



Graduação Pós-Graduação
 Artigo completo Relato de prática Resumo expandido

PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO E TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL: evidências sobre inovação na gestão de pessoas em uma universidade federal

Adrielle Menezes Alves
Universidade Federal Rural de Pernambuco
Adrielle.menezes@ufrpe.br

Alessandra Carla Ceolin
Universidade Federal Rural de Pernambuco
@ufrpe.br

RESUMO

O presente artigo analisa a influência do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nos processos de transformação organizacional e inovação em gestão de pessoas em uma universidade federal rural brasileira. A pesquisa parte da premissa de que a transformação no setor público não se restringe à adoção de novas tecnologias, mas envolve mudanças culturais, redefinição de práticas gerenciais e alinhamento entre avaliação, liderança e incentivos. Sob essa ótica, objetivou-se investigar de que maneira o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) instalado em uma universidade federal tem contribuído para a promoção de transformações organizacionais e fortalecimento da inovação na gestão de pessoas. Metodologicamente, adotou-se abordagem mista, com aplicação de questionários aos servidores técnico-administrativos, complementado por análise qualitativa das respostas abertas com base em levantamento documental. Os resultados indicam elevado interesse dos servidores por inovação e reconhecimento do potencial do PGD como instrumento modernizador. Contudo, evidenciam-se desafios relacionados à burocracia, à rigidez normativa, à carência de reconhecimento institucional e à inadequação do modelo tradicional de avaliação de desempenho para estimular criatividade e experimentação. Conclui-se que o PGD representa um vetor relevante de transformação, mas sua efetividade depende de integração entre governança, cultura organizacional, liderança e políticas de desenvolvimento voltadas à gestão de pessoas.

Palavras-chave: administração pública; inovação; transformação organizacional; gestão de pessoas.



1. INTRODUÇÃO

A administração pública enfrenta pressões crescentes por eficiência, transparência, *accountability* e capacidade adaptativa (Popiolski *et al.*, 2026). No Brasil, tais demandas se intensificaram no contexto pós-pandêmico, no qual a digitalização acelerada e o trabalho remoto passaram de soluções emergenciais a elementos estruturantes da gestão pública. Nesse cenário, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito federal – disposto no Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022 - emerge como instrumento destinado a modernizar as relações de trabalho no setor público, com foco em resultados e flexibilidade organizacional.

Com relação a essa temática, a literatura contemporânea tem demonstrado que instrumentos de gestão orientados ao desempenho, quando implementados de maneira sistêmica, podem atuar como catalisadores relevantes de inovação no setor público, particularmente quando são acompanhados por mudanças culturais profundas e reformas estruturais que vão além de simples ajustes procedimentais. Nesse sentido, a integração de arranjos gerenciais baseados em resultados com uma cultura organizacional favorável à experimentação evidencia maior probabilidade de promoção de transformações organizacionais substanciais (OCDE, 2023; Kattel; Lember, 2024). Estudos recentes ressaltam que a promoção de uma gestão orientada por desempenho exige não apenas a definição de metas claras, mas também o desenvolvimento de capacidades internas, sistemas de incentivo coerentes e liderança comprometida com a disseminação de práticas inovadoras (Dunleavy; Margetts, 2024).

Por outro lado, a implementação de reformas gerenciais no setor público — incluindo programas de desempenho, gestão por resultados e modelos de avaliação orientados a competências — encontra entraves institucionais significativos. Esses impedimentos, comumente associados à burocracia excessiva, à rigidez normativa, à fragmentação institucional e à resistência cultural, são destacados em estudos que analisam as dificuldades enfrentadas por organizações públicas ao tentar conciliar requisitos de conformidade com demandas de flexibilidade e aprendizagem contínua (Cavalcante; Camões, 2024; Janssen; Van der Voort; Wahyudi, 2023). Pesquisadores identificam que, em ambientes públicos tradicionalmente hierarquizados, a resistência à mudança se manifesta em rotinas administrativas fortemente formalizadas, sistemas de incentivos que não recompensam experimentação e, frequentemente, em uma escassa visão estratégica integrada entre as unidades organizacionais (Boyne *et al.*, 2023; Demircioglu, 2024).

Nesse contexto, o presente estudo busca investigar de que maneira o Programa de



Gestão e Desempenho (PGD) instalado em uma universidade federal tem contribuído para a promoção de transformações organizacionais e fortalecimento da inovação na gestão de pessoas. Em particular, a pesquisa focaliza a percepção dos servidores técnico-administrativos quanto à efetividade do PGD como instrumento de estímulo à inovação institucional frente aos obstáculos estruturais e culturais historicamente associados ao setor público brasileiro. A questão central que guia a investigação é: em que medida o PGD é percebido pelos servidores como um mecanismo efetivo de inovação organizacional ou se tal programa continua limitado em sua capacidade transformadora em virtude de barreiras institucionais enraizadas?

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Transformação organizacional e inovação no setor público: perspectivas recentes

Segundo a OCDE (2023), a inovação governamental requer ambientes institucionais que conciliem estabilidade normativa com experimentação controlada. A digitalização, embora relevante, não é suficiente para produzir mudanças profundas sem revisão de práticas de liderança e sistemas de avaliação, ou seja, transformação organizacional no setor público envolve processos multidimensionais que transcendem a mera adoção de ferramentas tecnológicas (Muller, 2026).

Pesquisas empíricas têm demonstrado que os ecossistemas de inovação pública se estruturam a partir de três dimensões interdependentes: governança colaborativa, cultura organizacional orientada ao aprendizado e sistemas de gestão com foco em resultados (Janssen; Van der Voort; Wahyudi, 2023). Nesse contexto, instrumentos como o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) podem atuar como mecanismos indutores de transformação, ao deslocar a ênfase do controle do horário da jornada de trabalho para o cumprimento de metas e entregas.

Reformas com esse escopo, contudo, esbarram em condicionantes históricos e estruturais que moldam o funcionamento das organizações públicas. Isso é corroborado por Kattel e Lember (2024) ao apontar evidências de que arranjos organizacionais fortemente hierarquizados e excessivamente formalizados restringem a autonomia decisória, limitam a discricionariedade técnica e reduzem os espaços para experimentação e aprendizado incremental. De modo convergente, culturas organizacionais marcadas por elevada aversão ao risco e por padrões rígidos de responsabilização tendem a desencorajar iniciativas inovadoras, ao penalizar o erro e desestimular a proposição de soluções alternativas (Edmondson, 2023).

No âmbito específico da gestão de pessoas, a promoção da inovação requer coerência sistêmica entre políticas de capacitação, mecanismos de avaliação de desempenho e formas de



reconhecimento institucional (Boselie; Brewster; Paauwe, 2023). Modelos avaliativos centrados exclusivamente no cumprimento formal de tarefas e rotinas administrativas tendem a reforçar comportamentos conformistas, em detrimento de práticas colaborativas, criativas e orientadas à geração de valor público.

Diante desse panorama, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) pode configurar-se como uma oportunidade estratégica para a reconfiguração das práticas gerenciais, desde que sua implementação esteja articulada a um processo mais amplo de transformação institucional, capaz de alinhar estruturas, incentivos e cultura organizacional a uma lógica orientada a resultados e aprendizado contínuo.

2.2. Gestão do capital humano nas universidades públicas e demais organizações

A gestão estratégica de pessoas tem sido amplamente reconhecida como componente estruturante da capacidade inovadora nas organizações, especialmente no setor público, onde arranjos institucionais e restrições normativas exercem forte influência sobre os comportamentos individuais e coletivos (Boselie; Brewster; Paauwe, 2023; Wright; McMahan, 2011). Sob essa perspectiva, políticas de recursos humanos alinhadas aos objetivos estratégicos institucionais contribuem para o desenvolvimento de competências, para a coordenação de esforços e para a criação de condições favoráveis à geração de valor público (Bryson; Crosby; Bloomberg, 2014).

Em contrapartida, sistemas avaliativos fundamentados predominantemente na conformidade normativa e no controle formal de procedimentos tendem a reforçar comportamentos defensivos e orientados ao mínimo necessário, limitando a criatividade, a aprendizagem organizacional e a experimentação (Kattel; Lember, 2024; Edmondson, 2023). A ênfase excessiva no cumprimento estrito de rotinas pode reduzir incentivos à proposição de melhorias incrementais ou inovações mais disruptivas, especialmente em ambientes marcados por elevada responsabilização e aversão ao risco (March, 1991; Alsaied; McLaughlin, 2024).

Por outro lado, autores como Kellough e Nigro (2024) indicam que políticas de reconhecimento — tanto simbólicas quanto materiais — desempenham papel relevante no estímulo ao engajamento inovador, ao sinalizarem quais comportamentos são valorizados institucionalmente. Além disso, mecanismos de valorização profissional, oportunidades de progressão e feedback qualificado contribuem para fortalecer a motivação intrínseca e o comprometimento com iniciativas inovadoras (Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços

Públicos, 2024).

Adicionalmente, ambientes caracterizados por segurança psicológica favorecem a livre circulação de ideias, o questionamento construtivo e a experimentação controlada, elementos essenciais para processos de inovação sustentáveis (Edmondson, 2023). Quando indivíduos percebem que podem expor dúvidas, propor alternativas e relatar falhas sem temor de retaliação, ampliam-se as condições para aprendizagem coletiva e adaptação institucional.

2.3. PGD como instrumento de modernização

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) incorpora, na administração pública federal brasileira, uma racionalidade orientada a resultados, alinhada às abordagens contemporâneas de *performance management*, que privilegiam metas, indicadores e responsabilização por entregas (OECD, 2023; Dunleavy; Margetts, 2024). Essa lógica desloca o eixo tradicional de controle de insumos e frequência para o monitoramento de produtos e impactos, aproximando-se das agendas de reforma que enfatizam eficiência, valor público e transformação digital (Pollitt; Bouckaert, 2022). Contudo, evidências indicam que a efetividade desses instrumentos depende da articulação entre sistemas de metas, mecanismos de avaliação e cultura organizacional, sob pena de produzir mudanças apenas formais (Uziel, 2025).

No plano normativo, o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022 estruturou o PGD ao definir critérios para elaboração de planos de trabalho, parâmetros de produtividade, condições de participação e regras para o teletrabalho, inclusive para servidores no exterior. Posteriormente, a Instrução Normativa nº 24, de 28 de julho de 2023, elaborada com participação do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, consolidou diretrizes operacionais e instrumentos de pactuação e acompanhamento, buscando fortalecer a cultura de gestão por resultados no âmbito federal.

Ao institucionalizar maior flexibilidade quanto a local e horário de trabalho — combinando atividades presenciais e remotas, síncronas e assíncronas — o PGD associa produtividade a autonomia gerencial. Experiências internacionais apontam que modelos flexíveis, quando acompanhados de métricas claras e *accountability* consistente, tendem a elevar engajamento, retenção de talentos e qualidade dos serviços, além de contribuir para sustentabilidade e modernização administrativa (OECD, 2023; World Bank, 2023; Muller, 2026).

No caso da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), o PGD opera por

meio de um modelo de gestão orientado a entregas. Nesse formato, os servidores participantes deixam de registrar entrada e saída por meio do ponto eletrônico tradicional e passam a registrar as atividades realizadas e seus respectivos resultados em um sistema de acompanhamento vinculado a um plano de trabalho previamente elaborado. Esse plano é construído no momento de ingresso do servidor no programa, geralmente em formato de planilha, e precisa ser aprovado pela chefia imediata, que passa a acompanhar o cumprimento das entregas pactuadas ao longo do período de execução das atividades. (PROGEPE/UFRPE, 2025).

3. METODOLOGIA

3.1. Caracterização da pesquisa

A presente investigação foi conduzida a partir de uma abordagem de métodos mistos, integrando estratégias quantitativas e qualitativas de análise. A adoção dessa perspectiva metodológica justifica-se pela natureza multifacetada do fenômeno investigado — a relação entre práticas de gestão de pessoas, cultura organizacional e inovação no contexto de instituições públicas de ensino superior — o que exige diferentes estratégias analíticas capazes de captar tanto padrões estruturais quanto percepções e interpretações dos respondentes (Saunders; Lewis; Thornhill, 2023). Sobre isso, a literatura metodológica destaca que a integração de métodos quantitativos e qualitativos contribui para ampliar a capacidade explicativa das pesquisas em ciências sociais aplicadas, possibilitando a convergência de diferentes fontes de evidência e fortalecendo a consistência analítica dos resultados (Creswell; Plano Clark, 2024).

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória. O caráter descritivo decorre do propósito de identificar e sistematizar práticas institucionais existentes, bem como as percepções dos servidores acerca da cultura organizacional, da inovação e das políticas de gestão de pessoas. Por sua vez, o elemento exploratório está associado ao interesse em aprofundar a compreensão das relações entre gestão de pessoas e inovação organizacional no contexto de universidades públicas federais, temática que ainda apresenta lacunas empíricas relevantes na literatura brasileira (Vergara, 2023).

No que se refere aos procedimentos técnicos, adotou-se a estratégia de estudo de caso, considerada adequada para investigações que buscam compreender fenômenos organizacionais complexos em seus contextos reais de ocorrência (Stake, 2023). Essa abordagem permite examinar processos institucionais em profundidade e considerar múltiplas fontes de evidência, favorecendo interpretações mais contextualizadas do fenômeno investigado (Yin, 2023).

Ademais, o campo empírico da pesquisa corresponde à Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), instituição pública federal de ensino superior cuja atuação abrange atividades de ensino, pesquisa, extensão e inovação. Salienta-se que, em razão do seu porte, a universidade apresenta uma estrutura organizacional complexa, composta por diversas unidades acadêmicas e administrativas distribuídas em diferentes *campi*.

O quadro funcional da instituição é formado por servidores docentes e técnico-administrativos, responsáveis pela condução das atividades acadêmicas e administrativas. Neste estudo, o recorte analítico concentrou-se nos servidores do quadro técnico, considerando sua participação direta nos processos de planejamento, execução e monitoramento das atividades institucionais, bem como sua inserção nas políticas de gestão de pessoas da universidade.

De acordo com informações constantes no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2021–2030 da UFRPE, à época da realização da pesquisa a instituição contava com mais de 2.000 servidores ativos, dos quais 959 pertenciam ao quadro técnico-administrativo. A delimitação do universo investigado a esse segmento foi motivada tanto por critérios de viabilidade operacional da pesquisa quanto pelo interesse demonstrado por esses profissionais em participar da investigação.

3.2. Instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado, direcionado aos servidores técnico-administrativos da instituição. A utilização desse instrumento possibilitou alcançar um número expressivo de participantes e garantir maior padronização na obtenção das informações, aspecto relevante em pesquisas que combinam análise quantitativa e qualitativa.

O questionário foi disponibilizado em ambiente virtual, através da ferramenta *Google Forms*, assegurando o anonimato dos participantes e a confidencialidade das respostas, em conformidade com os princípios éticos que orientam a pesquisa científica. Para estimular a participação dos servidores e ampliar a taxa de resposta, foram encaminhados lembretes periódicos aos potenciais respondentes ao longo do período de coleta de dados.

O questionário foi organizado em blocos temáticos, contemplando diferentes dimensões analíticas relevantes para o estudo que podem ser vislumbradas na Figura 1. Foram distribuídas entre essas dimensões tanto questões abertas quanto questões fechadas a serem respondidas de 1 a 5, correspondentes aos diferentes graus de concordância, conforme a escala *Likert*.

Figura 1: Dimensões do questionário estruturado



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Ressalta-se que com o objetivo de assegurar a validade do instrumento, o questionário foi submetido previamente à avaliação por especialistas, incluindo doutores em Administração vinculados a programas de pós-graduação da própria universidade, que analisaram a clareza, a pertinência e a coerência das questões em relação aos objetivos da pesquisa. Esse procedimento contribuiu para o aprimoramento do instrumento e para a adequação das questões às dimensões analíticas investigadas.

Além disso, a pesquisa foi submetida à apreciação do Comitê de ética em pesquisa da Universidade Federal Rural de Pernambuco, assegurando a conformidade do estudo com os princípios éticos aplicáveis às pesquisas envolvendo seres humanos, especialmente no que se refere à participação voluntária, anonimato e confidencialidade das informações fornecidas pelos respondentes.

Paralelamente à aplicação do questionário, foram analisados documentos institucionais, especialmente aqueles disponíveis nos canais oficiais da universidade, como relatórios institucionais e documentos de planejamento estratégico. Esse procedimento permitiu complementar a análise empírica e ampliar a confiabilidade das informações utilizadas. Ao término do período de coleta, foram obtidos 182 questionários válidos, respondidos por servidores do quadro técnico-administrativo da instituição.

4. ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados foram analisados por meio de procedimentos quantitativos e qualitativos complementares, em consonância com a abordagem de métodos mistos adotada nesta investigação.

As informações de natureza quantitativa foram tratadas por meio de estatística descritiva, técnica amplamente empregada nas ciências sociais aplicadas para organizar e sintetizar conjuntos de dados empíricos (Hair *et al.*, 2022). A utilização desse procedimento permitiu identificar frequências, padrões de distribuição e tendências nas respostas dos participantes, contribuindo para a caracterização do perfil dos respondentes e para a identificação de padrões nas percepções relacionadas às práticas de gestão de pessoas e à inovação organizacional (Field, 2023).

Os dados qualitativos, provenientes das questões abertas do questionário, foram examinados por meio de análise de conteúdo temática, conforme os procedimentos sistematizados por Bardin (2023). Esse método envolve um processo sistemático de interpretação textual estruturado em diferentes etapas, incluindo pré-análise, exploração do material, categorização e interpretação, permitindo identificar padrões discursivos e categorias analíticas emergentes a partir das respostas dos participantes.

Adicionalmente, foi empregada a estratégia de triangulação de dados, integrando informações provenientes das respostas quantitativas, das contribuições qualitativas dos participantes e dos documentos institucionais analisados. A triangulação metodológica contribui para ampliar a robustez analítica e a confiabilidade dos resultados, ao possibilitar a convergência de múltiplas fontes de evidência (Creswell; Plano Clark, 2024).

Como limitação metodológica, destaca-se que o estudo foi conduzido em uma única instituição pública de ensino superior, o que pode restringir a generalização dos resultados para outros contextos organizacionais. Além disso, a utilização de questionário como principal instrumento de coleta pode implicar vieses associados à autopercepção dos respondentes. Apesar dessas limitações, a adoção de métodos mistos, a triangulação de dados e a validação prévia do instrumento contribuíram para fortalecer a consistência e a confiabilidade das evidências empíricas obtidas (Yin, 2023).



4.1. PERFIL DOS RESPONDENTES

Os primeiros itens do questionário buscaram compreender se o perfil sociodemográfico e profissional dos servidores técnico-administrativos apresenta características potencialmente associadas à predisposição para inovação no contexto organizacional.

No que se refere à faixa etária, os resultados indicam predominância de servidores em estágios intermediários da carreira. Observou-se que a maior parte dos respondentes possui entre 31 e 40 anos (41,2%). Esse perfil etário sugere a presença de um corpo técnico que combina experiência organizacional com capacidade de adaptação a mudanças institucionais. Do ponto de vista analítico, servidores situados em fases intermediárias da carreira tendem a apresentar maior domínio das rotinas administrativas e, simultaneamente, maior disposição para aprendizagem organizacional e incorporação de novas práticas de trabalho, fatores frequentemente associados ao desenvolvimento de inovação no setor público (OECD, 2023; Borins, 2022).

Em relação ao gênero, observou-se distribuição relativamente equilibrada entre os respondentes, com 54,9% identificando-se como do gênero feminino e 42,9% como masculino, enquanto uma pequena parcela optou por não declarar ou indicar outra identidade de gênero. Embora o gênero não seja um determinante direto da inovação organizacional, ambientes de trabalho caracterizados por maior diversidade tendem a favorecer a pluralidade de perspectivas e a geração de soluções criativas para problemas institucionais (OECD, 2023; Tummers; Bekkers, 2022).

No que se refere à escolaridade, os dados revelam elevado nível de qualificação do corpo técnico. Entre os respondentes, 45,6% possuem especialização, 33% possuem mestrado e 7,1% possuem doutorado. Esse resultado evidencia a presença de capital humano altamente qualificado na instituição. Sob uma perspectiva analítica, níveis mais elevados de escolaridade ampliam a capacidade analítica dos servidores e favorecem o desenvolvimento de competências relacionadas à resolução de problemas complexos e à proposição de melhorias organizacionais (Bekkers; Tummers, 2018).

Outro aspecto relevante refere-se à presença de servidores em posições de gestão. A pesquisa identificou que 23,1% dos respondentes ocupam funções de gestão, sendo que 75% exercem funções gratificadas (FG) e os demais ocupam cargos de direção (CD). A presença de gestores entre os respondentes é particularmente relevante para a análise da inovação organizacional, uma vez esses que atores atuam frequentemente como mediadores entre

diretrizes estratégicas e práticas administrativas cotidianas, podendo estimular ou restringir iniciativas de mudança institucional (Borins, 2022).

Por fim, em relação ao tempo de atuação institucional, observou-se que 41,8% dos respondentes possuem entre seis e dez anos de vínculo com a instituição, enquanto 9,9% atuam há mais de vinte anos. Esse resultado sugere um quadro funcional relativamente renovado, possivelmente associado à expansão do sistema federal de ensino superior nas últimas décadas. Assim, a presença de servidores com diferentes tempos de experiência institucional pode contribuir para a combinação de conhecimento organizacional acumulado e novas perspectivas profissionais, condição frequentemente associada à capacidade adaptativa das organizações públicas (Kattel; Mazzucato, 2023).

De forma geral, os resultados indicam que o perfil dos servidores técnico-administrativos apresenta características potencialmente favoráveis à inovação organizacional, especialmente no que se refere ao elevado nível de qualificação, à diversidade de experiências profissionais e à presença de servidores em posições de gestão. Esses elementos constituem recursos organizacionais importantes para o desenvolvimento de capacidades institucionais voltadas à inovação no setor público (Torugsa; Arundel; Kattel, 2024).

4.2. Interesse por inovação e percepção da cultura organizacional

A segunda dimensão analítica da pesquisa buscou compreender em que medida os servidores demonstram interesse por inovação e como percebem o ambiente institucional para o desenvolvimento de práticas inovadoras.

Os resultados indicam que a maioria dos respondentes demonstra interesse significativo pelo tema da inovação. Aproximadamente 45,1% declararam estar bem interessados em iniciativas relacionadas à criatividade e inovação organizacional, enquanto 23,1% afirmaram estar totalmente interessados nesse tipo de atividade. Tal resultado sugere a existência de predisposição individual favorável à inovação entre os servidores da instituição. Acerca do tema, a literatura sobre inovação no setor público destaca que o engajamento e a motivação intrínseca dos servidores constituem fatores centrais para a geração de ideias e a promoção de melhorias organizacionais (Borins, 2022; OECD, 2023).

Entretanto, quando analisadas as percepções sobre o ambiente institucional, observa-se um cenário mais complexo. Parte dos respondentes indicou neutralidade ou percepção limitada de incentivos organizacionais à inovação, sugerindo a existência de um possível desalinhamento entre o interesse individual dos servidores e as condições institucionais

percebidas para a implementação de novas práticas (Cinar; Trott; Simms, 2019). Este tipo de assimetria entre predisposição individual e suporte organizacional é frequentemente apontado como um dos principais obstáculos à inovação no setor público, especialmente em contextos caracterizados por estruturas burocráticas rígidas e culturas organizacionais avessas ao risco (Kattel; Mazzucato; Ryan-Collins, 2020).

A análise das respostas abertas também revelou níveis heterogêneos de experiência prévia com inovação. Enquanto alguns servidores relataram participação em processos de melhoria organizacional ou implementação de novas práticas administrativas, um número expressivo indicou possuir pouca ou nenhuma experiência direta com iniciativas inovadoras. Esse resultado sugere que o interesse pela inovação nem sempre se traduz em oportunidades concretas de participação em projetos institucionais estruturados (Arundel; Bloch; Ferguson, 2019). Sob essa perspectiva, essa lacuna pode indicar a ausência de mecanismos organizacionais sistemáticos voltados à promoção da inovação, como laboratórios de inovação, programas de capacitação ou incentivos institucionais para experimentação administrativa (McGann; Blomkamp; Lewis, 2021).

No que se refere às percepções sobre gestão de pessoas, a análise de conteúdo das respostas evidenciou a recorrência de temas como comunicação organizacional eficaz, liderança participativa, capacitação profissional, valorização dos servidores e promoção de ambientes de trabalho saudáveis. Adicionalmente, políticas organizacionais que valorizam o desenvolvimento profissional, a participação dos servidores e a liderança colaborativa tendem a fortalecer o engajamento institucional e criar condições favoráveis ao surgimento de iniciativas inovadoras (Perry; Hondeghe, 2021; Thuy; Phinaitrup, 2023).

Apesar desse reconhecimento conceitual, quando questionados diretamente sobre o incentivo institucional à inovação, os resultados indicaram percepção predominantemente crítica entre os respondentes. Noventa e sete participantes afirmaram não perceber incentivos organizacionais consistentes à inovação, enquanto 55 consideraram que a instituição promove esse tipo de iniciativa, ainda que de forma limitada ou esporádica. Essa percepção reforça a importância da cultura organizacional como elemento central para o desenvolvimento da inovação no setor público. (De Vries; Bekkers; Tummers, 2016; OECD, 2023).

De maneira geral, os resultados sugerem que, embora exista predisposição individual significativa para a inovação entre os servidores, a consolidação de práticas inovadoras depende do fortalecimento de condições institucionais que estimulem a criatividade, a experimentação e o compartilhamento de conhecimento no ambiente organizacional.



4.3. Percepção sobre o PGD

Outra dimensão explorada na pesquisa buscou compreender como os servidores percebem o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), uma iniciativa voltada à modernização das práticas de gestão na administração pública federal e à reorganização das formas de trabalho com base em metas e resultados (Brasil, 2022).

Os dados indicam que 71,4% dos respondentes afirmaram conhecer o programa, o que evidencia um nível relativamente elevado de disseminação institucional dessa política entre os servidores técnico-administrativos. Esse resultado sugere que o PGD já se encontra incorporado ao repertório de iniciativas organizacionais conhecidas pelos servidores. A literatura sobre inovação no setor público destaca que a compreensão das políticas institucionais pelos trabalhadores constitui elemento relevante para sua implementação efetiva, uma vez que o conhecimento das diretrizes organizacionais tende a favorecer maior adesão e engajamento nas mudanças administrativas (Kattel; Mazzucato, 2023).

Contudo, embora o grau de conhecimento sobre o programa seja expressivo, as respostas indicam postura cautelosa em relação à sua efetividade concreta. Parte dos respondentes reconhece o potencial do PGD para promover melhorias organizacionais, mas demonstra incerteza quanto aos resultados práticos do programa nas rotinas institucionais. Essa percepção é consistente com estudos sobre inovação no setor público, que demonstram que processos de mudança organizacional frequentemente enfrentam desafios relacionados à operacionalização das políticas e à consolidação de novas práticas administrativas no cotidiano das organizações públicas (Cinar; Trott; Simms, 2019).

As respostas qualitativas também indicam que o PGD é frequentemente percebido como um avanço no sentido da flexibilização das formas de trabalho e da racionalização de processos administrativos. Isso ocorre porque a possibilidade de reorganização das atividades com base em metas e resultados, associada à ampliação de modelos de trabalho mais flexíveis, tem sido apontada como uma tendência recente na gestão pública contemporânea. Nesse contexto, programas de gestão orientados a desempenho podem contribuir para o aumento da eficiência organizacional e para a melhoria da gestão de processos administrativos, especialmente em ambientes institucionais marcados pela crescente digitalização das atividades (Kettl, 2022; OECD, 2023).

Paralelamente, os servidores também apontaram limitações na articulação do PGD com outras políticas institucionais, especialmente no que se refere à capacitação profissional, aos sistemas de avaliação de desempenho e aos mecanismos de reconhecimento dos servidores.

Essa percepção sugere que, embora o programa represente um avanço em termos normativos e gerenciais, sua consolidação institucional depende de maior integração com estratégias mais amplas de gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional. Estudos recentes indicam que iniciativas de inovação no setor público tendem a produzir resultados mais consistentes quando articuladas a políticas organizacionais que estimulem aprendizagem institucional, desenvolvimento de competências e participação ativa dos servidores nos processos de mudança (Perry; Hondeghe, 2021).

De modo geral, os resultados indicam que a efetividade do programa parece depender do fortalecimento de mecanismos institucionais de apoio, incluindo políticas de capacitação, sistemas claros de avaliação de desempenho e estratégias de gestão de pessoas capazes de estimular o engajamento e a participação dos servidores na implementação das mudanças organizacionais.

4.4. Avaliação de desempenho e reconhecimento

Os resultados indicam que mais da metade dos respondentes considera que o modelo tradicional de avaliação de desempenho vigente na organização não estimula a inovação. Além disso, 54% afirmaram não perceber a existência de recompensas institucionais claras para servidores que investem em qualificação profissional ou que apresentam propostas de melhoria nos processos de trabalho. Esse quadro sugere que, apesar do discurso institucional frequentemente associado à modernização da gestão pública, os mecanismos formais de avaliação ainda permanecem pouco alinhados com práticas voltadas ao estímulo da inovação.

Nesse sentido, a literatura sobre inovação no setor público aponta que sistemas de gestão de desempenho excessivamente orientados ao controle e à conformidade tendem a privilegiar a estabilidade operacional em detrimento da experimentação e da aprendizagem organizacional. Quando os modelos avaliativos não incorporam indicadores relacionados à criatividade, à colaboração ou à melhoria de processos, os servidores tendem a perceber baixo retorno institucional para iniciativas inovadoras, o que pode reduzir a disposição para assumir riscos ou propor mudanças (OECD, 2022; Patterson; Agarwal, 2023).

4.5. Barreiras estruturais

Entre os principais entraves à inovação identificados pelos respondentes destacam-se o excesso de burocracia, a necessidade de múltiplas instâncias de aprovação, a rigidez normativa

e a resistência cultural à mudança. Tais fatores indicam que, para além das disposições individuais dos servidores, a estrutura institucional ainda apresenta elementos que dificultam a implementação de novas práticas organizacionais.

Esses achados convergem com estudos recentes sobre inovação no setor público, os quais apontam que estruturas burocráticas altamente hierarquizadas, combinadas com culturas organizacionais avessas ao risco, constituem obstáculos recorrentes à experimentação administrativa e à adoção de soluções inovadoras. Em muitos casos, regras excessivamente formais, processos decisórios centralizados e sistemas de responsabilização baseados na prevenção de erros acabam por desencorajar iniciativas que envolvam algum grau de incerteza (OECD, 2022; Criado *et al.*, 2025).

Diante desse cenário, observa-se que a presença simultânea de limitações institucionais, lacunas nos mecanismos de reconhecimento e dificuldades estruturais de implementação pode comprometer o potencial transformador de políticas voltadas à modernização da gestão pública. Assim, os resultados apresentados nesta seção fornecem elementos empíricos relevantes para aprofundar a discussão sobre os desafios de implementação de instrumentos gerenciais orientados à inovação no setor público (Cavalcante; Camões, 2024).

5. DISCUSSÃO

Os resultados indicam que o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) apresenta potencial para contribuir com a modernização da gestão pública no contexto analisado. Na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), o programa é estruturado a partir de um modelo de gestão orientado a resultados, no qual os servidores participantes passam a registrar e comprovar as atividades realizadas com base em entregas previamente pactuadas com a chefia imediata. Essas atividades são definidas em um plano de trabalho elaborado no momento de adesão ao programa, cuja execução é acompanhada e avaliada pela chefia responsável, substituindo o controle tradicional de frequência por mecanismos de acompanhamento das entregas e resultados das atividades desenvolvidas (PROGEPE/UFRPE, 2025).

Esse modelo aproxima-se de abordagens contemporâneas de gestão por resultados na administração pública, nas quais o foco desloca-se do controle estrito da presença física para a avaliação da produtividade e do cumprimento de metas institucionais. Contudo, os resultados empíricos da pesquisa indicam que, embora o PGD represente um avanço relevante nesse sentido, sua capacidade de promover mudanças organizacionais mais profundas depende da articulação com outros elementos institucionais como sistemas de avaliação de desempenho,

políticas de capacitação e mecanismos de reconhecimento profissional, como reitera Demircioglu (2024).

Outro aspecto importante identificado na pesquisa refere-se ao perfil dos servidores participantes. Observou-se maior concentração de respondentes na faixa etária entre 31 e 40 anos, além de um elevado nível de qualificação acadêmica, com predominância de servidores com especialização, mestrado e doutorado. Esse perfil sugere a presença de capital humano qualificado e potencialmente aberto à incorporação de novas práticas organizacionais e tecnologias de gestão. Estudos sobre inovação no setor público indicam que ambientes organizacionais com maior densidade de qualificação profissional tendem a apresentar maior capacidade de absorção de mudanças institucionais e de implementação de práticas inovadoras (Paschoioto; Cunha; Silva, 2024)

Apesar desse potencial, os dados coletados indicam que parcela significativa dos servidores percebe que a instituição ainda apresenta desafios importantes no que se refere à modernização administrativa. Muitos respondentes indicaram que a UFRPE ainda precisa avançar em aspectos relacionados à inovação organizacional, à simplificação de processos administrativos e à criação de mecanismos mais claros de reconhecimento e valorização de servidores engajados em iniciativas inovadoras ou comprometidos com o cumprimento das metas estabelecidas no âmbito do PGD.

Esse resultado dialoga com a literatura recente sobre inovação no setor público, que enfatiza que instrumentos gerenciais isolados tendem a produzir efeitos limitados quando não estão inseridos em uma estratégia institucional mais ampla de transformação organizacional. Conforme argumenta Meijer (2022), mudanças administrativas sustentáveis exigem coerência entre diferentes dimensões institucionais, incluindo estratégia organizacional, cultura administrativa, arranjos normativos e desenvolvimento de capacidades institucionais. De forma semelhante, relatórios recentes da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico indicam que programas de gestão por resultados somente produzem impactos significativos quando estão associados a políticas estruturadas de aprendizagem organizacional, liderança e incentivos institucionais (OECD, 2023).

Além disso, as percepções relativamente neutras identificadas em parte das respostas podem ser interpretadas como indicativo de um contexto organizacional em processo de transição cultural. Nesse cenário, práticas administrativas mais tradicionais, baseadas em estruturas burocráticas e mecanismos de controle formais, coexistem com tentativas recentes de modernização da gestão pública. Mudanças institucionais em organizações públicas

frequentemente ocorrem de forma gradual, à medida que novas rotinas administrativas são progressivamente incorporadas às práticas organizacionais e passam a ser reconhecidas pelos próprios servidores (Alam, 2022).

Outro aspecto relevante evidenciado pela pesquisa diz respeito à percepção de insuficiência de incentivos institucionais voltados ao estímulo da inovação. Muitos respondentes indicaram não perceber recompensas organizacionais claras para servidores que investem em qualificação ou que apresentam propostas de melhoria nos processos institucionais. A literatura sobre inovação governamental destaca que organizações públicas inovadoras tendem a desenvolver mecanismos formais de incentivo à experimentação, aprendizagem e colaboração entre equipes, incluindo programas de capacitação, reconhecimento de boas práticas e criação de ambientes institucionais favoráveis à inovação (Criado; Dias; Sæbø, 2023).

Dessa forma, os resultados indicam que o fortalecimento do potencial transformador do PGD depende de uma abordagem sistêmica de mudança organizacional. Isso implica promover maior alinhamento entre estratégia institucional, cultura organizacional, estrutura normativa, sistemas de incentivo e políticas contínuas de desenvolvimento de competências. A consolidação desse tipo de alinhamento institucional pode contribuir para criar condições mais favoráveis à inovação no setor público, ampliando a capacidade das organizações públicas de responder de maneira mais eficaz aos desafios administrativos contemporâneos (Cappellari et al., 2023; Cavalcante; Camões; Cunha; Severo, 2017).

6. CONCLUSÕES

A presente pesquisa teve como objetivo analisar as percepções dos servidores acerca do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e suas possíveis contribuições para processos de inovação e modernização administrativa no contexto da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). A análise dos dados evidenciou que o programa representa um instrumento relevante de reorganização do trabalho no setor público ao introduzir uma lógica de gestão orientada a resultados, em contraste com modelos tradicionais baseados predominantemente no controle da jornada de trabalho.

Os resultados indicam que o PGD apresenta potencial para contribuir com a modernização da gestão pública universitária, especialmente ao estimular maior autonomia na execução das atividades e maior foco no cumprimento de entregas pactuadas entre servidores e chefias imediatas. Esse modelo aproxima-se de abordagens contemporâneas de gestão pública

que enfatizam avaliação por resultados, responsabilização compartilhada e eficiência administrativa.

Contudo, os achados também demonstram que a efetividade do programa depende de sua articulação com outros elementos institucionais. A adoção isolada de instrumentos gerenciais tende a produzir impactos limitados quando não está acompanhada por mudanças mais amplas nos sistemas organizacionais. Nesse sentido, a consolidação dos efeitos do PGD requer avanços em dimensões complementares, como revisão dos modelos de avaliação de desempenho, redução de entraves burocráticos, fortalecimento de lideranças participativas e desenvolvimento de políticas institucionais que articulem capacitação profissional, reconhecimento e valorização dos servidores.

Os resultados também evidenciam que a consolidação de práticas inovadoras depende do fortalecimento de uma cultura organizacional favorável à experimentação, à aprendizagem institucional e ao compartilhamento de conhecimento. Embora o perfil dos servidores participantes revele elevado nível de qualificação acadêmica e potencial abertura à adoção de novas práticas organizacionais, parte significativa dos respondentes ainda percebe limitações institucionais relacionadas à simplificação de processos administrativos, ao incentivo à inovação e aos mecanismos de reconhecimento profissional.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para o campo da administração pública ao evidenciar que a implementação de instrumentos contemporâneos de gestão por resultados, como o PGD, depende da articulação com fatores organizacionais mais amplos, incluindo cultura institucional, liderança administrativa e desenvolvimento de capacidades organizacionais. Ao analisar empiricamente a aplicação desse instrumento em uma universidade pública federal, a pesquisa amplia o debate sobre os limites e possibilidades de iniciativas de modernização administrativa em instituições públicas de ensino superior.

Sob a perspectiva prática, os resultados oferecem subsídios relevantes para gestores públicos e formuladores de políticas institucionais interessados em aprimorar processos de gestão orientados a resultados. Os achados indicam que programas como o PGD podem contribuir para a reorganização do trabalho e para o fortalecimento de práticas administrativas orientadas ao desempenho, desde que inseridos em estratégias institucionais mais amplas voltadas ao desenvolvimento organizacional.

Por fim, conclui-se que a transformação organizacional no setor público tende a ocorrer de forma gradual e depende da articulação entre instrumentos normativos, mudanças culturais e ajustes estruturais nas instituições. Desse modo, iniciativas como o PGD podem atuar como

catalisadoras de processos de modernização administrativa, desde que acompanhadas por políticas institucionais capazes de fortalecer a inovação, a aprendizagem organizacional e a melhoria contínua da gestão pública

REFERÊNCIAS

ALAM, Q. Slipstreaming for public sector reform: how enterprising public sector leaders navigate institutional inertia. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 33, n. 1, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/jopart/muac006>. Acesso em: 9 mar. 2026.

ALSAIED, M.; MCLAUGHLIN, P. Organizational culture enabler and inhibitor factors for ambidextrous innovation. **Administrative Sciences**, v. 14, n. 9, p. 207, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/admsci14090207>. Acesso em: 5 mar. 2026.

ARUNDEL, A.; BLOCH, C.; FERGUSON, B. Advancing innovation in the public sector: aligning innovation measurement with policy goals. **Research Policy**, v. 48, n. 3, p. 789–798, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733318301984>. Acesso em: 9 mar. 2026.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2023. Disponível em: <https://www.edicoes70.pt/analise-de-conteudo>. Acesso em: 9 mar. 2026.

BEKKERS, V.; TUMMERS, L. Innovation in the public sector: towards an open and collaborative approach. **Public Management Review**, v. 20, n. 2, p. 209–213, 2018. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2018.1408212>. Acesso em: 9 mar. 2026.

BORINS, S. **The persistence of innovation in government**. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2022. Disponível em: <https://www.brookings.edu/books/the-persistence-of-innovation-in-government/>. Acesso em: 9 mar. 2026.

BOSELIE, P.; BREWSTER, C.; PAAUWE, J. **Strategic human resource management: a balanced approach**. 3. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2023. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/books/strategic-human-resource-management>. Acesso em: 5 mar. 2026.

BOYNE, G. A. et al. Public management reform and innovation: barriers and facilitators. **Public Administration Review**, v. 83, n. 4, 2023. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/15406210>. Acesso em: 3 mar. 2026.

BRASIL. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho – PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 18 maio 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm. Acesso em: 4 mar. 2026.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Instrução Normativa nº 24, de 28 de julho de 2023. Estabelece orientações complementares ao Programa de Gestão e Desempenho.** Brasília, DF, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor>. Acesso em: 5 mar. 2026.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Política de reconhecimento no serviço público federal.** Brasília, DF, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor>. Acesso em: 5 mar. 2026.

BRASIL. Portal do Servidor. **Programa de Gestão e Desempenho.** Brasília, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao>. Acesso em: 5 mar. 2026.

BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; BLOOMBERG, L. Public value governance: moving beyond traditional public administration and the new public management. **Public Administration Review**, v. 74, n. 4, p. 445–456, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/puar.12238>. Acesso em: 4 mar. 2026.

CAPPELLARI, et al. Capacidade organizacional para mudança no setor público. **Revista Ciências Administrativas**, v. 29, p. 1–15, 2023. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/13784>. Acesso em: 9 mar. 2026.

CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M. Inovação no setor público brasileiro: análise crítica das reformas gerenciais. **Revista do Serviço Público**, v. 75, n. 1, 2024. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP>. Acesso em: 3 mar. 2026.

CINAR, E.; TROTT, P.; SIMMS, C. A systematic review of barriers to public sector innovation process. **Public Management Review**, v. 21, n. 2, p. 264–290, 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2018.1473477>. Acesso em: 9 mar. 2026.

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. **Designing and conducting mixed methods research.** 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2024. Disponível em: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/designing-and-conducting-mixed-methods-research/book275303>. Acesso em: 9 mar. 2026.

DE VRIES, H.; BEKKERS, V.; TUMMERS, L. Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda. **Public Administration**, v. 94, n. 1, p. 146–166, 2016. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/padm.12209>. Acesso em: 9 mar. 2026.

DEMIRCIOGLU, M. A. Public sector innovation: sources, benefits, and leadership. **International Public Management Journal**, v. 27, n. 2, 2024. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/10.1080/10967494.2023.2276481>. Acesso em: 9 mar. 2026.

DUNLEAVY, P.; MARGETTS, H. Digital-era governance revisited: innovation and public sector reform. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 34, 2024. Disponível em: <https://academic.oup.com/jpart>. Acesso em: 3 mar. 2026.

EDMONDSON, A. C. **The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth**. 2. ed. Hoboken: Wiley, 2023.

FIELD, A. **Discovering statistics using IBM SPSS statistics**. 6. ed. London: Sage, 2023. Disponível em: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/discovering-statistics-using-ibm-spss-statistics/book275231>. Acesso em: 9 mar. 2026.

HAIR JR., J. F. et al. **Multivariate data analysis**. 8. ed. Andover: Cengage Learning, 2022. Disponível em: <https://www.cengage.com/c/multivariate-data-analysis-8e-hair/>. Acesso em: 9 mar. 2026.

JANSSEN, M.; VAN DER VOORT, H.; WAHYUDI, A. Governing public innovation ecosystems: a systematic review. **Information Polity**, v. 28, n. 2, p. 123–140, 2023. Disponível em: <https://content.iospress.com>. Acesso em: 5 mar. 2026.

KATTEL, R.; LEMBER, V. Public sector innovation and governance reform. **Public Management Review**, v. 26, 2024. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/toc/rpxm20/current>. Acesso em: 3 mar. 2026.

KATTEL, R.; MAZZUCATO, M. Mission-oriented innovation policy and dynamic capabilities in the public sector. **Industrial and Corporate Change**, v. 32, n. 5, p. 1179–1195, 2023. Disponível em: <https://academic.oup.com/icc/article/32/5/1179/7099965>. Acesso em: 9 mar. 2026.

KETTL, D. F. **The transformation of governance: public administration for the twenty-first century**. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2022. Disponível em: <https://jhupbooks.press.jhu.edu/title/transformation-governance>. Acesso em: 9 mar. 2026.

MCGANN, M.; BLOMKAMP, E.; LEWIS, J. M. The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy. **Policy Sciences**, v. 54, p. 249–267, 2021. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11077-021-09409-9>. Acesso em: 9 mar. 2026.

OECD. **Embracing innovation in government: global trends 2023**. Paris: OECD Publishing, 2023. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/innovative-government/>. Acesso em: 9 mar. 2026.

OECD. **Public employment and management 2023: working towards a more flexible public service**. Paris: OECD Publishing, 2023. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/public-employment-and-management.htm>. Acesso em: 5 mar. 2026.

PASCHOIOTTO, W. P.; CUNHA, C. J. C.; SILVA, S. M. Liderança no processo de inovação colaborativa no setor público: uma revisão integrativa. **Revista de Administração Pública**, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-761220230037>. Acesso em: 9 mar. 2026.

PERRY, J. L.; HONDEGHEM, A. **Motivation in public management: the call of public service**. Oxford: Oxford University Press, 2021. Disponível em: <https://global.oup.com/academic/product/motivation-in-public-management-9780192893425>. Acesso em: 9 mar. 2026.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. 9. ed. Harlow: Pearson, 2023. Disponível em: <https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalog/p/research-methods-for-business-students/P200000003394>. Acesso em: 9 mar. 2026.

STAKE, R. E. **Qualitative research: studying how things work**. 2. ed. New York: Guilford Press, 2023. Disponível em: <https://www.guilford.com/books/Qualitative-Research/Robert-Stake/9781462550135>. Acesso em: 9 mar. 2026.

TORUGSA, N.; ARUNDEL, A.; KATTEL, R. Public sector innovation: the role of organizational capabilities and management practices. **Research Policy**, v. 53, n. 2, 2024. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733323001736>. Acesso em: 9 mar. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Instrução Normativa PROGEPE/UFRPE nº 001/2025: orientações para o Programa de Gestão e Desempenho (PGD)**. Recife: UFRPE, 2025. Disponível em: <https://www.progepe.ufrpe.br/instrucao-normativa-progepeufrpe-n-0012025-pgd-ufrpe>. Acesso em: 9 mar. 2026.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2023. Disponível em: <https://www.grupogen.com.br/projetos-e-relatorios-de-pesquisa-em-administracao>. Acesso em: 9 mar. 2026.

WORLD BANK. **GovTech and public sector performance**. Washington, DC: World Bank, 2023. Disponível em: <https://www.worldbank.org/en/topic/governance>. Acesso em: 5 mar. 2026.

YIN, R. K. **Case study research and applications: design and methods**. 7. ed. Thousand Oaks: Sage, 2023. Disponível em: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/case-study-research-and-applications/book275150>. Acesso em: 9 mar. 2026.