-empíricos que presenten prácticas de innovación en el sector público relacionadas con la gestión de personas. Se realizó una revisión sistemática de la literatura y se seleccionaron 11 artículos categorizados de acuerdo con el ciclo laboral, niveles de comportamiento organizacional, inductores y barreras de la innovación, y tipos de innovación. Las iniciativas mapeadas, mayoritariamente vinculadas al Gobierno Federal, se concentran en las

perspectivas de innovación organizacional y en el proceso administrativo. En el contexto del ciclo laboral, el enfoque recae predominantemente en las fases de Planificación y Desarrollo y Carreras y Remuneración. Se identificaron factores inductores para la innovación, incluyendo el liderazgo (con patrocinio de alto nivel), la participación y la motivación de los servidores como agentes de cambio, y la capacidad de aprendizaje organizacional (apertura al error). Por otro lado, barreras relevantes limitan las prácticas, como la aversión al riesgo, la formalización excesiva (burocracia), la falta de recursos (tiempo y personal), la ausencia de un sistema de recompensa y reconocimiento suficiente, y la dificultad para medir y analizar los resultados de las innovaciones.

Palabras clave: Innovación; Gestión de personas; Sector público; Gestión pública; Revisión sistemática.

1. Introdução

A inovação no setor público é conceituada como o processo de geração e implementação de novas ideias com vistas à criação de valor para a sociedade e melhoria dos resultados para a Administração Pública (Comissão Europeia, 2013), podendo ser categorizadas, de acordo com suas características e objetivos, tais como inovações como produto, processo, marketing e organizacional (OCDE, 2005). Dentro da perspectiva da inovação organizacional, a inovação está atrelada à elementos que perpassam a gestão de pessoas nas organizações. Todavia, segundo Bergue (2010), por vezes, o conceito e a prática da gestão de pessoas do setor público trazem uma expressão tradicional da área, essencialmente burocrática e normativa. Para que a área de gestão de pessoas seja vista como estratégica dentro das organizações públicas, ela precisa superar desafios iniciais e assumir que a gestão de pessoas não é somente um setor, puramente orientado por aspectos legais, mas um processo constante e contínuo que influência no valor gerado pelos serviços prestados aos cidadãos (Bergue, 2020).

Assim, ao considerarmos essas barreiras, mas também os indutores da inovação no setor público, nos deparamos com diferentes características associadas à gestão de pessoas. Fatores como liderança, perfil organizacional, capacidade administrativa, abertura ao erro e aprendizado e conflitos pessoais políticos e ideológicos são características que incidem diretamente na capacidade de inovar das organizações (Lopes & Farias, 2020, Cavalcante et al, 2017) e são transformadas a partir das práticas de gestão de pessoas das organizações. De acordo com Parolin e Albuquerque (2011), para que a inovação aconteça são necessárias características organizacionais que facilitem a criatividade e a inovação, aliadas a uma gestão de pessoas atuante, com uma estrutura organizacional que permita a realização de atividades integradas, comunicação ampla da filosofia e dos valores organizacionais a todos, para que possam internalizar os objetivos da organização e desenvolvimento de políticas; e sistemas de recursos humanos que priorizem o aperfeiçoamento de competências e o aprendizado individual, grupal e organizacional.

A relação entre a inovação no setor público e a gestão de pessoas também é evidenciada na prática. No contexto brasileiro, o plano de cargos e salários é uma política de valorização que incentiva os servidores públicos à implementação de novas ideias e práticas. Além disso, na medida em que prevê as responsabilidades e o desenvolvimento profissional e financeiro dos servidores, deve ser realizado de maneira colaborativa, incorporando as percepções dos agentes públicos, como a inovação no setor público prevê (Osborne et al., 2022). Outra prática é o reconhecimento e condecorações da imagem dos servidores públicos, que são ações pouco disseminadas no setor público (Centro de Liderança Pública, 2024). As premiações de inovações promovidas no setor público também evidenciam a valorização dessas práticas e dos servidores públicos responsáveis por implementá-las, recompensando-os e valorizando as ações inovadoras, facilitando que as inovações sejam difundidas (Arisawa & Moreira, 2019).

Assim, percebemos que a inovação no setor público promove avanços na sua gestão de pessoas, na medida em que compreende que as organizações fazem parte de um mundo em movimento e auxiliam na criação e renovação das práticas de gestão (Camões, 2019). Apesar de alguns avanços, Shipton et al. (2006) apontam que a literatura sobre gestão da inovação negligencia o papel das práticas de gestão de pessoas. Além disso, faltam estudos que analisem quais fatores podem contribuir para o desenvolvimento das inovações no setor público (Arrona; Franco; Wilson, 2020) e como as práticas de gestão de pessoas contribuem para isso (Shipton et al., 2006). Assim, são necessários estudos que avancem na compreensão do que vem sendo estudado na área de gestão de pessoas na esfera pública (Bandeira et al., 2017), bem como o aprofundamento de estudos relacionados à inovação no setor público (Baretta et al., 2024, Arrona, Franco & Wilson, 2020, Cavalcante et al., 2017). Com relação ao campo de estudos da inovação no setor público, evidencia-se, ainda, a necessidade de realizar estudos de caso empíricos, que permitam a compreensão das práticas de inovação reforçada pela literatura (Campomori & Casula, 2021).

Diante dessa contextualização, a pergunta que se busca responder é: Como ocorrem as práticas inovadoras de gestão de pessoas no setor público brasileiro? Definiu-se como objetivo analisar estudos teórico-empíricos que apresentem

práticas de inovação no setor público relacionadas à gestão de pessoas. Para tanto, realizou-se uma revisão sistemática de literatura, buscando por artigos que apresentassem práticas empíricas de gestão de pessoas inovadoras na Administração Pública brasileira.

2. Inovação no Setor Público

Ansell e Torfing (2014) explicam que a inovação se relaciona a um processo complexo, criativo e aberto, que busca realizar novas ideias de formas inovadoras, transformando a maneira como as coisas são pensadas e executadas. A inovação no governo também pode ser compreendida sob três formatos: melhorar algo que já está em andamento para aumentar o impacto na vida das pessoas; adaptar uma ideia já testada para um novo contexto, com o propósito de escalá-la; e desenvolver algo novo para atingir ou superar as metas organizacionais (Cavalcante et al, 2017). O Manual de Oslo (OCDE, 2005) organiza as inovações como produto, processo, marketing e organizacional. Inovações em produto estão relacionadas à introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado em suas características ou uso. Já as inovações em processos referem-se aos métodos de produção ou distribuição que envolvem mudanças em técnicas, equipamentos e ferramentas utilizadas. As inovações em marketing estão associadas às mudanças significativas na concepção, posicionamento ou promoção de um produto, voltadas para atender as necessidades dos usuários. E as inovações organizacionais compreendem a implementação de um novo método organizacional nas práticas da organização ou em suas relações externas.

Cavalcante et al (2017) categoriza as inovações no setor público em quatro diferentes tipos, sendo esses: inovação em serviço, inovação em processo, inovação no processo tecnológico e inovação organizacional. A inovação no serviço refere-se à introdução de novas ofertas para clientes já existentes ou à expansão de serviços atuais para novos mercados, visando o crescimento e a diferenciação. A inovação no processo concentra-se na otimização interna, buscando aumentar a eficiência e eficácia dos fluxos de trabalho para a produção e entrega de bens e serviços. A inovação no processo tecnológico integra novos elementos e tecnologias nos sistemas produtivos. Por fim, a inovação no processo administrativo se ocupa de novas práticas de gestão, como a reestruturação organizacional, a melhoria de estratégias e a criação de mecanismos de motivação e recompensa para os colaboradores.

Para que a inovação no setor público aconteça, o processo deve ser criativo, aberto e iterativo. Embora diversas fases possam ser atribuídas ao processo de inovação, para fins analíticos, uma das abordagens mais aceitas envolve três blocos: invenção, implementação e difusão. Assim, o processo compreende as etapas em que os problemas são delimitados; novas ideias são desenvolvidas; protótipos são desenhados, testados e redesenhados; e novas soluções são implementadas (Hartley, Sørensen & Torfing, 2013).

Conforme apontam Demircioglu e Audretsch (2019), a implementação da inovação no setor público é complexa, influenciada por variáveis que envolvem contextos individuais e organizacionais, tornando necessário conhecer os possíveis entraves à inovação, normalmente chamados de barreiras. Caso não sejam consideradas durante o planejamento e não recebam o tratamento adequado, podem ameaçar o bom funcionamento do processo de implementação e levar ao fracasso da iniciativa (De Vries, Bekkers & Tummers, 2016). No âmbito público, ainda preso às velhas práticas burocráticas, a resistência ao novo e a aversão ao risco estão muito presentes (Lopes & Farias, 2020, Ansell & Torfing, 2021, Cavalcante et al, 2017, De Vries, Bekkers & Tummers, 2016). Isso, aliado ao costume de ter-se foco no curto prazo e na eficiência, atua negativamente frente à inovação. Basicamente, se há uma perspectiva intraorganizacional carente de especialização, com pouca capacidade de resolução de problemas ou pouca habilidade de apropriação dos ganhos, há uma barreira ao processo criativo inovador (Lopes; Farias, 2020; Cavalcante et al, 2017).

Por outro lado, quando o gestor público é capaz de assumir uma postura de liderança, é possível contornar esses determinantes negativos e aproveitar outros fatores considerados indutores do processo inovador, principalmente porque está associado a geração de mais participação e colaboração interna ou externa (Cavalcante et al, 2017, Bekkers, Tummers & Voorberg, 2014, Lopes & Farias, 2020). Um perfil organizacional com maior capacidade de administração e de aprendizagem organizacional costuma estar aberto a testar hipóteses e ao erro (Cavalcante et al, 2017, Lopes & Farias, 2020). Diante de tamanha complexidade e barreiras possíveis à implementação da inovação no setor público, o caráter colaborativo pode fortalecer e melhorar todas as fases do processo, incluindo a sua implementação (Hartley, Sørensen & Torfing, 2013).

Mais do que uma oportunidade, a inovação se apresenta como um imperativo para o setor público (Cavalcante et al., 2017). Isso se deve ao fato de que as organizações públicas passaram a se preocupar com o fomento à prática inovadora em resposta às constantes mudanças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas em um mundo globalizado

e em rede, limitadas por crescentes expectativas dos cidadãos, problemas complexos e orçamentos apertados (Cavalcante et al., 2017).

3. Gestão de pessoas e comportamento nas organizações públicas

Para compreender a gestão de pessoas no contexto das organizações públicas, Bergue (2020) argumenta que se deve pensá-la em seu contexto, em todas as suas dimensões, reconhecendo valores e elementos culturais mais essenciais e estruturantes. Para tanto, antes de olhar para a dimensão do comportamento organizacional, é necessário, também, investigar o “impacto que indivíduos, grupos e a própria estrutura organizacional têm sobre o comportamento humano dentro das organizações” (Robbins; Judge; Sobral, 2010, p. 7). Segundo o modelo de comportamento organizacional apresentado por Robbins; Judge; Sobral (2010), existem três níveis de análise: individual, de grupo e de sistema organizacional. No primeiro, encontram-se elementos como: motivação, aprendizagem individual, personalidade e emoções, valores e atitudes e habilidades. No nível de grupo, tem-se elementos de comunicação, conflito, poder e política, equipes de trabalho, tomada de decisão de grupo e liderança. Já como elementos de sistema organizacional, podem ser indicadas as políticas e práticas de recursos humanos e cultura organizacional.

Segundo Fischer (2002), políticas são diretrizes de atuação que buscam objetivos organizacionais e orientam os processos de gestão e pessoas, como seus tradicionais subsistemas de recursos humanos. Recentemente, Cardoso Jr. e Pedrosa (2025) apresentaram uma abordagem inovadora e estruturada sobre a gestão de pessoas no setor público federal brasileiro, destacando a necessidade de uma visão sistêmica e estratégica para superar desafios históricos de fragmentação e baixa centralidade política da área. Os autores elaboraram um Modelo Referencial do Ciclo Laboral (Figura 1) aplicado à realidade da gestão de pessoas na Administração Pública Federal, organizando-o ao redor de seis fases interconectadas e que se retroalimentam de forma dinâmica, tais como os conhecidos subsistemas de recursos humanos. Segundo os autores, o modelo “se refere à trajetória profissional percorrida por servidores/servidoras ao longo de sua permanência no setor público; é uma abordagem completa para a gestão de pessoas que mapeia e organiza a jornada das pessoas desde o ingresso até o desligamento” (Cardoso Jr. & Pedrosa, 2025, p. 18).

Figura 1 - O Ciclo Laboral no Setor Público Federal brasileiro



Fonte: Cardoso Jr. e Pedrosa (2025, p. 22).

Embora apresentado em fases, essa sequência é um recurso didático, pois os processos ocorrem de maneira interligada e dinâmica, podendo ocorrer simultaneamente ou sobrepostas (Cardoso Jr. & Pedrosa, 2025). Assim como os níveis de análise do comportamento humano nas organizações (Robbins, Judge & Sobral, 2010), o ciclo laboral traz a perspectiva do indivíduo, ao se configurar como uma jornada pessoal e única; da gestão de pessoas, ao buscar otimizar

o desempenho dos servidores, promover o desenvolvimento de talentos, garantir o cumprimento dos objetivos organizacionais e manter um ambiente de trabalho positivo; e das organizações, por ser um sistema abrangente e contínuo, que impacta e influencia a cultura organizacional, o clima de trabalho, a imagem da instituição e a sua capacidade de cumprir sua missão social (Cardoso Jr. & Pedrosa, 2025).

4. Procedimentos Metodológicos

Este estudo adota uma abordagem qualitativa e exploratória, ao argumentar que a pesquisa qualitativa é adequada para compreender fenômenos complexos em contextos específicos, tal como delimitado no objetivo deste estudo. A revisão sistemática da literatura (RSL) foi escolhida como método para garantir a identificação, análise e síntese rigorosa dos estudos existentes, a partir de critérios previamente definidos. Segundo Souza, Silva e Carvalho (2010), a RSL permite uma organização ordenada dos dados, contribuindo para a transparência e a confiabilidade da análise. O foco da RSL estava em identificar trabalhos que apresentassem caso empíricos e ilustrassem como as práticas de gestão de pessoas têm sido aplicadas em iniciativas de inovação no setor público brasileiro. Para garantir a rigorosidade e transparência na seleção dos artigos desta pesquisa, foi utilizado o Diagrama PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), conforme Galvão, Pansani e Harrad (2015).

A pesquisa foi realizada em agosto de 2025 com base em uma busca ampla nas bases de dados científicas EBSCO, Web of Science, Scopus e Spell com o objetivo de identificar artigos que discutissem a relação entre gestão de pessoas e inovação no setor público, a partir de um olhar para a prática. De maneira complementar, também foram buscados trabalhos publicados nos anais do EnANPAD e do Encontro Brasileiro de Administração Pública (EBAP). A busca foi conduzida a partir das duas principais lentes de análise desta pesquisa, gestão de pessoas e inovação no setor público. Assim, foi construída e utilizando a seguinte chave de busca (query):

“public innovation” OR “govern innovation” OR “public sector innovation” OR “innovation in public sector” OR “public service innovation” OR “innovation in public administration” OR “public administration innovation” OR “innovation in government” OR “inovação pública” OR “inovação govern” OR “inovação no setor público” OR “inovação no serviço público” OR “inovação na administração pública” OR “inovação em governo” AND “people management” OR “gestão de pessoas” OR “human resources” OR “recursos humanos” OR “desenvolvimento humano” OR “human development”

A seleção dos artigos foi realizada com base em critérios rigorosos de inclusão e exclusão, conforme orientação do modelo PRISMA (Galvão, Pansani & Harrad, 2015). Os artigos incluídos no estudo foram aqueles publicados nos últimos dez anos, com foco no contexto brasileiro, e que tratavam das práticas de gestão de pessoas e da inovação no setor público. Artigos que não atendiam a esses critérios, como os que se referem ao setor privado ou que não abordavam diretamente o tema da pesquisa, foram excluídos. Além disso, os artigos duplicados foram removidos para evitar redundância nos dados analisados. A busca inicial nas bases de dados e nos anais de eventos resultou em 99 artigos. Após a remoção de dez duplicados, restaram 89 artigos para análise preliminar.

O processo de triagem dos artigos foi realizado em duas fases. Na primeira, foi feita a leitura dos títulos e resumos dos 89 artigos encontrados para verificar a aderência ao tema da pesquisa. A seleção foi feita com o auxílio do software Rayyan, no qual as autoras analisaram os artigos e entraram em consenso sobre quais deveriam ser mantidos ou excluídos, com base nos critérios estabelecidos. Após essa fase, 20 artigos permaneceram para análise e, posteriormente, foram importados para a leitura integral dos resumos. Na segunda fase, os 20 artigos selecionados foram importados para o gerenciador de referências Zotero para organização e leitura integral. Durante essa leitura e sistematização das informações para o preenchimento da planilha de referências, sete artigos foram excluídos por não se tratarem de casos públicos e práticos (eram predominantemente sobre casos de empresas privadas, em vez de gestão pública). A planilha de referências foi preenchida com dados relevantes extraídos dos artigos, incluindo informações sobre iniciativas analisadas, órgãos responsáveis, tipos de inovação e aspectos relacionados à gestão de pessoas.

Quadro 1 – Trabalhos selecionados para análise

Título do Artigo	Ano	Autores	Revista / Evento
Análise dos resultados das ações de formação e capacitação de recursos humanos estabelecidas na estratégia nacional de ciência, tecnologia e inovação 2012 – 2015	2023	Condessa, Mauricio Santos; Thielmann, Ricardo	Revista de Gestão e Secretariado

Inovações em Gestão de Pessoas no Setor Público: a visão dos servidores sobre a implantação da Avaliação de Desempenho Individual pelo Governo de Minas Gerais	2008	Marques, Antônio Luiz; Albergaria, Ariane Rocha; Lacerda, Mariana Soares.	EnANPAD
Inovação na Gestão Pública: Eficiência com Participação?	2010	Zani, Felipe Barbosa; Spinelli, Renata Quintas.	EnANPAD
Desenvolvendo Competências de Liderança no Setor Público: A Experiência do Programa LideraGOV	2025	Nascimento, N. I. M., Carvalho, M. C. De ., Dos Santos, M. Do C. R. Da C. F. ., Coelho, F. De S. ., & Machado, T. V.	Revista Do Serviço Público
É possível encontrar inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação em universidades federais?	2021	Montenegro, Adauto De Vasconcelos Et Al.	Cadernos EBAPE
O Uso de Chatbot para Inovação no Atendimento em Gestão de Pessoas no Senado Federal	2021	Izzo, Beatriz Balestro Et Al.	EBAP
People Management Practices, Managerial Innovation, and Organizational Commitment Profiles	2022	Montenegro, Adauto De Vasconcelos; Pinho, Ana Paula Moreno; Tupinambá, Antonio Caubi Ribeiro.	Revista Brasileira de Gestão de Negócios
Ampliando horizontes: A Expansão e os Impactos do Programa de Desenvolvimento de Lideranças no Setor Público Mineiro	2025	Miranda, Amanda Naessa Gonçalves; Araújo, Luíza Lott; Jorge, Maria Aparecida Muniz.	EBAP
Inovação em Gestão de Pessoas no Setor Público: reflexão sobre as práticas no contexto brasileiro	2019	Camões, Marizaura Reis De Souza.	Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental
Unveiling Public Innovation Management: What Data Mining Reveals by Analyzing Brazilian Experiences	2025	Silva Filho, Antonio Isidro; Carneiro, Dayse Karenine De Oliveira; Coelho, Fernando De Souza.	BAR, Braz. Adm. Rev
Organização do Trabalho nas Dinâmicas de Inovação: Evidências na Administração Pública	2022	Saldanha, Cristina Camila Teles; Cruz, Marcus Vinicius Gonçalves Da.	Cadernos Gestão Pública e Cidadania

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026)

A análise dos artigos selecionados foi organizada em categorias específicas, que permitiram uma avaliação das práticas de gestão de pessoas e sua relação com a inovação no setor público. Essas categorias, alinhadas com o quadro teórico da pesquisa, foram divididas em cinco principais áreas, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Matriz de Análise

CATEGORIA	DESCRIÇÃO
Ciclo Laboral de Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal (Cardoso; Pedrosa, 2025)	Envolve temas como o planejamento da força de trabalho, ambientação, bem-estar, desenvolvimento de desempenho, progressão de carreira, remuneração e aposentadoria.
Comportamento Organizacional (Robbins; Judge; Sobral, 2010)	Análise das características comportamentais dos servidores em três níveis: individual, grupo e organizacional, considerando aspectos como motivação, valores e cultura.
Perspectiva da Inovação (Cavalcante et al., 2017)	Avaliação de como as práticas de inovação são aplicadas no setor público, incluindo inovação em serviços, processos e na gestão do processo administrativo e tecnológico.
Tipo de Inovação (OCDE, 2005)	Classificação da inovação, de acordo com o Manual de Oslo (inovação de processo, produto, organizacional e de marketing), com foco na aplicação no serviço público.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026)

Após a triagem final, os 11 artigos restantes foram analisados detalhadamente, possibilitando a identificação das práticas de gestão de pessoas mais relacionadas às iniciativas de inovação no setor público brasileiro, além de evidenciar lacunas na literatura sobre o tema e indicar direções para futuras pesquisas.

5. Apresentação e análise dos resultados

O Quadro 3 apresenta um panorama sobre os trabalhos selecionados e que serão discutidos na sequência.



Quadro 3 – Descrição geral das iniciativas

Título do Artigo	Métodos	Iniciativas Analisadas	Órgão
Análise dos resultados das ações de formação e capacitação de recursos humanos estabelecidas na estratégia nacional de ciência, tecnologia e inovação 2012 – 2015	Avaliação de Políticas Públicas Análise dos resultados após implementação	Programas como Ciência sem Fronteiras, PNPG (Plano Nacional de Pós-Graduação), Pronatec Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação 2012-2015 (ENCTI 2012-2015)	MCTI Capes CNPq
Inovações em Gestão de Pessoas no Setor Público: a visão dos servidores sobre a implantação da Avaliação de Desempenho Individual pelo Governo de Minas Gerais	Estudo de caso Pesquisa de campo com dados quantitativos e qualitativos (questionários e entrevistas)	Implantação da Avaliação de Desempenho Individual (ADI) pelo Governo de Minas Gerais no contexto do “Choque de Gestão”. Ano: 2003 (implantação do Choque de Gestão e ADI)	Órgãos como a Secretaria de Estado da Educação, da Saúde e da Secretaria de Planejamento e Gestão
Inovação na Gestão Pública: Eficiência com Participação?	Pesquisa de campo Questionários e entrevistas semiestruturadas Análise de conteúdo e pesquisa documental	Prêmio Inovates, criado pelo Governo do Espírito Santo. Anos: 2005-2007 (anos dos ciclos de premiação analisados)	Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (SEGER)
Desenvolvendo Competências de Liderança no Setor Público: A Experiência do Programa LideraGOV	Pesquisa de campo Questionários Entrevistas semiestruturadas	Programa LideraGOV Anos: 2020-2023	MGI e ENAP
É possível encontrar inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação em universidades federais?	Pesquisa quantitativa Pesquisa descritiva e de campo Análise fatorial exploratória	Práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação nas universidades federais. Anos: 2016-2021	Universidades Federais do Ceará
O Uso de Chatbot para Inovação no Atendimento em Gestão de Pessoas no Senado Federal	Abordagem mista Questionário eletrônico com 761 participantes Grupos focais realizados após testes de usabilidade de protótipo do chatbot	Desenvolvimento e implementação de um chatbot (RUY) para atendimento das demandas de gestão de pessoas no Senado Federal. Ano: 2018	Senado Federal
People Management Practices, Managerial Innovation, and Organizational Commitment Profiles	Análise estatística descritiva, análise fatorial exploratória, análise de perfis latentes e regressões logísticas binárias Amostra de 470 trabalhadores de duas universidades federais	Práticas de gestão de pessoas focadas em inovação e inovação gerencial nas universidades federais. Ano: 2021 (ano da pesquisa)	Universidades Federais do Brasil
Ampliando horizontes: A Expansão e os Impactos do Programa de Desenvolvimento de Lideranças no Setor Público Mineiro	Análise Documental, entrevistas e pesquisa de satisfação com participantes	Programa Transforma Minas, com foco em Desenvolvimento de Lideranças no setor público. Anos: 2019 a 2025 (com expansão progressiva para diferentes níveis hierárquicos)	SEPLAG/MG (Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais)
Inovação em Gestão de Pessoas no Setor Público: reflexão sobre as práticas no contexto brasileiro	Pesquisa quali, com análise documental, entrevistas, estudos de caso, e análise de políticas públicas.	Foco no impacto da gestão por competências, no uso de ferramentas adaptadas do setor privado e nas limitações atuais das práticas de gestão no serviço público. Anos: desde os anos 1980 até 2019	Governo Federal Brasileiro, desde a década de 1980.
Unveiling Public Innovation Management: What Data Mining Reveals	Pesquisa mista, com análise documental, mineração de dados, análise de conteúdo, e	Análise de experiências de inovação no setor público brasileiro, especificamente	ENAP (de onde foram retirados os casos do programa de inovação)

by Analyzing Brazilian Experiences	triangulação metodológica entre pesquisadores.	relacionadas aos concursos de inovação no setor público. Anos: entre 1999 e 2019.	
Organização do Trabalho nas Dinâmicas de Inovação: Evidências na Administração Pública	Pesquisa quali-descritiva, estudo de múltiplos casos, entrevistas semiestruturadas, levantamento bibliográfico, análise de conteúdo e levantamento documental.	Análise das práticas de organização do trabalho para inovação no setor público. Anos: 2018-2019	Órgãos públicos federais e estaduais responsáveis pela inovação e gestão de pessoas no Brasil.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026)

Em relação ao poder das iniciativas, observou-se que a maioria das ações analisadas estão vinculadas ao governo federal, em programas de larga escala, como o “Ciência sem Fronteiras”, o Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG) e a Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI). Apesar de terem sido identificadas algumas iniciativas estaduais, o governo federal parece ser o principal motor de inovação no setor público, refletindo assim a centralização de políticas públicas voltadas para a modernização da gestão pública.

Quanto aos órgãos responsáveis pelas iniciativas, a maior parte dos programas analisados estão vinculados a entidades federais, como o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). No âmbito estadual, as iniciativas vinculam-se a secretarias específicas, como a Secretaria de Estado da Educação e a Secretaria de Estado da Saúde de Minas Gerais. Percebe-se uma atuação mais fragmentada em nível estadual, mas ainda sim significativa.

Analisando os anos das iniciativas, percebe-se que a maioria das ações foi implementada entre 2005 e 2025, com um aumento significativo a partir de 2010, refletindo o auge das políticas de modernização e eficiência no setor público, com uma série de transformações em sua gestão pública, marcada pela implementação de modelos gerenciais, com foco em resultados, entregas e eficiência, inspirados em modelos da Nova Gestão Pública (NGP). O foco na modernização da gestão pública foi uma resposta aos desafios econômicos e sociais que o país enfrentava, com a busca por maior eficiência administrativa e qualidade nos serviços públicos (Pollitt & Bouckaert, 2017).

5.2 Perspectivas e tipos de inovação das iniciativas analisadas

A análise das perspectivas e tipos de inovação se deu considerando as categorias apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Categorias para perspectivas e tipos de inovação

Perspectiva da Inovação (Cavalcante et al., 2017)	Inovação em Serviço: Introdução de novos serviços para clientes novos ou existentes ou oferecimento de serviços existentes para novos clientes.
	Inovação no processo: Objetivo é aumentar a eficiência e eficácia dos processos organizacionais internos para facilitar a produção e entrega de bens e serviços aos cidadãos (foco interno).
	Inovação no processo tecnológico: Novos elementos tecnológicos são introduzidos no sistema produtivo ou na operação de serviços de uma organização para produzir seus produtos ou restituir seus serviços aos cidadãos.
	Inovação no processo administrativo: Novas abordagens e práticas para motivar e recompensar membros da organização, desenhar estratégias e estrutura das unidades executoras e modificar o processo de gestão das organizações.
Tipo de Inovação (Manual de Oslo)	Inovação de processo: Método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. As inovações de processo podem visar reduzir custos de produção. Os métodos de produção envolvem mudanças significativas em técnicas, equipamentos e softwares utilizados para produzir bens e serviços.
	Inovação de produto: A introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Melhoramentos em técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais
	Inovação organizacional: É a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. Redução de custos administrativos ou de custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho. A implementação de um método organizacional. A implementação de novos métodos para distribuir responsabilidades e poder de

	decisão entre os empregados na divisão de trabalho existente no interior das atividades da empresa e entre essas atividades.
	Inovação de marketing: Mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços. Voltadas para melhor atender as necessidades dos usuários. Introdução de novos canais de vendas. Os novos métodos de marketing em promoção de produtos envolvem o uso de novos conceitos para promover produtos ou serviços de uma empresa.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026)

Ao analisarmos as práticas identificadas pela revisão da literatura percebemos que sete dos onze artigos apontam iniciativas de inovações no processo administrativo. Inovações pela perspectiva da inovação no processo (Cavalcante et al, 2017) também foram identificadas por meio da alteração dos processos de trabalho, difusão de informações e ferramentas processuais (Saldanha & Cruz, 2021) e transformação no processo de reconhecimento de resultados alcançados pelas equipes de trabalho no contexto do serviço público capixaba (Zani & Spinelli, 2010). Além da perspectiva de inovação organizacional, e processo, identificou-se uma iniciativa de inovação no processo tecnológico, que se tratavam do desenvolvimento e implementação de um chatbot (RUY) para atendimento das demandas de gestão de pessoas no Senado Federal (Izzo et al., 2021).

A presença da perspectiva da inovação organizacional sustenta-se pelo fato de que as iniciativas de gestão de pessoas, relacionam-se mais diretamente com práticas de transformação organizacional. As iniciativas analisadas tratavam-se de práticas de gestão como programas de capacitação e treinamento e programas de premiação ou análise de desempenho dos servidores, conectando-se diretamente com a ideia de abordagens e práticas para motivação e recompensa dos membros da organização (Cavalcante et al., 2017). Já as de processo foram identificadas por meio de práticas de otimização de análise de desempenho ou de novas formas de comunicação, concentrando-se na otimização interna, buscando aumentar a eficiência e eficácia dos fluxos de trabalho das organizações. Além disso, é importante considerar a baixa presença de inovações tecnológicas, permitindo a compreensão de que as práticas de inovação relacionadas à gestão de pessoas transcendem as características das TICs (Damanpour, 2014).

Na tentativa de categorizá-las em tipos, conforme proposto pelo Manual de Oslo (2005), os dados evidenciam que a maioria das inovações tratam-se de inovações organizacionais, estando associadas à implementação de novos métodos organizacionais e estratégias de gestão, como capacitação, treinamento e políticas de gestão de pessoas estratégias, estímulo à satisfação dos servidores no local de trabalho ou suas atividades e novos métodos de distribuição de divisão de responsabilidades e poder - muitas vezes advindos de maior acesso ao conhecimento ou treinamento de novas lideranças.

Identificou-se ainda a presença de inovações em produtos, por meio da implementação de bens ou serviços novos ou significativamente melhorados, como a implementação de novos planos, programas ou ferramentas (OCDE, 2005). Alguns processos foram transformados ou tiveram alterações significativas em técnicas, equipamentos e softwares utilizados como de reconhecimento de resultados alcançados por meio de práticas inovadoras de gestão desenvolvidas por equipes de trabalho (Zani, Spinelli, 2010), do atendimento em gestão de pessoas por meio do uso de um chatbot (Izzo et al., 2021) e de organização do trabalho, com a inclusão do trabalho remoto (Saldanha; Cruz, 2022).

Evidenciamos ainda algumas experiências de inovação que podem ser alocadas em mais de uma categoria (Condessa; Thielmann, 2023; Zani; Spinelli. 2010; Nascimento et al., 2025; Izzo et al, 2021; Saldanha; Da Cruz, 2022). Exemplo disso, são as experiências relacionadas aos concursos de inovação no setor público realizada por Silva Filho, Carneiro e Coelho (2025), que apesar de indicarem que a grande maior parte das inovações estão focadas em produto/serviço, processos e gestão organizacional, revelando o locus dos esforços de inovação voltados à implementação de melhorias em procedimentos de trabalho, rotinas, práticas e modelos de gestão nas organizações públicas, é possível se identifica, no setor público, práticas que remetem aos quatro tipos de inovação propostos pelo Manual: produto, processo, organizacional e marketing.

As iniciativas também são evidenciadas como inovação em virtude dos indutores e barreiras encontradas pelas práticas. Percebemos que o envolvimento e comportamento positivo das lideranças em relação à inovação nas iniciativas influenciou positivamente à probabilidade de envolvimento dos servidores, facilitando a implementação das inovações (Cavalcante et al, 2017; Lopes; Farias, 2020). Além disso, o patrocínio das chefias, destaca-se entre os fatores que auxiliaram no desenvolvimento das iniciativas (Lopes; Farias, 2020; Cavalcante et al., 2017). Esse patrocínio foi percebido através de apoio, envolvimento direto do alto nível hierárquico da organização, diálogos

formativos e alinhamento das pautas com as diretrizes/ carteira de projetos das organizações (Zani, Spinelli, 2010; Nascimento et al, 2025; Silva Filho; Carneiro; Coelho, 2025).

Outro indutor percebido nas iniciativas, que aparece de forma tímida na literatura, está associado ao envolvimento dos servidores públicos com seus trabalhos (Camões, 2019), mais precisamente acerca do impacto da percepção de valor que eles detêm em relação aos produtos gerados pela inovação, percebe-se a motivação. O servidor percebido como agente de mudança (Zani; Spinelli, 2010), assume o papel de transformador da realidade, se tornando responsável pela implementação das inovações (Hartley, 2005). Nos casos analisados, isso ocorre devido ao fato de que os gestores que atuam em tais organizações conhecem melhor a realidade e podem promover a consolidação de determinadas práticas, concentrando esforços em determinadas ações gerenciais e contribuindo para a vinculação de diferentes trabalhadores (Montenegro; Pinho; Tupinambá, 2022).

O envolvimento dos servidores pode estar conectado ainda às questões de cultura organizacional, que promovem investimento nas pessoas e espaços de envolvimento da equipe, por meio da promoção da autonomia, descentralização e participação (Saldanha; Cruz, 2022). Além disso, fatores como trabalho em equipe (Saldanha; Cruz, 2022), sentimento de pertencimento e construção de identidade (Nascimento et al., 2025), bem como motivação e aceitação dos servidores, incentivam a participação direta desses atores. Além destas razões, o envolvimento dos atores diretamente, e os resultados que esse envolvimento geram para a facilitação da implementação das inovações estão associados ao valor percebido dos envolvidos. Conforme Izzo et al (2021), os servidores conseguiram perceber a maior eficiência e a facilidade de uso da inovação, incentivando-os a participarem dos processos de transformação.

A capacidade administrativa (Cavalcante et al, 2017) e a capacidade de aprendizagem organizacional e abertura ao erro/ testagem das organizações (Lopes; Farias, 2020; Cavalcante et al, 2017) também foram identificadas como facilitadores das inovações. A capacidade administrativa é evidenciada por meio incentivos em favor da inovação, bem como pela preocupação em capacitar os servidores acerca dos programas implementados e voltadas para o desenvolvimento do senso de empreendedorismo e inovação (Zani; Spinelli, 2010). Já a capacidade de abertura ao erro relaciona-se aos processos e espaços de tentativa e erro e aprendizagem, como mentorias coletivas, que se demonstraram cruciais para o aprendizado e estímulo da reflexão crítica (Nascimento et al, 2025). Além disso, a característica é evidenciada por espaços que não apresentam pressão sobre os funcionários para serem resistentes à mudança (Marques; Albergaria; Lacerda, 2008).

Identifica-se ainda os fatores de inclinação à participação social e colaborações como elementos importantes para as inovações analisadas. As inovações partem da perspectiva de que a inovação pública é essencialmente uma consequência de relações colaborativas entre diferentes atores e que os processos coletivos mediam efeitos institucionais sobre a implementação de inovações e seus resultados (Cavalcante et al., 2017). Para isso, utilizou-se de estratégias colaborativas, envolvendo diferentes atores (Zani; Spinelli, 2010; Silva Filho, Carneiro, Coelho, 2025) para o desenvolvimento de novas soluções, por meio de parcerias institucionais para financiamento e implementação das iniciativas (Nascimento et al, 2025).

Ao mesmo tempo, a inovação nas iniciativas analisadas é caracterizada pelas barreiras identificadas pelas iniciativas. Os servidores que se empenharam nos processos de inovação não identificaram um sistema de recompensa e reconhecimento suficientes (Saldanha; Cruz, 2022) ou incentivos salariais que os incentivassem a adotar as práticas inovadoras (Camões, 2019). Além disso, a indisponibilidade de tempo por parte de servidores, devido ao número reduzido de membros da equipe (Saldanha; Cruz, 2022), indisponibilidade de recursos e ausência de planejamento da força de trabalho (Camões, 2019) também foi identificada. Esses elementos se associam ao que a literatura aponta como falta de pessoal e de recurso para as inovações e ao fato de os gestores estratégicos darem pouca importância ao “fator recursos para inovação” (Brandão; Bruno-Faria, 2017; Ferreira; Rocha; Carvalhais, 2015). Para mais, essa realidade pode estar relacionada à questão de o Brasil possuir recursos limitados no setor público, em conjunto com tradição administrativa e cultural distintas dos países que predominam na literatura de inovação. Além disso, identificou-se em alguns casos que a falta de solução para problemas identificados em conjunto com a complexidade em se localizar a informação ou serviço desejados, tornaram-se fatores de dificuldade para as inovações. Foram identificadas ainda características associadas aos fatores burocráticos como a formalização excessiva do trabalho de aversão ao risco, que gera resistência às inovações (Saldanha; Cruz, 2022; Marques; Albergaria; Lacerda, 2008).

Por se tratarem de iniciativa associadas à gestão de pessoas, barreiras ainda pouco exploradas como a impessoalidade da interação entre as partes (Izzo et al., 2021) e a não estruturação de carreiras voltadas à inovação (Camões, 2019) também foram identificadas. Essas barreiras estão associadas ao que a literatura aponta como fatores de perspectiva intra-organizacional (Lopes; Farias, 2020) que tratam de barreiras técnicas, de estrutura e a habilidade das organizações de se apropriarem dos ganhos gerados pela inovação. Essa perspectiva também está relacionada à

ausência de atenção às questões de comportamento organizacional como liderança, clima, cultura e bem-estar no trabalho, também identificadas na pesquisa (Camões, 2019).

Por fim, outro fator de barreira identificado é a dificuldade/ausência de indicadores que permitam medir e analisar os resultados alcançados pelas inovações no setor público (Condessa; Thielmann, 2023). Apesar de algumas das práticas até terem firmado indicadores e metas futuras, ainda não foram identificadas análises dessa natureza. Essa preocupação vai ao encontro de discussões realizadas pela literatura de inovação no setor público que discutem metodologias e a necessidade para mensuração dos resultados da inovação, visando a avaliação dessas políticas públicas por parte da sociedade e disseminação das práticas (Montezano, 2024; Condessa; Thielmann, 2023).

5.3 Comportamento organizacional e ciclo laboral de gestão de pessoas

A análise das perspectivas e tipos de inovação se deu considerando as categorias apresentadas no Quadro 5.

Quadro 5 - Categorias do ciclo laboral de gestão de pessoas e comportamento organizacional

Ciclo Laboral de Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal	Planejamento da força de trabalho: temas como dimensionamento, concurso, inclusão e diversidade, movimentações e alocação da força de trabalho
	Ambientação e bem-estar: perfil, recepção, engajamento, estágio obrigatório, saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho
	Desenvolvimento e Desempenho de Pessoas: avaliação de desempenho, capacitação e treinamento, liderança
	Carreiras e cargos, progressão e promoção: mérito, carreira, educação formal
	Remuneração, benefícios e recompensas não-pecuniárias: combate a privilégios, equidade salarial, reconhecimento e recompensas não pecuniárias
	Aposentação, pensões e desligamentos: atendimento e relacionamento com o servidor, assentamento funcional
Comportamento Organizacional	Nível individual: características biográficas, personalidade e emoções, valores e atitudes, habilidades, motivação, aprendizagem individual, tomada de decisão individual
	Nível de Grupo: comunicação, conflito, poder e política, equipes de trabalho, grupos, tomada de decisão em grupo, liderança + confiança
	Nível organizacional: cultura org., estrutura organizacional, clima, políticas e prática de gestão de pessoas, absenteísmo, produtividade, rotatividade.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026)

Iniciando pelos níveis de análise do comportamento organizacional, segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), percebemos que, no nível individual, as práticas focam no servidor público, suas atitudes, motivação e desenvolvimento. As práticas são voltadas às iniciativas de inovação e gestão de pessoas que buscam o desenvolvimento e o engajamento pessoal. Nesse nível individual, tem-se, por exemplo, o programa LideraGOV, cujo foco está no alcance da capacitação pessoal e profissional, contribuindo para o autoconhecimento, desenvolvimento e feedback contínuo para os indivíduos (Nascimento *et al.*, 2025). Num contexto similar, é realizado o Programa de Desenvolvimento de Lideranças da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (Miranda; Araújo; Jorge, 2025).

Ainda sobre o nível individual, as iniciativas analisadas demonstram ênfase no desenvolvimento e na capacitação dos servidores públicos. Programas como o Ciência sem Fronteiras e o Plano Nacional de Pós-Graduação visaram a capacitação pessoal e profissional, impactando diretamente o desempenho individual (Condessa; Thielmann, 2023). Embora os programas/iniciativas sejam iniciativas voltadas ao indivíduo, elas possuem repercussão em grupo e na organização, o que demonstra que o nível de análise individual atinge diretamente os demais níveis do comportamento organizacional, como o trabalho em grupo e o atingimento de objetivos organizacionais, por meio da liderança. Isso porque a motivação individual e a autonomia dos servidores são apontadas como fatores essenciais para a inovação. No entanto, também foram identificadas lacunas, como a falta de liderança e de um ambiente propício à inovação, que impactam negativamente o desempenho individual. Em relação à implantação da Avaliação de Desempenho Individual em Minas Gerais, observou-se que 64% dos servidores cooperaram, enquanto 36% apresentaram resistência (Marques; Albergaria; Lacerda, 2008).

ARTIGO

O nível de grupo aborda a interação, colaboração e redes de trabalho entre equipes e líderes, sendo esses elementos recorrentes para o fomento da inovação no setor público. A importância da colaboração em equipes e redes de inovação é corroborada pela análise das percepções de servidores públicos federais e estaduais, que a consideram um fator facilitador da inovação. Nas universidades federais, a inovação está associada à autonomia e à colaboração (Montenegro, 2021). O já mencionado Programa LideraGOV (Nascimento *et al.*, 2025), além de estar no nível individual, no nível de grupo demonstrou fortalecer a colaboração entre lideranças e as relações pessoais. Da mesma maneira, o Programa Transforma Minas (PDL) (Miranda; Araújo; Jorge, 2025) impactou positivamente o grupo ao promover a integração e colaboração entre líderes. O uso do Chatbot (RUY) (Izzo, 2021) no Senado Federal também se insere nos níveis de grupo e organizacional, ao promover maior disponibilidade de processos internos e a otimização de tempo e entregas devido à facilidade de acesso.

No nível organizacional, a cultura e as políticas de gestão de pessoas são determinantes para a inovação. O impacto da capacitação profissional e individual, por exemplo, é medido no desempenho organizacional e na cultura organizacional. Nesse sentido, pode-se indicar a implantação da Avaliação de Desempenho Individual pelo Governo de Minas Gerais (Marques; Albergaria; Lacerda, 2008). O objetivo da implantação da ADI em Minas Gerais era a mudança de cultura organizacional e o alinhamento estratégico. Apesar de ser uma ação avaliada individualmente, sua consequência está no nível organizacional, com impactos no desenvolvimento organizacional. Nesse nível, destaca-se também o Prêmio Inoves, do Governo do Espírito Santo, como um exemplo de iniciativa que busca valorizar práticas inovadoras na gestão pública (Zani; Spinelli, 201).

Apesar desses avanços no nível organizacional, Silva Filho, Carneiro e Coelho (2025) argumentam que desafios estruturais como a burocracia e a falta de integração entre diferentes áreas são apontados como barreiras que prejudicam a inovação. As limitações das atuais práticas de gestão no serviço público também são um ponto de reflexão. A análise das experiências de inovação no setor público brasileiro entre 1999 e 2019, no âmbito do Programa de Inovação do Setor Público, reforça a necessidade de um ambiente organizacional que suporte e premie a inovação.

Uma síntese das práticas e seus níveis é apresentada no Quadro 6. A análise dos níveis de comportamento organizacional revela que as iniciativas de inovação em gestão de pessoas no setor público brasileiro ocorrem de maneira integrada nos três níveis de comportamento organizacional. Em síntese, no nível individual estimulam capacitação, engajamento e liderança. No grupo, fortalecem colaboração e redes de confiança. No organizacional, promovem mudanças culturais e ganhos de eficiência, mas ainda esbarram em resistências estruturais e burocráticas. Essas práticas confirmam que a inovação em gestão de pessoas não é apenas técnica, mas envolve mudança de mentalidade e cultura, exigindo tempo, liderança e alinhamento entre os diferentes níveis.

Quadro 6 - Síntese das Iniciativas e seus Níveis de Análise

Iniciativa/Contexto	Nível Individual	Nível Grupo	Nível Organizacional
Programas de Formação (Ex.: Ciência sem Fronteiras, PNPG)	Capacitação pessoal e profissional	-	Impacto no desempenho e cultura
ADI – Avaliação de Desempenho Individual (MG)	Aceitação/Resistência da avaliação	Pressão social moderada	Mudança de cultura e alinhamento estratégico
Programa LideraGOV (ENAP/MGI)	Autoconhecimento, feedback contínuo	Colaboração entre lideranças	Desenvolvimento organizacional
Chatbot RUY (Senado Federal)	-	Otimização do tempo da equipe	Maior disponibilidade de processos internos e otimização de entregas
Práticas de GP (Universidades Federais)	Autonomia e delegação impactam comprometimento afetivo	Inovação associada à colaboração	Influência na cultura e inovação
Programa Transforma Minas (PDL/MG)	Mudança de estilo de gestão individual	Integração e colaboração entre líderes	Impacto positivo na cultura e governança
Inovação Colaborativa (ENAP)	Motivação e comprometimento	Colaboração entre setores e redes	Fortalecimento do desempenho coletivo

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026)

Ao trazer o olhar das práticas de inovação pela ótica do ciclo laboral (Cardoso Jr.; Pedrosa, 2025), elaboramos o Quadro 7 que apresenta as iniciativas e sua presença nas fases do ciclo laboral.

Quadro 7 – Iniciativas e relação com as fases do ciclo laboral

Iniciativa / Programa	Entrada & Ambientação	Planejamento & Desenvolvimento	Carreiras & Remuneração	Engajamento & Retenção	Encerramento
ENCTI 2012-2015, Ciência sem Fronteiras, PNPG, Pronatec	Formação inicial	Qualificação estratégica de servidores	Bolsas e incentivos de valorização	–	–
Avaliação de Desempenho Individual (Choque de Gestão)	–	Alinhamento de desempenho a metas institucionais	Progressão vinculada a desempenho	Motivação por meritocracia	–
Prêmio Inoves (ES)	–	Reconhecimento de práticas inovadoras	Recompensas simbólicas e reputacionais	Incentivo à inovação e permanência	–
Programa LideraGOV	–	Capacitação de lideranças, foco em diversidade	Promoção e mobilidade de líderes	Retenção de talentos-chave	–
Práticas em Universidades Federais	–	Gestão inovadora e modernização da administração	Incentivos tangíveis e intangíveis	Engajamento e retenção	–
Chatbot RUY (Senado Federal)	Apoio a novos servidores, esclarecimento de dúvidas	–	–	–	Orientação em aposentadorias e desligamentos
Programa Transforma Minas (2019)	–	Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL)	Alinhamento desempenho-metas coletivas	Engajamento e desenvolvimento contínuo	–
Reflexão sobre práticas brasileiras (Camões, 2018)	–	Lacunas na integração de subsistemas de RH	Problemas estruturais e desigualdades salariais	–	–
Concursos de Inovação (1999-2019)	–	Estímulo a talentos e inovação em gestão	Valorização simbólica e oportunidades	Engajamento por reconhecimento	–
Organização do Trabalho para Inovação (Saldanha e Cruz)	–	Autonomia e flexibilidade nas práticas de gestão	Mobilidade organizacional e delegação	Retenção e motivação	–

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026)

A síntese das iniciativas de Gestão de Pessoas e sua relação com o ciclo laboral foca predominantemente nas fases de Planejamento e Desenvolvimento e Carreiras e Remuneração, com algumas inovações nas fases de suporte (Ambientação e Aposentação). As iniciativas analisadas demonstram uma diversidade de abordagens para modernizar a administração pública e promover a inovação, cobrindo desde a formação estratégica até o uso de tecnologia.

Sobre a fase de Planejamento e Desenvolvimento, bastante ligada à estratégia e à inovação na administração pública, as iniciativas incluem a formação estratégica, planejamento estratégico e alinhamento de desempenho aos objetivos institucionais. Como exemplos, tem-se as já mencionadas ações de desenvolvimento de lideranças. Em especial, o Programa de Minas Gerais utiliza de metodologias ativas e personalização para atender às necessidades das lideranças. O trabalho de Montenegro *et al.* (2021) também indica que as universidades federais buscam práticas de gestão de pessoas focadas em inovação gerencial especialmente relacionadas à fase de planejamento e desenvolvimento, com foco numa gestão de pessoas com autonomia e flexibilidade.

A fase de Carreiras e Remuneração está intimamente ligada ao desempenho, retenção e incentivo para permanência. O trabalho de Montenegro *et al.* (2021) destaca existir um foco em valorização aos servidores públicos através de bolsas e incentivos. Nas universidades federais, buscam-se incentivos tangíveis e intangíveis para o engajamento e retenção de servidores. Dentro do desenvolvimento da carreira e remuneração, a progressão está frequentemente ligada à Avaliação de Desempenho Individual (ADI). O que mais chamou a atenção, em relação à promoção na carreira e incentivos, foi a identificação por Saldanha e Cruz (2022) da mobilidade organizacional e a falta de recursos como barreiras à inovação na área de gestão de pessoas em organizações públicas.

6. Considerações finais

O objetivo deste trabalho foi analisar, por meio de uma revisão sistemática da literatura, os estudos teórico-empíricos que apresentam práticas de inovação no setor público brasileiro relacionadas à gestão de pessoas. Buscou-se responder à pergunta: "Como ocorrem as práticas inovadoras de gestão de pessoas no setor público brasileiro?". A análise de 11 artigos selecionados permitiu mapear as principais características, indutores e barreiras dessas iniciativas. Os resultados revelam que as iniciativas estão concentradas predominantemente na esfera federal, com um aumento significativo de implementações na década de 2010, período marcado pela influência de modelos da Nova Gestão Pública. Verificou-se que as inovações são, em sua maioria, de natureza organizacional e de processo administrativo, o que reforça o entendimento de que a inovação no setor público transcende a dimensão puramente tecnológica.

A análise identificou indutores para o sucesso dessas práticas, com destaque para o envolvimento e patrocínio das lideranças, o engajamento dos servidores, que se tornam agentes de mudança, e a promoção de uma cultura organizacional aberta à colaboração e ao aprendizado. Por outro lado, as principais barreiras encontradas estão associadas à falta de sistemas de recompensa e reconhecimento adequados, à indisponibilidade de recursos e planejamento da força de trabalho, e a fatores burocráticos, como a aversão ao risco e a formalização excessiva.

Ao categorizar as práticas segundo o Ciclo Laboral de Gestão de Pessoas, notou-se uma forte concentração nas fases de Planejamento e Desenvolvimento e Carreiras e Remuneração. Em relação aos níveis de comportamento organizacional, as práticas demonstraram ser integradas, impactando o nível individual (com foco em capacitação e motivação), o de grupo (fortalecendo a colaboração) e o organizacional (promovendo mudanças culturais), evidenciando que a inovação é um fenômeno complexo e interconectado.

Este estudo contribui para a literatura ao sistematizar evidências empíricas sobre o tema. Para os gestores públicos, os resultados oferecem perspectivas de atuação, ressaltando que fomentar a inovação exige mais do que a implementação de novas ferramentas; demanda uma abordagem estratégica que envolva lideranças, valorize os servidores e promova um ambiente de trabalho colaborativo e seguro para a experimentação. Como limitações, esta pesquisa se restringe aos artigos encontrados nas bases de dados selecionadas e que se adequaram aos critérios de inclusão, não esgotando a totalidade das práticas existentes no setor público brasileiro.

Referências

- Ansell, C., & Torfing, J. (Eds.). (2014). *Public innovation through collaboration and design*. Routledge.
- Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2021). When governance theory meets democratic theory: The potential contribution of cocreation to democratic governance. *Perspectives on Public Management and Governance*, 4(4), 346–362.
- Arisawa, E. D., & Moreira, M. F. (2019). Duas décadas de premiação, quantas de inovação? O papel da difusão no Prêmio Enap. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(4), 988–1001.
- Arrona, A., Franco, S., & Wilson, J. R. (2020). Public innovation through governance in place-based competitiveness policymaking. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 30(2), 119–136.
- Bandeira, E. L., Arruda, H. R., Cabral, A. C. A., & Santos, S. M. (2017). Panorama da gestão de pessoas no setor público. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(4), 86–102.
- Baretta, J. V., et al. (2024). Co-production, public sector innovation and governance: A systematic literature review. *International Journal of Innovation Science*. Advance online publication.
- Bergue, S. T. (2010). *Gestão de pessoas em organizações públicas* (3ª ed. rev. atual.). EDUCS.
- Bergue, S. T. (2020). *Gestão estratégica de pessoas no setor público* (2ª ed.). Fórum.
- Camões, M. R. de S. (2019). Inovação em gestão de pessoas no setor público: Reflexão sobre as práticas no contexto brasileiro. *Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental*, 16(1), 9–24.
- Campomori, F., & Casula, M. (2021). Institutionalizing innovation in welfare local services through co-production: Toward a neo-weberian state? *Rivista Italiana di Scienza Politica*. Advance online publication.
- Cardoso Júnior, J. C., & Pedrosa, T. L. S. (2025). *O modelo referencial do ciclo laboral aplicado ao setor público federal: Rumo à construção de uma visão e ação sistêmica da gestão de pessoas no Brasil*. Enap.
- Cavalcante, P., et al. (2017). *Inovação no setor público: Teoria, tendências e casos no Brasil*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea); Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

- Centro de Liderança Pública (2024). Como valorizar o servidor público? Disponível em: <https://clp.org.br/como-valorizar-o-servidor-publico-gpsp/>
- Comissão Europeia. (2013). *Powering European public sector innovation: Towards a new architecture*. Directorate General for Research and Innovation.
- Condessa, M. S., & Thielmann, R. (2023). Análise dos resultados das ações de formação e capacitação de recursos humanos estabelecidas na estratégia nacional de ciência, tecnologia e inovação 2012–2015. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(4), 5673–5696.
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265–1285.
- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146–166.
- Demircioglu, M. A., & Audretsch, D. B. (2019). Public sector innovation: The effect of universities. *The Journal of Technology Transfer*, 44, 596–614.
- Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M. T. L. (Org). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 11-34.
- Galvão, T. F., Pansani, T. S. A., & Harrad, D. (2015). Principais itens para relatar revisões sistemáticas e meta-análises: A recomendação PRISMA. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 24(2), 335–342.
- Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public Money & Management*, 25(1), 27–34.
- Hartley, J., Sørensen, E., & Torfing, J. (2013). Collaborative innovation: A viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship. *Public Administration Review*, 73(6), 821–830.
- Izzo, B. B., et al. (2021, 16 de agosto). *O uso de chatbot para inovação no atendimento em gestão de pessoas no Senado Federal* [Trabalho apresentado]. Anais do Encontro Brasileiro de Administração Pública.
- Lopes, A. V., & Farias, J. S. (2020). How can governance support collaborative innovation in the public sector? A systematic review of the literature. *International Review of Administrative Sciences*. Advance online publication.
- Marques, A. L., Albergaria, A. R., & Lacerda, M. S. (2008). Inovações em gestão de pessoas no setor público: A visão dos servidores sobre a implantação da avaliação de desempenho individual pelo governo de Minas Gerais. In *Anais do XXXII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD)*.
- Montenegro, A. D. V., Pinho, A. P. M., & Tupinambá, A. C. R. (2022). People management practices, managerial innovation, and organizational commitment profiles. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24, 755–773.
- Nascimento, N. I. M., et al. (2025). Developing leadership competencies in the public sector: The Lideragov program experience. *Revista do Serviço Público*, 76(2), 198–220.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2005). *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data* (3rd ed.). OECD Publishing.
- Osborne, S. P., et al. (2022). Criação de valor no ecossistema de serviços públicos: Uma estrutura integrativa. *Revista de Administração Pública*, 82(4), 609–782.
- Parolin, S. R. H., & Albuquerque, L. G. de. (2011). Gestão estratégica de pessoas para a inovação: O caso da Frimesa Cooperativa Central. *Revista de Administração da UFSM*, 4(1), 105–124.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis - Into the age of austerity*. Oxford University Press.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Saldanha, C. C. T., & da Cruz, M. V. G. (2022). Organização do trabalho nas dinâmicas de inovação: Evidências na administração pública. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 27(86), 1–17.
- Shipton, H., et al. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 3–27.
- Silva Filho, A. I. da, Carneiro, D. K. de O., & Coelho, F. de S. (2025). Unveiling public innovation management: What data mining reveals by analyzing Brazilian experiences? *Brazilian Administration Review*, 22(2), e240077.
- Souza, M. T. de, Silva, M. D. da, & Carvalho, R. de. (2010). Revisão integrativa: O que é e como fazer. *Einstein (São Paulo)*, 8, 102–106.
- Zani, F. B., & Spinelli, R. Q. (2010). Inovação na gestão pública: Eficiência com participação. In *Anais do XXXIV Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD)*.