

MELHORANDO O DESEMPENHO INOVATIVO NO SETOR PÚBLICO: O PAPEL DA CAPACIDADE DE COLABORAÇÃO

Karina Yamashiro Barrionuevo¹
Bibiana Volkmer Martins²

Resumo: Para entregar cada vez mais valor público frente aos desafios contemporâneos decorrentes do contexto dinâmico em que está inserida, a administração pública identificou a necessidade de inovar. Esse estudo tem como objetivo propor e testar um modelo teórico que mede o impacto das capacidades dinâmicas no desempenho da inovação. Como metodologia, foi aplicada a pesquisa quantitativa do tipo *survey*, e realizado um grupo focal para fundamentar o construto composto pela relação entre a capacidade de colaboração e a inovação no âmbito da administração pública. O modelo foi analisado por meio de modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais no software SmartPLS v.3. Os principais resultados apontam que, entre as três dimensões da capacidade de colaboração, melhorias na comunicação tendem a otimizar o modelo de inovação encontrado na DGF de forma mais efetiva, visto que a variável comunicação alcança a inovação por via direta ou indireta, por meio da mediação das variáveis confiança e comprometimento, as quais não possuem significância per si em relação às ações inovadoras.

Palavras-chave: Inovação no setor público; capacidades dinâmicas; capacidade de colaboração; comunicação; confiança; comprometimento.

1 INTRODUÇÃO

Um dos objetivos do novo setor público é maximizar a entrega de valor público à sociedade. Assim como as organizações privadas, o setor público também está inserido em um contexto dinâmico, havendo a necessidade de inovar para oferecer mais valor com os recursos disponíveis, de forma a atender satisfatoriamente à crescente demanda social por serviços mais efetivos (CAVALCANTE *et al.*, 2017). Todavia, o setor público ficou à margem do *mainstream* dos estudos em inovação nos últimos 20 anos, deixando uma lacuna na pesquisa em relação à análise das especificidades da inovação no âmbito governamental (DJELLAL *et al.*, 2013).

A urgência em tornar os conceitos de inovação aplicáveis à administração pública deu margem a diversos estudos ao redor do mundo com o propósito de servir como um guia prático de inovação para gestores públicos, um deles foi o de Bland *et*

¹ MPA em Inovação e o Novo Setor Público.

² Orientadora: Professora Doutora Bibiana Volkmer Martins.

al. (2010) que propôs uma perspectiva gerencial sobre a relação entre colaboração e inovação na administração pública. Gullmark (2021) apresentou relevante contribuição ao explorar como as organizações do setor público desenvolvem suas capacidades de inovação e, indo além, analisou também o desempenho inovativo dessas capacidades.

Ao se deparar com a miríade de adversidades contemporâneas não passíveis de saneamento pelas ferramentas de gestão tradicionais, a administração pública extrapolou a literatura acadêmica voltada para suas particularidades, e lançou mão de estratégias acadêmicas do setor privado, a exemplo das capacidades dinâmicas direcionadas à inovação, que também possuem uma aplicabilidade efetiva no setor público (PABLO *et al.*, 2007 *apud* SOUZA 2014).

As capacidades dinâmicas podem ser entendidas como a habilidade organizacional de mobilização e rearranjo de seus recursos para garantir sua continuidade e vantagem competitiva, de forma a criar soluções efetivas frente aos diversos desafios emergentes do contexto de mudanças constantes (TEECE, 2007).

Embora tais capacidades sejam de grande valia para fomentar ações inovadoras na iniciativa pública, ainda há poucas iniciativas no setor público. Segundo o estudo *Visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas no contexto brasileiro*, no período de 1997 a 2006, houve apenas um estudo relativo à aplicação das capacidades dinâmicas no governo. Ainda hoje, há poucos estudos sobre o tema aplicado à esfera pública, o que se depreende da pesquisa realizada nas bases de dados de artigos científicos.

O objetivo dessa pesquisa é desenvolver e testar um modelo de análise do papel da capacidade de colaboração na melhoria do desempenho de inovação. Assim, a questão que norteia esse estudo é: Como as capacidades de colaboração influenciam o desempenho da inovação na administração pública?

Quanto à metodologia, foi aplicada pesquisa quantitativa, do tipo *survey*, na Divisão de Gestão da Folha de Pagamento – DGF³, pertencente ao Tesouro do Estado do Rio Grande do Sul e que, junto com a Receita Estadual, a Controladoria e a Auditoria-Geral do Estado, compõem a Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul. Foram obtidos 54 questionários válidos, que foram analisados por meio de modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais (em

³ <https://tesouro.fazenda.rs.gov.br/conteudo/5722/-estrutura-administrativa>.

inglês, *partial least squares-PLS*) no software SPSS 26. A partir dos resultados encontrados foi feito, também, um grupo focal com 9 gestores para aprofundar alguns achados.

Os principais resultados apontam que, entre as três dimensões da capacidade de colaboração, melhorias na comunicação tendem a otimizar o modelo de inovação encontrado na DGF de forma mais efetiva, visto que a variável comunicação alcança a inovação por via direta ou indireta através da mediação das variáveis confiança e comprometimento, as quais não possuem significância per si em relação às ações inovadoras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico, primeiramente, trata da inovação na administração pública, seguido pelas capacidades dinâmicas e suas três dimensões: confiança, comprometimento e comunicação, finalizando com o modelo da hipótese de pesquisa.

Embora a inovação no âmbito governamental não tenha sido explorada com a mesma intensidade da inovação no setor privado nos últimos 20 anos (DJELLAL *et al.*, 2013), houve significativos avanços mundialmente (GULLMARK, 2021), e também no Brasil, conforme se pode depreender dos diversos casos de inovação em território nacional (CAVALCANTE *et al.*, 2017) e dos laboratórios de inovação do setor público. Ressalte-se que a primeira iniciativa ocorreu em 2010, sendo a maior expansão observada em 2017, com 13 iniciativas, seguida de 2019, com 11 laboratórios (SANO, 2020).

A crescente dinamicidade contemporânea e seus desafios representam um terreno fértil para o estudo das capacidades dinâmicas, dada a sua relevância para a adaptação a contextos instáveis. Tal cenário é marcado pela ameaça constante de novos competidores que se proliferam aceleradamente no cenário atual de globalização sistêmica, alavancada pela difusão em tempo real através das mídias sociais, emergência de novas tecnologias, novos formatos de relações comerciais e demandas do mercado consumidor cada vez mais voláteis (FOGUESATTO, 2023).

Para a definição das capacidades dinâmicas, cabe citar o estudo referência nessa seara de Teece; Pisano (1997), ao estabelecer que

[...] essa capacidade de alcançar novas formas de vantagem competitiva

como 'capacidades dinâmicas' para enfatizar dois aspectos-chave que não eram o principal foco de atenção nas perspectivas estratégicas anteriores. O termo 'dinâmico' refere-se à capacidade de renovar competências de modo a alcançar congruência com o ambiente empresarial em mudança; certas respostas inovadoras são necessárias quando o tempo de colocação no mercado e o timing são críticos, a taxa de mudança tecnológica é rápida e a natureza da concorrência e dos mercados futuros é difícil de determinar. O termo 'capacidades' enfatiza o papel fundamental da gestão estratégica na adaptação, integração e reconfiguração adequada de habilidades, recursos e competências organizacionais internas e externas para atender aos requisitos de um ambiente em mudança (TEECE; PISANO, 1997, p. 515).

Dessa forma, as capacidades dinâmicas são uma relevante ferramenta de apoio e enfrentamento do intrincado cenário volátil atual, oferecendo um precioso método para lidar com as mudanças constantes, em forma de auxílio à organização. Com isso, tal organização consegue se moldar ao ecossistema em que está inserida, instrumentalizando-se para a inovação e fomentando novos produtos, processos e modelos de negócio alinhados com as necessidades em seu entorno (TEECE, 2007),

Entre as diferentes capacidades dinâmicas existentes, o presente estudo elegeu - dada a sua correlação com processos inovadores - as capacidades de colaboração, estudadas por Blomqvist; Levy (2006). Os autores articulam um interessante ponto de vista, segundo o qual os recursos tradicionais de vantagem competitiva perderam sua efetividade e, embora a tecnologia seja imperativa nos dias atuais, não se sustentam por si só como fonte de ganhos competitivos; e, apresentam, ainda, a criação contínua de conhecimento e a inovação em rede como os novos vetores de criação de riqueza, fatores esses que necessitam de um ambiente colaborativo para se desenvolverem, daí a importância das capacidades de colaboração, que são as habilidades organizacionais para "[...] construir e gerir uma rede de relações baseadas em confiança mútua, comunicação e comprometimento" (BLOMQVIST; LEVY, 2006, p. 40).

Por sua vez, Foguesatto (2023) traça um paralelo entre a capacidade de colaboração e a capacidade de resposta, na medida em que essas habilidades favorecerem a mobilização e a aplicação de conhecimento para fazer frente aos desafios da complexidade que, na atualidade, se vivencia. Ainda, o autor joga luz sobre o expressivo atributo social no bojo das capacidades de colaboração, que - por ser parte integrante e fundamental da inovação - leva alguns autores a denominar as capacidades de colaboração também como capacidades de inovação.

A capacidade de colaboração, conforme Blomqvist; Levy (2006) se divide em três dimensões: confiança, comprometimento e comunicação. Para esses autores, a

confiança

[...] é baseada em crenças sobre o que um ator pode fazer e como ele se comportará em relacionamentos orientados para o futuro contendo risco [...] é uma questão de saber se um ator pode realmente cumprir uma promessa. Ele tem o conhecimento, know-how e recursos necessários para a relação? (BLOMQVIST; LEVY, 2006, p. 39).

Ainda, os autores apontam que, uma vez superada a análise de risco da conduta alheia, faz-se fundamental também a vontade de ambas as partes no empreendimento da colaboração, que pode se dar no âmbito emocional e afetivo. Dessa forma, a confiança é caracterizada por essa multidimensionalidade de elementos racionais, calculistas, emocionais e afetivos (BLOMQVIST; LEVY 2006).

O comprometimento é o segundo componente das capacidades de colaboração e possui uma importante dimensão emocional capaz de gerar relações colaborativas. Segundo Blomqvist; Levy (2006):

[...] a relação proporciona status e significado, além de valorizar a disposição para nutri-lo e cuidá-lo. Identificação psicológica com o relacionamento leva ao orgulho da associação com a colaboração. O comprometimento também é mensurável em termos de ações concretas e investimentos materiais na relação (p. 40).

Foguesatto (2023) também enfatiza o aspecto social e psicológico do comprometimento, pois esse chega a ser denominado como comprometimento afetivo em alguns estudos sobre gestão do conhecimento e inovação, tamanho o senso de comunidade e de pertencimento que guarda em seu significado. Ainda, o autor conclui com a seguinte elucidação: “O comprometimento afetivo se refere à forma como os indivíduos se identificam e se envolvem com a missão, os valores e os objetivos da organização” (FOGUESATTO, 2003, p. 29).

A comunicação é a terceira esfera fundamental das capacidades de colaboração, consubstanciando-se na rede que dá sustentação e manutenção para a confiança e comprometimento. Vokić; Bilušić; Najjar (2021) ensinam que todas as formas de comunicação, no âmbito da organização, tecem a comunicação interna, contemplando todas as dimensões das interações entre a administração e os empregados, destacando-se a comunicação da administração, comunicação interna entre pares da equipe, comunicação interna entre pares do projeto e comunicação interna corporativa.

Nas palavras de Blomqvist; Levy (2006), a comunicação “[...] promove processos colaborativos, suaviza a construção de relacionamentos e facilita a criação de uma atmosfera de apoio e respeito entre as partes” (p.40); já Mishra K.; Misha A. (2014) trazem a importância da comunicação para o engajamento dos funcionários.

Há, ainda, o interesse acadêmico na interação interorganizacional por meio da comunicação, apontado por Foguesatto (2003), fato que vai ao encontro do conceito contemporâneo de inovação aberta, esta nova forma de gestão estratégica alicerçada na abertura das organizações para dialogar seja com seus competidores, entes diversos ou com a sociedade; transcendendo a individualidade das organizações através de ecossistemas e redes, cujo output é a criação de valor por meio da criatividade coletiva (CHESBROUGH; APPEYARD, 2007).

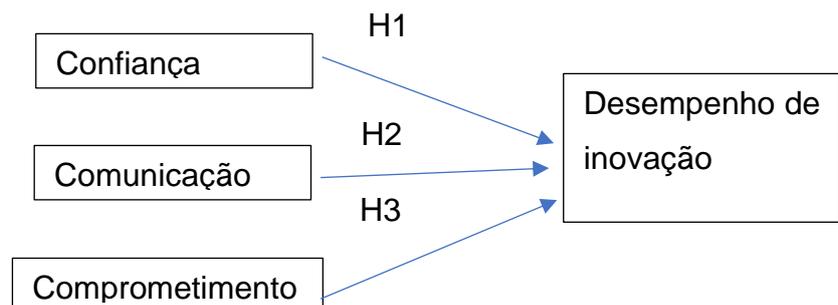
As variáveis confiança, comprometimento e comunicação, ao serem trabalhadas em conjunto, podem ser entendidas como substrato para a construção e a gestão de relacionamentos em âmbito individual, de equipe, departamental e organizacional, os quais constituem a base para o desempenho inovativo, ou seja, a agilidade em encontrar soluções efetivas e valorosas para enfrentar contextos incertos, assegurando a continuidade da organização e sua vantagem competitiva. A título de exemplo, empresas inovadoras como Corning, 3M e Toyota são conhecidas por sua capacidade de estimular tais competências cooperativas (BLOMQVIST; LEVY 2006).

A partir do referencial acima, demonstra-se que a capacidade de colaboração é formada pelas variáveis confiança, comunicação e comprometimento, que serão testadas individualmente, conforme hipóteses e modelo que segue, em que:

H1: a comunicação influencia de forma positiva o desempenho inovativo.

H2: o comprometimento influencia de forma positiva o desempenho inovativo.

H3: a confiança influencia de forma positiva o desempenho inovativo.



3 METODOLOGIA

Para a obtenção dos dados viabilizadores da análise da questão de pesquisa, qual seja, a influência das capacidades de colaboração no desempenho da inovação na DGF, foi realizada uma pesquisa quantitativa do tipo *survey*, cujo questionário foi adaptado do modelo de validado por Batarseh; Usher; Daspit (2017), para mensurar as três dimensões das capacidades de colaboração - confiança, comprometimento, comunicação - e também a inovação em times virtuais.

O questionário contou com o total de 25 questões, entre perguntas cuja resposta era determinada por uma escala de 1 a 7, com o 1, discordo totalmente, até o 7, concordo totalmente, além das perguntas discursivas. Antes da aplicação propriamente dita, o questionário foi validado pelo chefe da Divisão de Gestão da Folha de Pagamento, que o manteve em sua integralidade. O envio foi realizado por link do *Google forms* para toda a equipe, composta por um total de 64 funcionários, divididos em 44 servidores efetivos e 20 funcionários contratados.

Ao todo foram 54 respostas, sendo 59,3% respondentes do sexo feminino e 40,7% do sexo masculino. A maioria, 55,6%, tem ensino superior completo, inclusive 20,4% tem pós-graduação e 3,7%, mestrado. Quanto aos cargos, responderam à pesquisa 43 servidores, 10 contratados e uma pessoa ocupante de cargo em comissão.

Os dados foram analisados utilizando modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais (em inglês, *partial least squares* - PLS) no software SmartPLS v.3, em função da aplicabilidade do método a amostras pequenas. Comparado com outros métodos de equações estruturais, como o método baseado em covariância, o modelo PLS, por exemplo, é menos sensível ao tamanho da amostra. Além disso, esse método é amplamente usado em estudos que não apresentam distribuição normal.

Os testes para a confiabilidade dos dados serão descritos a seguir.

Foram realizados testes de confiabilidade antes de rodar a modelagem de equações estruturais no software SmartPLS v.3. Primeiramente, houve a verificação por meio do método de viés comum (*commom method bias*), cuja análise é crítica, porque os dados das variáveis exógenas e endógenas foram obtidos dos mesmos respondentes, com a mesma forma de coleta e no mesmo período; recomenda-se valores menores de 0,5. Usando o SPSS, v. 26, por meio do teste de um fator de

Harmon, observou-se que o método de viés comum não é um impedimento (0.416).

Outros testes foram realizados para analisar a adequação dos dados:

Tabela 1: Adequação dos dados

Variáveis	Alfa de Cronbach	rho_A	Confiabilidade composta	AVE
Comprometimento	,780	,870	,853	,597
Comunicação	,835	,871	,877	,546
Confiança	,802	,820	,871	,629
Inovação	,895	,914	,935	,827

Fonte: Autora da pesquisa, 2023.

Quanto ao teste Alfa de Cronbach, valores acima de 0,6 são considerados adequados. Vale observar que a variável pergunta 2, da seção de comunicação, foi excluída da análise por ausência de significância, dada sua carga fatorial inferior a 0,5 (DORCE, 2021). Apresentou-se favorável o teste rho_A, que considera aceitáveis valores maiores que 0,7 (DORCE, 2021), visto que o resultado encontrado em todas as variáveis ficou acima de 0,8.

Também foi positivo o teste da confiabilidade composta, que considera adequados valores acima de 0,6, e satisfatórios entre 0,8 e 0,9, com limite em 0,95, já que o intervalo encontrado foi de 0,85 a 0,93. O AVE (*average variance extracted*) também foi satisfatório na medida em que os valores devem ser maiores que 0,5, e todas as variáveis ficaram acima de 0,54.

Vale destacar que os valores de VIF foram todos considerados adequados, levando em consideração $VIF < 5$. A variável discriminante, seguindo o critério de Fornell-Larcker, também apresentou conformidade, conforme abaixo:

Tabela 2: Variável discriminante

	Comprometimento	Comunicação	Confiança	Inovação
Comprometimento	,722			
Comunicação	,599	,739		
Confiança	,625	,676	,793	
Inovação	,435	,681	,548	,909

Fonte: Autora da pesquisa, 2023.

Por fim, todos os valores de HTMT (*heterotrait-monotrait ratio of correlations*) foram inferiores a 0,90, mostrando também adequação e, concluindo os testes, o Q^2

também apresentou resultado satisfatório $Q^2 > 0$, onde $Q^2 = ,322$. Dessa forma, o conjunto de testes sinaliza para a adequação dos dados e a confiabilidade dos resultados que serão apresentados.

Em um segundo momento, com o intuito de aprofundamento de alguns achados da *survey*, também foi feito um grupo focal com base no modelo de Flick (2009). Participaram 9 pessoas: o chefe da Divisão e o seu substituto; os líderes de 5 seções da DGF: seção de Gestão da Informação e Monitoramento da Folha de Pagamento, Seção das Demandas Judiciais e Administrativas, Seção de Relacionamento com o Servidor, Seção de Elaboração de Folha, Encargos e Seção de Estudos e Sistematização de Pagamento de Pessoal. Especificamente quanto a duas seções, além da chefia. Contou-se também com a presença de mais um integrante de perfil atuante da equipe.

Para a descrição da DGF, suas seções, atividades-fim e projetos foram utilizados dados secundários compostos por legislação, sites e conteúdo da intranet da Secretaria da Fazenda; tanto a transcrição da reunião, quanto o roteiro de condução do grupo focal se encontram no Apêndice II. Os dados foram analisados utilizando análise de conteúdo, com base em Bardin (2016).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Divisão de Gestão da Folha de Pagamento⁴ é a divisão responsável pela elaboração da folha de pagamento do Estado, bem como pela manutenção e implantação na folha de especificidades individuais, as quais decorrem majoritariamente de processos administrativos e judiciais. Conforme o Sistema de Recursos humanos do Estado – RHE⁵, são aproximadamente 300 mil vínculos, o que explica a quantidade avassaladora de tarefas operacionais e a complexidade do trabalho dessa Divisão, pois além de contemplar os casos individuais, é necessário observar as regras inerentes aos diversos regimes jurídicos e previdenciários, além do regramento próprio de cada categoria, por exemplo, magistério, brigada militar, autarquias e fundações. Em razão do grande impacto na vida funcional do servidor, o atendimento da DGF é extremamente demandado, tanto pelo setor de Recursos Humanos de todos os órgãos do Estado como pelos servidores.

⁴ Dados Secundários.

⁵ Dados Secundários.

Destaca-se também a expressiva quantidade e diversidade de projetos da DGF. Alguns projetos já nasceram alicerçados na inovação para otimizar rotinas operacionais, como o caso da robotização de certidões⁶. Já outros têm como foco um relacionamento mais efetivo e próximo ao servidor como o App Servidor RS⁷ e o Atendimento Unificado⁸, o qual centralizou os canais de atendimento da DGF na ferramenta *Customer Relationship Management* - CRM. Há também os projetos que surgem da atribuição da DGF de operacionalizar as decisões de governo, as quais frequentemente devem ser concretizadas dentro de um curto período, embora demandem um alto nível de engenhosidade técnica. Alguns exemplos recentes são o E-Social⁹, a recepção de folhas oriundas de privatizações¹⁰, como a Companhia Estadual de Energia Elétrica – CEEE¹¹, e a reforma administrativa¹² que gerou uma miríade de alterações na folha de pagamento do Estado.

Quanto aos resultados apresentados na survey, os coeficientes de caminho B (beta) (paths coefficients) e o p-valor são apresentados abaixo:

Tabela 3: Coeficientes – p-valor

	B	p-valor
Comprometimento à Comunicação	,285	,009
Confiança à Comunicação	,501	,000
Comprometimento à Inovação	-,075	,668
Confiança à Inovação	,213	,118
Comunicação à Inovação	,561	,000

Fonte: Autora da pesquisa, 2023.

Os dados indicam que o construto comunicação afeta de forma positiva a inovação (B = 0,561, $p < 0,001$), comprovando a hipótese H1: a comunicação influencia de forma positiva o desempenho inovativo. Embora as hipóteses H2 e H3 não tenham obtido respaldo dos dados, houve outros achados relevantes que impactam indiretamente na inovação: o comprometimento afeta de forma positiva a comunicação (B = 0,285, $p < 0,05$) e a confiança afeta de forma positiva a

⁶ Dados Secundários.

⁷ Dados Secundários.

⁸ Dados Secundários.

⁹ Dados Secundários.

¹⁰ Dados Secundários.

¹¹ Dados Secundários.

¹² Dados Secundários.

comunicação ($B = 0,501$, $p < 0,01$).

Conforme os dados, a comunicação é a única dimensão das capacidades de colaboração a impactar diretamente na inovação. Tal achado pode decorrer do fato de que tanto a confiança como o comprometimento desembocam na comunicação, que funciona como um receptáculo capaz de fundir esses dois elementos, transformando-os em vínculos interpessoais dotados de apoio e respeito entre as partes, os quais, por sua vez, levam à colaboração que gera a inovação. (BLOMQVIST; LEVY, 2006).

Quanto aos demais construtos, os dados indicam que confiança e comprometimento, isoladamente, não afetam de forma positiva a inovação, o que faz com que sejam rejeitadas as hipóteses H2 e H3, ou seja, H2: o comprometimento influencia de forma positiva o desempenho inovativo, e H3: a confiança influencia de forma positiva o desempenho inovativo.

Por outro lado, embora os dados tenham demonstrado que tanto a confiança quanto o comprometimento não possuem relação direta com a inovação, ambos impactam substancialmente na comunicação, apontada pelo modelo como um veículo para a inovação.

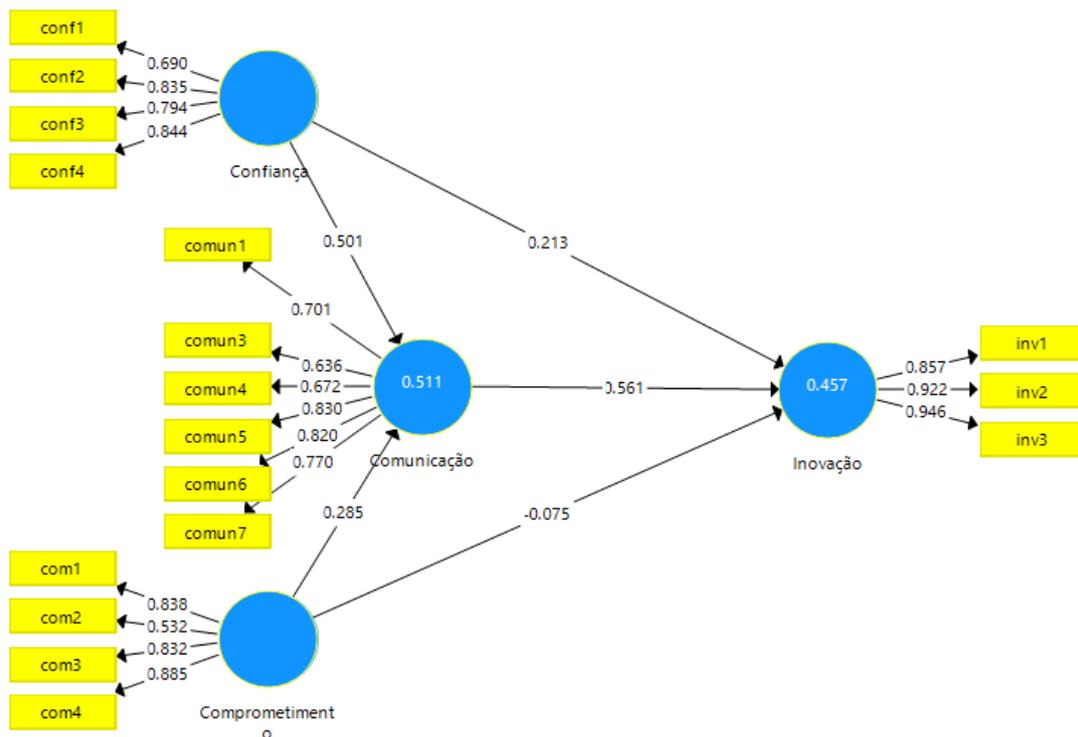
Tal achado estatístico reforça a teoria das capacidades de colaboração, visto que, segundo Blomqvist; Levy (2006), na confiança ocorre a primeira análise de risco operada pelo indivíduo, na qual são levantadas as probabilidades da outra parte cumprir com as expectativas, levando-se em consideração seu *know-how* e outras externalidades. Superado esse requisito, ainda na esfera da confiança, precisa ocorrer a vontade subjetiva de empreender na colaboração.

De modo que, quanto maior a confiança, maior a quantidade de relações de colaboração, amplificando a comunicação; sendo a recíproca verdadeira, na medida em que a comunicação também influencia a confiança, conforme o estudo de Vokić; Bilušić; Najjar (2021), cujo estudo aponta para o papel expressivo da comunicação no estabelecimento da confiança dos empregados em relação às suas organizações. Da mesma forma, a implicação do comprometimento na comunicação também respalda a teoria das capacidades de colaboração, na medida em que o comprometimento proporciona à relação “[...] status e significado, além de valorizar a disposição para nutri-la e cuidá-la” (BLOMQVIST; LEVY, 2006, p. 40); de modo que esse estreitamento das relações motivado pelo comprometimento fomenta a comunicação que, por sua vez, retroalimenta a confiança e o comprometimento, promovendo um ambiente

favorável a interações e, conseqüentemente, à inovação.

Quanto à aplicabilidade do modelo, o R^2 foi de 0,457, ou 45,7%, indicando que o modelo explica 47,7% da variabilidade dependente, que é inovação. O R^2 ajustado foi de 0,422 (42,2%), ele é uma medida sempre inferior ao R^2 , que penaliza a quantidade de variáveis usadas. Em outras palavras, em 45,7% das vezes a inovação é explicada pelo modelo abaixo:

Figura 1: Modelo estrutural, conforme o software Smart PLS



Fonte: Autora da pesquisa, 2023.

No modelo acima, tem-se que:

- Os retângulos amarelos são as perguntas. (Em comunicação foi retirada a pergunta 2);
- Os valores desses retângulos são as cargas fatoriais. Valores maiores que 0,5 adequados;
- Os círculos são os construtos;
- O valor das retas dos construtos até o construto inovação é o valor do B (beta) da regressão;
- O valor 0,457 no construto inovação é o R^2 .

Como análise adicional, verificou-se a existência de mediações. A comunicação

tem papel de mediação entre confiança e comprometimento para inovação, e essa mediação é total, pois confiança e comprometimento isoladamente não são significantes em relação à inovação. Assim, adicionalmente ao seu alcance por via direta à inovação, guarda em si a potencialidade de articular as capacidades de confiança e comprometimento para promover atividades transformadoras, conforme resultado apresentado abaixo:

Tabela 4: Inovação

	Efeito direto	Efeito indireto	p valor do efeito indireto	Interpretação
Conf. à Com. à Inv.	,213	,160	0,053	Mediação total
Compr. à Com. à Inv.	-,075	,281	0,001	Mediação total

Conf. = confiança. Compr. = comprometimento. Inv. = inovação
 Fonte: Autora da pesquisa, 2023.

Conforme descrito na metodologia, com base nos resultados da *survey*, optou-se por realizar um grupo focal, para aprofundar algumas questões. As informações trazidas pelo grupo focal esclarecem que o alto grau de comprometimento entre a equipe pode ser explicado pelo impacto do trabalho realizado na vida funcional do servidor, na maioria das vezes interferindo no aspecto financeiro; em que se considera a confiança entre os colegas uma decorrência dessa ligação emocional ao trabalho, na medida em que as atividades são interligadas, havendo alto grau de dependência das tarefas alheias para a efetividade do trabalho.

Constatou-se que a comunicação interna é o componente mais falho da Divisão, principalmente quanto à comunicação de mudanças e decisões gerenciais, uma vez que não são levadas ao conhecimento da equipe de forma clara. Ademais, o excesso de trabalho operacional interfere negativamente na comunicação, na medida em que representa um obstáculo para a melhoria de processos e ao repasse de conhecimento de forma mais estruturada. A gestão de conhecimento na DGF ainda é muito incipiente, sendo suprida pelo sentimento de coleguismo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do modelo evidencia que a capacidade de colaboração representa

uma importante ferramenta de apoio para a administração pública responder ao cenário dinâmico contemporâneo servindo-se de toda a potencialidade da inovação.

Os dados indicam que o construto comunicação afeta de forma positiva a inovação ($B = 0,561$, $p < 0,001$), comprovando a hipótese H1: a comunicação influencia de forma positiva o desempenho inovativo. Por outro lado, os dados indicam que os construtos confiança e comprometimento, isoladamente, não afetam de forma positiva a inovação, o que faz com que sejam rejeitadas as hipóteses H2: o comprometimento influencia de forma positiva o desempenho inovativo, e H3: a confiança influencia de forma positiva o desempenho inovativo.

A negação das hipóteses H2 e H3 pode ter se dado em razão de a amostra ser pequena, o que não necessariamente reflete o comportamento da população analisada, contudo, pode ser que, dentro contexto estudado, os resultados realmente sejam esses. Importante esclarecer que outros construtos poderiam ser utilizados para mensurar o comprometimento e confiança em relação à inovação.

Embora os dados tenham demonstrado que tanto a confiança quanto o comprometimento não possuem relação direta com a inovação, ambos impactam substancialmente na comunicação, que, além de materializar uma via direta para a inovação, conforme a análise principal, também medeia a confiança e comprometimento para o alcance do desempenho inovativo de acordo com achados estatísticos adicionais.

Tendo em vista que a *survey* e o grupo focal apontaram que a comunicação é o aspecto mais frágil em comparação à confiança e ao comprometimento, entende-se que melhorias na comunicação da DGF irão otimizar o modelo como um todo, tanto por seu impacto direto na inovação, como por sua função de ponte ao ligar as variáveis confiança e comprometimento à inovação. Ainda que haja benefícios para a inovação no aprimoramento da confiança e do comprometimento, visto que reforçam a comunicação, resta claro ser mais proveitoso direcionar o foco para a comunicação por sua potencialidade tanto em retroalimentar a confiança e o comprometimento como pela sua capacidade de criar ações inovadoras, diretamente ou por intermédio de seu papel mediador.

Para corroborar os benefícios no aprimoramento da comunicação da DGF, vale mencionar que a comunicação possui um expressivo atributo estratégico revelado pelo estudo de Vokić; Bilušić; Najjar (2021), que tem como ponto de partida a conclusão de diversos estudos Clampitt; Downs (1993); Mishra *et al.* (2014); Reis Neto

et al. (2018); Robson; Tourish (2005) de que a comunicação interna satisfatória gera maior engajamento, identificação com a organização e produtividade, redução do absentismo, eleva os níveis de inovação, qualifica os serviços e produtos, reduz os custos, bem como favorece outros fatores de sucesso geral da organização.

Ao estender o olhar para além da DGF, pode-se lançar a hipótese de que o alto nível de confiança, comprometimento e comunicação aqui encontrados também estão presentes no setor público como um todo, representando uma fonte inestimável de inovação capaz de entregar cada vez mais valor público à sociedade. Conforme demonstrado no estudo, intervenções nas esferas da capacidade de colaboração podem otimizar o desempenho inovativo e, conseqüentemente, ao aprimorar a gestão de seu abundante potencial colaborativo, a administração pública poderá alcançar um novo patamar em inovação.

Como sugestão para estudos futuros, os dados obtidos na *survey* podem ser utilizados para amplificar a granularidade dos resultados, abrangendo a capacidade de colaboração nos setores que compõe a DGF de forma a subsidiar dados para uma gestão mais assertiva.

REFERÊNCIAS

A EXPERIÊNCIA DA REDE PETRO-RS: uma estratégia para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. The experience of an oil supply chain of dynamic capabilities. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/sVJPxDfv9PTsXY47dCwm86R/>>. Acesso em: 22 nov. 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70 Brasil, 2016.

BATARSEH, F. S.; USHER, J. M.; DASPIT, J. J. Collaboration capability in virtual teams: examining the influence on diversity and innovation. In: **International Journal of Innovation Management**, v. 21, n. 4, 2017a.

BLOMQUIST, K.; LEVY, J. Collaboration capability—a focal concept in knowledge creation and collaborative innovation in networks. In: **International Journal of Management Concepts and Philosophy**, v. 2, n. 1, 2006. (p. 31-48),

CAPACIDADES DINÂMICAS E SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL EM ORGANIZAÇÃO MILITAR DA MARINHA DO BRASIL. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/3312/331241515010.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2023.

CAVALCANTE, Pedro *et al.*. (orgs.). **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap: Ipea, 2017. (266 p).

CHESBROUGH, H. W.; APPELYARD, M. M.. Open Innovation and Strategy. In: **California Management Review**, 50(1), 2007. (57-76).

CLAMPITT, P. G.; DOWNS, C. W.. Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: a field study. In: **The Journal of Business Communication**, v. 30, n. 1, 1993, (p. 5-29).

DORCE, Lethicia Camila *et al.*. Extending the theory of planned behavior to understand consumer purchase behavior for organic vegetables in Brazil: The role of perceived health benefits, perceived sustainability benefits and perceived price. In: **Food Quality and Preference**, v. 91, 2021. (p. 104-191).

FARIDAH, Djellal; FAÏZ, Gallouj; MILES, Ian. Two decades of research on innovation in services: Which place for public services? In: **Structural Change and Economic Dynamics**, 27, (2013) (98-117).

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa** [recurso eletrônico]. Tradução: Joice Elias Costa. 3.ed. – Dados eletrônicos – Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOGUESATTO, Cristian Rogério. **Improving innovation performance in agtech: understandign the role of social media and dynamic capabilities**. Tese de Doutorado, 2023.

GULLMARK, Petter. Do All Roads Lead to Innovativeness? A Study of Public Sector Organizations' Innovation Capabilities. In: **American Review of Public Administration**. v. 51(7),2021. (509–525).

INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: teoria, tendências e casos no Brasil. Disponível em:

<https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/171002_inovacao_no_setor_publico.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2023.

MISHRA, K.; BOYNTON, L.; MISHRA, A. Driving employee engagement: the expanded role of internal communications. In: **International Journal of Business Communication**, v. 51, n. 2, 2014. (p. 183-202).

PABLO, Amy L. *et al.*. Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector. In: **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 5, jul., 2007.

REIS NETO, M. T., SILVA, L.C. Fulgencio da; Ferreira, C.A.A. Influence of internal communication on the organizations' performance: proposition of model. In: **Future Studies Research Journal**, v. 10, n. 2, 2018. (p. 214-237).

ROBSON, P. J. A.; TOURISH, D. Managing internal communication: an organizational case study. In: **Corporate Communications: An International Journal**, v. 10, n. 3, 2005. (p. 213-222).

SANO, Hironobu. **Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais**. Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Cadernos Enap, 69, 2020.

SOUZA, Cristiano Coimbra de, 2014 - **Capacidades dinâmicas na Controladoria-geral da União**: estudo de caso nas capacidades operacionais de auditoria e fiscalização em compras e licitações. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/16835/1/2014_CristianoCoimbradeSouza.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2023.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. In: **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, 1997. (509-533).

TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. In: **Strategic management journal**, v. 28, n. 13, 2007. (p. 1319-1350).

TRAVIS, Bland *et al.*. Enhancing Public Sector Innovation: Examining the Network-Innovation Relationship. In: **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, v. 15(3), article 3. Polytechnic Institute and State University, Virginia, USA, 2010.

VISÃO BASEADA EM RECURSOS E CAPACIDADES DINÂMICAS NO CONTEXTO BRASILEIRO: a produção e a evolução acadêmica em dez anos de contribuições. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/4011/401137516006.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2023.

VOKIĆ, N. P.; BILUŠIĆ, M. B.; NAJJAR, D. Building organizational trust through internal communication. In: **Corporate Communications: An International Journal**, v. 26, n. 1, 2021. (p. 70- 83).

XLVII ENCONTRO DA ANPAD. **Understandign the role of social media and dynamic capabilities for innovation performance in agtech**: a serial mediation model. São Paulo, 26-28 set. 2023. (2177- 2576 versão online).

APÊNDICE 1 - DADOS SECUNDÁRIOS

1) Site Tesouro do Estado Rio Grande do Sul: https://tesouro.fazenda.rs.gov.br/conteudo/5722/-estrutura-administrativa
2) Decreto nº 44.818, de 27 de dezembro de 2006. https://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXT0&Hid_TodasNormas=50354&hTexto=&Hid_IDNorma=50354
3) Informativo interno do Tesouro do Estado (InfoTE) - Disponível apenas na intranet do Tesouro.
4) Site do App Servidor RS - https://app.servidor.rs.gov.br/login ou o aplicativo Servidor RS na loja da Google e da Apple.
5) Informativo interno do Tesouro do Estado (InfoTE) - Disponível apenas na intranet do Tesouro
6) Decreto nº 8.373 de 11 de dezembro de 2014 - E-Social é um Sistema de Escrituração Fiscal Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas. É um projeto do Governo Federal, criado por meio do Decreto nº 8.373, de 11 de dezembro de 2014. Trata-se de um sistema de Governo que unifica o envio das informações de empregados e estagiários, impactando nas rotinas de envio de informações pelos Estados. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/decreto/d8373.htm
7) Lei nº 15.298 de julho de 2019 - PEC nº 272 pela Assembleia Legislativa, maio de 2019, seguida da Lei nº 15.298 de julho de 2019. https://www.diariooficial.rs.gov.br/diario?td=DOE&dt=2019-07-05&pg=5
8) Lei nº 15.935/23 de 1 de janeiro de 2023. Lei nº 15.935/23 - Institui o Novo Quadro Geral dos Cargos em Comissão e Funções Gratificadas do Poder Executivo, regulamenta a gratificação pelo exercício de direção e de vice direção de Escola da Rede Pública Estadual de Ensino, fixa a remuneração mensal dos dirigentes de autarquias, fundações autárquicas, órgãos e entidades especiais, dispõe sobre a equipe de transição do candidato eleito para o cargo de Governador do Estado, extingue cargos, funções e gratificações, e dá outras providências. https://ww3.al.rs.gov.br/filerepository/repLegis/arquivos/LEI%2015.935.pdf

APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO

Prezado respondente, este questionário é parte de um trabalho de conclusão da Pós-graduação em Inovação e o Novo Setor Público, cujo objetivo é o reconhecimento e o estímulo do potencial de inovação da DGF através das capacidades dinâmicas.

As informações coletadas serão usadas exclusivamente para fins acadêmicos e será garantido o anonimato dos respondentes. Esse questionário é direcionado a todos que trabalham na DGF.

O questionário é breve, levando em média de 7 a 10 minutos para o seu total preenchimento.

Agradeço muito a sua participação.
Muito obrigada!

Karina Yamashiro Barrionuevo | karinab@sefaz.rs.gov.br

A - Caracterização do respondente

1. Qual o seu gênero?

Gênero: M () F () Outro ()

2. Qual a sua escolaridade?

Ens. Fundamental () Ens. Médio () Ens. Superior Incompleto () Ens. Superior ()
Mestrado () Doutorado () Pós-Doutorado ()

3. Qual o setor/seção em que trabalha?

B - Perguntas sobre capacidades dinâmicas e desempenho de inovação

As questões abaixo (1 a 18) referem-se às capacidades dinâmicas e inovação. Elas estão estruturadas de forma escalar, onde 1 refere-se a discordo totalmente e 7 concordo totalmente.

Assinale-as conforme sua percepção.

1	2	3	4	5	6	7
discordo totalmente						concordo totalmente
()	()	()	()	()	()	()

Confiança:

1. Pode-se contar uns com os outros no setor.

1	2	3	4	5	6	7
discordo totalmente						concordo totalmente
()	()	()	()	()	()	()

4. Gostaria de contribuir com a sua percepção sobre a inovação no seu setor?
Campo aberto.

APÊNDICE 3 – TRANSCRIÇÃO GRUPO FOCAL¹³

(Observação: Não compareceu apenas o representante da SECONS).

Pesquisadora: - Então pessoal, vou começar aqui do começo, o que é um grupo focal? Um grupo focal nada mais é do que uma pesquisa coletiva, é só isso, em vez de perguntar para uma pessoa só, a gente pergunta para a galera reunida. É como se fosse a cereja do bolo do formulário de pesquisa que eu apliquei, porque eu vou ter a percepção coletiva de todos vocês e com isso eu vou ter mais clareza nos resultados da pesquisa e vou fazer o meu possível para apontar algumas ações com um potencial de melhoria na inovação da DGF. E esse direcionamento do meu trabalho vai ser aí para Pessoa 1 e Pessoa 2, porque terão que dar esse primeiro passinho aí para ver o que é possível otimizar o que já é excelente. Fiz uma listinha do que eu preciso falar para vocês: o objetivo número 1 do meu trabalho eu já consegui alcançar; os resultados demonstram por A + B que em capacidades de inovação, a DGF nada de braçada, do que você quiser! Nada de braçada, de peito, de.. ai gente... eu não sei nem nadar, nem sei quais as outras modalidades, mas de todas! Olha, é uma coisa assim de campeonato! O segundo objetivo é justamente esse de conseguir dar algum direcionamentozinho, algum insumo para que esses nossos dois chefes possam pensar aí em estratégias para tentar otimizar o que já é excelente. E aí pessoal, quanto à dinâmica mesmo do grupo focal, antes de começar a fazer as perguntas, deixar bem claro que o meu papel aqui é de moderadora e pedir paciência e compreensão porque é o meu primeiro grupo focal. E o que eu vou precisar fazer nesse papel de moderadora? Tentar equilibrar para que todos vocês falem. Eu vou tá aqui fazendo uma pergunta e estou vendo que alguém não se manifestou muito, que está mais quietinho, e aí vou lá e vou perguntar, por exemplo: Pessoa 3, qual a sua opinião sobre isso? mas não tem nenhuma relação o resultado da pesquisa com quem eu estou chamando. Quero que isso fique muito claro, é só uma forma de eu tentar ouvir a todos. Não tem nenhuma vinculação da pergunta com os setores, até porque como eu disse, sabe, já dobrou a meta, entendeu? É só mesmo para que a gente possa, porque sempre tem, por mais que seja muito bom, sempre tem um espacinho que a gente pode melhorar. Tudo bem, pessoal? Alguém tem alguma dúvida, alguma questão? Não? Posso tocar ficha, então?

¹³ Para manter o anonimato de todos os participantes, inclusive quanto a gênero, esses serão identificados como "Pessoa", e numerados na ordem de participação.

Pessoa 3: - Vamos ver no andar da carruagem. Me deixa para depois.

Pesquisadora: - Tá bem, qualquer coisa me avisem! Então vou começar aqui, e, pessoal, vamos falar das questões que tiveram uma maior variação nas repostas, tá? Porque na seção da Confiança, olha, por pouco que não deu 100%. Então, assim, não tem nem motivo para gente trazer aqui. Eu busquei junto com a minha orientadora as perguntas que tiveram um pouco de variação, mas também não foi muitaaaa, foi um pouco só. Quanto à pergunta: 'Na DGF há uma tendência de sentir um problema do seu setor como seu'. Como vocês sentem esse envolvimento do servidor com a problemática do setor?

Pessoa 4: - Olha, eu vejo o seguinte, a gente tem o entrosamento e uma responsabilidade muito grande pelo trabalho, né, mesmo que o nosso trabalho seja tarefas, seja muito operacional, a gente tem esse comprometimento por se tratar de um trabalho que vai pegar lá no servidor, né? Então a gente sabe que qualquer coisa que a gente faça é muito sério para o servidor. Às vezes, se for um erro, o servidor não vai saber que foi um erro de uma pessoa ali, né? Às vezes, ele pode achar "ah, é um problema com minha vida funcional". Então eu entendo que esse comprometimento com o trabalho, mesmo que seja uma tarefa, nos leva a isso, pelo menos ali na Sefec, eu entendo que a gente trabalha dessa forma, por isso que a gente vê o problema do setor como nosso.

Pesquisadora: - Olha, Pessoa 4, gostei muito do seu ponto, sabe que eu não pensei nisso, que bacana.

Pessoa 3: - É bem assim, concordo plenamente com ela, faço minhas as palavras dela, porque é bem nesse sentido.

Pesquisadora: - Perfeito pessoal, já mataram aqui a primeira.

Pessoa 5: - Eu tenho um ponto diferente, é que ali na Segimfo a gente não trabalha tanto com casos individuais, a gente trabalha com casos gerais, de categorias ou folhas inteiras ou coisas gerais mesmo, e aí a gente não tem esse apelo de pensar:

“aí, se eu fizer errado, o servidor vai ser prejudicado”, não, porque se a gente errar, vamos errar para muita gente e alguém vai reclamar. Se a gente errar, na pior das hipóteses, eu acho que o Estado sai perdendo. Eu, pelo menos, sinto que se tiver algum problema para a Segimfo é como se fosse meu; é um ponto negativo porque na verdade falta uma pessoa específica para fazer, então, tipo assim, é, se chegar alguma coisa lá e se Pessoa 6 souber, ele vai pegar, mas se ele não conseguir e estiver atolado, eu vou ter que pegar, se eu não pegar, ninguém vai pegar, então é meu por conta disso, se eu não pegar para resolver, não vai sair. Então é meio que talvez uma falta de definir quem tem que fazer o quê. E aí tudo é de todo mundo.

Pesquisadora: - Ainda sobre essa pergunta: Vocês acham que essa apropriação dos problemas do setor é algo positivo (além da produtividade) ou contraproducente?

Pessoa 5: - Eu vejo como uma coisa ruim, se tudo fosse mais bem definido teria menos confusão e talvez, talvez não, com certeza, seria até mais produtivo, não ficaria perdendo tempo, ah isso é seu, isso é meu, como que faz isso, como que não faz, para eu poder me organizar melhor.

Pesquisadora: - Nossa, ótimo ponto, Pessoa 5, muito obrigada. Alguém mais gostaria de comentar sobre isso?

Pessoa 4: - Com relação à segunda pergunta, levando em consideração às características da Sefec, que são bem diferentes da Segimfo, eu realmente acho que são bem diferentes; assim, a gente vê como nosso e é um ponto positivo porque a gente fica muito comprometido, né, Pesquisadora? Mas é um ponto negativo porque a gente também entende que pode dar um problema sério lá, né. Então, muitas vezes a gente não tem como ter certeza de que aquilo ali está certo, né? Claro que a gente faz da melhor forma possível, mas por ser trabalho ali, às vezes, você pode errar e não tem como. Então tem as duas coisas, o ponto positivo da responsabilidade e o ponto negativo se der algum problema, mas também o ponto negativo não é uma coisa tão maior do que o ponto positivo porque a gente sabe que se der algum problema, bom, vai chegar rapidamente e a gente vai resolver. Diferente da Pessoa 5, o nosso, como é individual, a gente resolve mais rápido.

Pesquisadora: - Pessoa 4, muito obrigada pela contribuição. Então tá pessoal, eu vou para a próxima, como tem várias aqui, eu não vou ficar agora já chamando o pessoal, né! Tipo chamada oral na escola. Vou vendo aqui se o pessoal vai tendo mais afinidade com as outras questões. 'Há um sentimento de ligação emocional com o setor'. Como vocês percebem essa relação afetuosa do servidor com seu setor?

Pessoa 2: - Acho que nesse ponto é mais em relação às pessoas, né? Os colegas ali, os companheiros de trabalho, é que a gente tá no dia a dia, embora nem sempre presencial, né? Hoje em dia com as atividades à distância, mas com certeza todo dia a gente está junto, ainda que seja por vídeo, aí a gente acaba criando esse laço, que aí com o setor eu acredito que seja com os colegas, com os companheiros, e aí puxa as duas primeiras perguntas que você toma por si os problema do setor, as atividades que podem ser compartilhadas, isso daqui é com o meu colega, mas se ele está sobrecarregado, eu vou e tento ajudá-lo da melhor forma possível, da mesma forma que se eu tiver sobrecarregado eu tenho uma liberdade de pedir ajuda para alguém: "quem sabe vamos dividir isso aqui para tentar resolver mais rápido" ou "então me ajuda que eu não tô conseguindo", e eu entendo esse sentimento de companheirismo como sendo esse afeto, esse coleguismo, não sei se eu estou indo na linha aí, mas é assim como eu entendi, como eu interpretei essa questão aí.

Pesquisadora: - Perfeito, Pessoa 2! Acho que você até adiantou a pergunta que complementa essa que seria "Como reverbera esse bem-querer na integração da equipe e na realização das tarefas?"

Pessoa 2: - Na verdade é um questionário muito inteligente como uma coisa está ligada à outra. Eu respondi essa pergunta, mas fiz um link com as duas primeiras e você já está fazendo com uma quarta pergunta. Está tudo muito bem interligado, uma vai puxando a outra, vai demandando a outra questão.

Pesquisadora: - Pessoal, só para dizer esse não é um formulário meu não, tá? É de um modelo americano que já foi amplamente testado em vários países. E eu só adaptei de um outro aluno da minha orientadora que fez uma tese de doutorado e inclusive ganhou um prêmio na semana passada! Infelizmente não é obra minha, eu só adaptei para a gente e apliquei!

Pessoa 5: - Eu aqui de novo, né! Acho que tem dois pontos para levar em conta nessa questão da afinidade com o setor, com as pessoas. Assim, uma coisa é o Sedem que mais da metade é novato, outra coisa sou eu que todos tem mais de 25 anos de casa. Relações gastam tempo, muita gente nova dificulta, muita gente nova que entra junta. Eu entrei sozinho, e tem o fato da rotatividade. Pessoa 2, Pessoa 7, Pessoa 4, são mais novos do que eu na DGF. Precisamos de um tempo para conseguir gostar das pessoas.

Pessoa 1: - Só para avisar, para não ficar a sensação assim de que eu não estou participando; na verdade, o meu papel é mais de observador, porque eu não quero interferir nas respostas.

Pesquisadora: - Ah, mas fala pra gente um pouquinho, porque o seu setor é o gabinete.

Pessoa 8: - Estou escutando e estou bem satisfeito assim, que é importante o pessoal ficar bem à vontade para falar, para não ter nenhum tipo de julgamento aqui. Vai servir para a pesquisa da Pesquisadora, e para melhorarmos o relacionamento dentro da DGF. Estou 100% com as observações que foram feitas aí, acho que é bem por aí mesmo. O sentimento de pertencimento e colaboração dentro da DGF. E tem diferenças entre os setores, é interessante mesmo. Cada seção tem a sua almazinha, né? Embora a DGF tenha uma alma da Divisão. Me parece que cada seção tem as suas características próprias e isso interfere no tipo de trabalho que é feito e no relacionamento. Mas acima de tudo, me parece que mesmo assim cada um do seu jeito consegue construir uma certa troca afetiva. Claro, uns um pouco mais, outros um pouco menos, mas acho que é meio o perfil, acho que essa alma afetiva tem um pouco da DGF como um todo. Fala, Pessoa 3!

Pessoa 3: - Ali na Serel, a gente também consegue extrapolar porque como a gente atende diretamente, a gente lida diretamente com o servidor, a gente também tem essa ligação afetiva direta com o servidor. A Pessoa 9 ali com o RHs, eu também com os RHs, nós também interagimos muito com todos os colegas da DGF. Então, a gente também tem muito isso de entre nós, entre os colegas da DGF e com o servidor. Essa

ligação é muito forte e interfere muito no nosso trabalho, no bom sentido, acho que é uma coisa boa, sabe? Nossa equipe é muito preocupada com o servidor, assim, em atender, em resolver, e não só porque está trabalhando, mas porque se preocupa mesmo. Todos pensam da mesma forma e trabalham do mesmo jeito, com o mesmo sentimento.

Pesquisadora: - Bacana, Pessoa 3, você ter trazido essa relação, tanto com o servidor, quanto com a própria DGF. Muito bom, obrigada ,pessoal. Vou aqui para a próxima. Pessoal, olha só, nos comentários sobre comprometimento houve uma preocupação geral, foi uma tônica geral, tá? Houve uma preocupação com melhoria de processos, repasse de conhecimento e divisão de tarefas. Gostaria de saber qual a percepção de vocês sobre esse tema e aí dessa vez eu vou chamar a palavra: - Pessoa 10, será que você poderia dar a sua contribuição aqui para a gente?

Pessoa 10: - Aqui no meu setor, a SESPE, eu acho que isso está bem definido sim. Pessoa 11 é um chefe muito bom, tanto que, profissionalmente, ele foi o melhor chefe que eu já tive na minha vida profissional, aprendi muito, muito, muito ,com ele e coisas que realmente fazem diferença e tal. Acho que ele organiza bem os processos. Eu não sei o que dizer mais sobre esse assunto.

Pesquisadora: - Acho que você me respondeu super bem, você falou sobre repasse de conhecimento.

Pessoa 10: - Aqui não tem nada desse problema. Discutimos muito. A gente está sempre trocando ideias, conhecimentos, informações, um fala do processo que está, um outro fala do processo que está com outro, a gente fala da decisão do STF com repercussão geral que saiu, ou da lei X que saiu. A gente tem bastante intercâmbio aqui, de conhecimento e informação.

Pesquisadora: - Teria algo a acrescentar sobre melhorias de processo?

Pessoa 10: - Não sei. Acho que em relação ao meu setor específico não, mas acho que em relação ao intercâmbio entre as seções, aí já é um pouco mais difícil talvez.

Pesquisadora: - Entendi, porque daí são muitas pontas para ligar. Pessoal, alguém mais gostaria de falar sobre melhoria de processos, repasse de conhecimento e divisão de tarefas?

Pessoa 4: - O que eu diria sobre isso é que o operacional toma conta de qualquer melhoria, né? As chefias estão muito na questão do E-social, desde que eu entrei eles estão e estarão até o final do ano. Então, realmente não sobra tempo, não tem como, eles passam parte muito grande do tempo em reunião, é uma característica bem específica nossa. No momento não há nenhum fôlego pra gente poder tratar sobre melhoria de processos.

Pessoa 12: - Assim, são três pontos, melhoria de processos, repasse de conhecimento e divisão de tarefas. Eu acredito que o repasse de conhecimento e a divisão de tarefas são dois pontos que são de mais responsabilidade das chefias. Tanto no setor, quanto a chefia geral. O repasse de conhecimento sempre parte do polo que conhece mais, a pessoa tem que saber para te explicar. Tem que vir dos que estão há mais tempo para explicar para os novos. Esses dois processos eu vejo que são mais de responsabilidade das chefias. A melhoria de processos acho que depende de todo mundo. Todo mundo tem que se envolver naquele negócio. É uma filosofia que idealmente todo mundo deveria ter, certo? Tanto a divisão de tarefas quanto o repasse de conhecimento no meu setor funcionam muito bem. Isso eu percebo que funciona bem. Já o repasse de conhecimento, já é um processo que, para mim, precisa ser eterno. Sempre chega um assunto novo, alguém tem que repassar para alguém, é contínuo, nunca acaba. Só que, no nosso setor, estamos super sobrecarregados de demandas de servidores que estão lá batendo na porta, dizendo: "Resolvam isso daqui!". O repasse de conhecimento, a melhoria do processo tem que ser em um momento que, assim, olha, quando você tem muito o que você fazer, você não "quer perder tempo" entre aspas, explicando como fazer isso, se você já pode fazer isso agora e resolver. Então cria uma certa resistência para repassar o conhecimento. Você sente que está perdendo um tempo quando está explicando para o outro. É uma coisa complicada de fazer quando você está sobrecarregado, quando você não está, já é uma outra situação. Você não fica naquela pressão toda. É tudo uma questão de organização da chefia, né? O papel de chefe de, olha, vou dividir as tarefas dessa forma, fazer a gestão observando a característica do trabalho de cada

um. Enfim, são as minhas impressões sobre esses três pontos.

Pesquisadora: - Muito obrigada, Pessoa 12! Muito rica a sua fala.

Pessoa 5: - Reforçar o que Pessoa 12 falou. Quando tem muito serviço, coisas que aparentemente não são tão importantes, ficam em segundo plano. Só que é muito importante, gasta tempo e fica em segundo plano quase sempre. Se não tiver uma pessoa, não digo dedicada, mas que tenha essa atribuição, nesse período de tempo você vai ensinar as outras pessoas, ou vai escrever um manual. Se não tiver uma pessoa dedicada a isso, não adianta que não sai. Enquanto o pessoal estiver atolado de serviço, não vai sair. Eu resumo isso a um problema de quantidade de pessoas, de horas de trabalho disponíveis.

Pessoa 12: - O lance do repasse de conhecimento, eu acho que a melhor forma de fazer isso são documentos, manuais, coisas escritas. Não conheço todas as seções, mas eu sinto que é raro aqui na DGF, né? Essa evidência física, esse documento que repasse o conhecimento, eu sinto falta na DGF. Estamos na oralidade aqui. Demanda muito tempo fazer um documento; e outra, é contínuo, daí há um mês aquele negócio não funciona mais. É um desafio e temos que separar um tempo para isso. Não pode ser visto como negativo. Ao invés de fazer tal coisa, você faz o manual.

Pessoa 10: - É que, assim, aqui na DGF é muito conteúdo, muita matéria diferente, né? Se você entrar na pasta da SESPE você vai ver a quantidade de pastas que estão divididas em diversas matérias, cada matéria tem não sei quantos pareceres e leis e decretos. E as coisas estão sempre mudando, com tudo isso acaba ficando difícil de fazer manuais, mas também acho que seria bom se tivesse.

Pessoa 1: - Deixa eu dar a minha contribuição também. Acho que vocês fizeram um diagnóstico perfeito. O repasse do conhecimento é crucial e interfere nas outras duas. Se a gente consegue ter um tempo e um processo de repasse de conhecimento, a gente consegue melhorar o processo, e a gente consegue dividir melhor a tarefa. Alguns poucos têm bastante conhecimento em uma coisa ou em outra, fica até difícil fazer uma divisão de tarefas quando o conhecimento não circula. Porque o conhecimento fica em uma ou outra pessoa, e fica sendo ela a sobrecarregada, e o

processo também não melhora porque não tem condições de discutir o processo porque o conhecimento está concentrado, a gente não evolui no processo. A gente tem um problema sério do excesso de atividade. A falta de condições de dar uma parada e uma pensada. A gente sofre com isso de “ah o pessoal não veio, não conseguiu participar disso ou daquilo”, é porque o pessoal não teve tempo mesmo, está debaixo de mau tempo, não dá para gente achar que as pessoas não se interessam e não querem; não é isso, pelo contrário, eles querem e têm um comprometimento muito grande com o resultado do trabalho, e sabem que não podem deixar de atender aquele problema, aquela ligação, porque isso vai interferir no pagamento do servidor lá no final, e aí não param para fazer as outras coisas que também são importantes.

Pessoa 10: - É importante que esse repasse de conhecimento aconteça em todas seções, né. Porque no momento em que uma seção fica para trás, ela acaba refletindo nas outras e sobrecarregando as outras. Então é importante que a DGF, como um todo, ande junto em todas as seções, nesse repasse de conhecimento especialmente, pois pessoas que têm muito conhecimento em breve estão se aposentando.

Pessoa 12: - E agora, com a fala da Pessoa 10, lembrei de algo que não falei. Esse aspecto da divisão de tarefas, talvez eu sinta mais dificuldade de saber entre as seções. Essa tarefa, onde é que faz? Isso não é tão claro pra mim que chegou agora. Eu fico perdidaço. Daí tem que ir atrás de quem sabe, e ficamos incomodando várias pessoas.

Pesquisadora: - Obrigada, pessoal! Conseguimos ir longe no assunto. Agora, em relação à confiança e amistosidade nas relações, houve uma quase unanimidade nas respostas. O nível de comprometimento apontado também foi muito elevado, mas não no mesmo grau das anteriores. Então, qual o entendimento de vocês sobre o comprometimento de suas equipes?

Pessoa 10: - Aqui na SESPE, eu acho 10.

Pessoa 7: - Aqui na Segimfo, eu acho 10 também.

Pessoa 3: - A minha resposta foi total, foi 10 também, comprometimento é total de todos.

Pessoa 12: - A natureza do trabalho nosso, por ser linha de frente, aquela coisa que impacta ali, acaba gerando uma pressão na gente que tem seus pontos positivos, faz a pessoa se comprometer mais. Quem não é muito comprometido começa a se comprometer. Tem os pontos negativos da pressão. Tem pessoas que é difícil de lidar. Mas a natureza do trabalho gera esse comprometimento e o companheirismo, quando você está na linha de frente com aquela situação gera uma afinidade quase automática com a pessoa que está na mesma situação intrincada que você. Nossa!, eu peguei um processo desse, semana passada, vamos que eu te ajudo! Ajuda no comprometimento a natureza do nosso trabalho.

Pesquisadora: - Queria ouvir vocês sobre a tomada de decisão nos seus setores. Quais seriam os motivos pelos quais os servidores não contribuem para o processo decisório? O que leva alguns dos nossos servidores a não contribuírem para o processo decisório?

Pessoa 10: - Ao meu ver, por conta da máxima, o problema só sobe. Se eu sei resolver, eu resolvo. Se eu não sei, eu vou passar para o meu chefe. A partir do momento da transferência e todo mundo sobrecarregado “ah, esse não é um problema que eu tenho que resolver, é a chefia que tem que definir”. Tem o ponto positivo e o ponto negativo de não participar do processo decisório. Passou para alguém, o problema sobe, a chefia que vai resolver. Se o chefe está com o problema, dificilmente ele vai pedir para uma pessoa que está abaixo, que não tem o mesmo conhecimento, que não contempla toda a complexidade da situação para ela me ajudar no processo decisório, você não vai incomodar a pessoa. Então acho que é esse ponto aí.

Pessoa 4: - Acho que o que Pessoa 12 falou se aplica ao trabalho operacional. Mas quanto às questões de gestão estratégica, acho que podemos interferir menos ainda porque não temos muito esses fóruns. Como melhorar a gestão da DGF em conjunto? Não temos esse espaço, inclusive porque a gente não tem tempo. Então eu vejo duas questões, o operacional que funciona assim mesmo porque a gente tem que ser rápido e as questões estratégicas que eu acho que nos faltam os fóruns, os momentos

específicos para isso.

Pesquisadora: - Perfeito, Pessoa 4, você adiantou a minha segunda pergunta! Vocês acham que pode ser pela ausência de convite à participação do processo decisório? Acham que de alguma forma isso influencia?

Pessoa 4: - Acho que sim. Acho que sim, para não participar, só se não for chamado. Porque eu participo, com certeza.

Pesquisadora: - Como vocês gostariam de ser chamados para participar dessas decisões ou até mesmo na elaboração da pauta? O que é que a gente precisa discutir, o que a gente tem que discutir? Como vocês gostariam que fosse o formato disso, a configuração disso?

Pessoa 13: - Voltar um pouco na participação do processo decisório. Importante salientar que há um tempo nós tínhamos colegas que não se envolviam, e por mais que tu tentasse dividir a situação, as pessoas não queriam entrar no processo, queriam ficar à margem. E mais recentemente, eu aprendi que como a pessoa não tem o conhecimento, ela não tem como participar do processo decisório. O que é uma grande mentira, e eu aprendi na prática com todos os nossos colegas novos. Eles foram muito importantes e fundamentais para a gente definir alguma coisa, porque eles trazem outro conhecimento que agrega muito ao nosso. Na maioria das vezes que a gente quer tomar alguma decisão, combinar ou decidir algum processo, eu, na maioria das vezes, chamo todos eles, porque eles trazem esse olhar de fora que acrescenta, agrega muito.

Pessoa 5: - Vou apresentar um ponto discordante. Do jeito que foi falado me pareceu que todo mundo tem que participar de todas as decisões, não sei se foi a intenção da fala. Eu penso que para a decisão também é um processo de decisão, e também precisa ser desenhado e os atores precisam ser bem estabelecidos. Tomar a decisão também precisa ser um processo bem definido.

Pessoa 10: - Acho que as pessoas estão ausentes dos processos decisórios porque as decisões têm implicações, e isso pode refletir depois, se a sua decisão for

equivocada, aquilo pode voltar para ti e você ser responsabilizado. Alguém tem que dizer sim, pode, não pode. E outro aspecto é que uma decisão implica muita pesquisa. Tu ficar uma hora, duas horas em cima daquele assunto, e muita gente não quer isso, quer fazer o próximo, e tal, e resolver. Esses dois aspectos, a responsabilização e, às vezes, porque demanda tempo e pesquisa, e errar, e voltar etc..

Pessoa 5: - Por isso que eu defendo que haja um processo. Não é que a pessoa não quer, ela tem que fazer e pronto. Então, se ela não fizer, ela estará indo contra a ordem do trabalho que foi passado para ela. É tirar a desculpa do quero ou não quero. É ou não é você.

Pessoa 13: - De toda forma, todo mundo concorda que as decisões que são tomadas de cima para baixo nas nossas atividades não são boas, né, nós temos uma série de exemplos aí, e nós sabemos que no final das contas nunca dá certo. E, usando uma das coisas que nos atinge totalmente, sempre são as leis que são publicadas. Na Assembleia alguém decide que alguma categoria vai ter direito a uma determinada vantagem, publica a lei e não pensa nem um pouco no impacto na execução. Daí, quando chega para a DGF, que é quem efetivamente vai executar, a gente vai encontrar um monte de erros, de falhas, vamos ter que fazer consultas, procurar parecer e definições. Isso acontece com tudo, praticamente com tudo o que a gente faz. Quando eu comecei a falar que o pessoal se prontifica e eu utilizo o conhecimento deles, tanto o que eles já têm da nossa atividade quanto o que eles trazem de fora, não significa que eles devem tomar a decisão. Mas se nós unirmos todas as opiniões, podemos tomar uma decisão melhor. Resumindo, acho que todos devem participar, não necessariamente decidir. Óbvio que cada um, dentro das suas limitações, pode colaborar com alguma coisa.

Pessoa 1: - Só um segundinho para acrescentar um detalhe. Acho bem importante essa questão que foi levantada dos fóruns de participação de tomada de decisão. Acho que temos um bom espaço para construir. E estabelecer, como Pessoa 5 diz, um processo de tomada de decisão, que eu acho que também pode ser algo desenhado e flexível, algo que a gente tenha em mente com seus fóruns de tomada de decisão, que as pessoas sabem como é que o processo de decisão se dá, e ficam muito mais tranquilos com o que cabe a um, e o que cabe ao outro decidir, e os seus

espaços de participação, que é fundamental e, às vezes, tu não tem a decisão, mas tu tem o espaço de participação, e isso é bem importante. Então, acho que a gente tem um trabalho a fazer nisso. Claro que isso também concorre com essa loucura que a gente tem aí, essa quantidade de atividade, e a gente fica até com pena de criar mais um fórum de participação, onde sabe que as pessoas estão extremamente atarefadas e, enfim, mas a gente tem que fazer a gestão disso, tentar construir fóruns que permitam a participação e a tomada de decisão, garantindo que também tenham seus espaços de produção, né? De operacionalização das suas atividades, né? Senão a gente só passa em processo de fórum de decisão e nunca sobra tempo para o pessoal colocar as coisas em prática. Aí é complicado.

Pessoa 13: - Eu gosto de usar a minha vivência como exemplo, né? Isso aconteceu comigo. De acordo com o que Pessoa 1 falou, e Pessoa 5 já tinha falado antes, nós temos que ter um processo de decisão, né? Mas como eu falei, também entendo que tem que passar por todo mundo. Eu mesmo, na nossa seção, muitas vezes tomei algumas decisões de como é que a gente iria atender esse ou aquele procedimento, e quando chegava lá na hora de executar, a situação estava diferente. Por quê? Porque, claro, quanto mais, quanto mais gestor eu sou, menos executor eu sou, né? Então eu sempre falo, Pessoa 5 está aqui para confirmar, quando a gente faz uma reunião e alguém pergunta uma coisa, eu digo a eles, sempre brinco, na minha época era assim, mas como faz tempo que eu não executo essa atividade, com certeza hoje ela está muito diferente, ela está atualizada, tem outras nuances. Enfim, né? Então, é nesse sentido que eu sempre chamo todo mundo para me dizer, ó, sei lá, eu vou implantar um abono família, para mim isso era tranquilo, não é? Mas hoje eu já sei que tem muitas coisas diferentes, então eu não posso decidir nada a nível de gabinete sobre abono família se eu não estiver atualizado, pelo menos no conhecimento de como é que funciona hoje, se não é fácil, não é? Eu vou lá, me reúno com o M., chefes de seção, temos um problema aqui no abono família. Como é que nós vamos fazer? Pode fazer assim, tudo bem. Mas quando eu levo para executar, não está, não vai rolar, porque estava diferente, então tem que voltar de novo, e aí, nesse sentido, o processo de tomada de decisão, ele é importante, não é? Sempre lembrando que eu acho que todo mundo tem que estar incluído de alguma forma.

Pessoa 12: - Pessoal, não sei se eu vou estender muito, mas eu queria mesmo falar

isso. É que eu já tive experiência de trabalhar em grupos, que tinha muito essa questão do processo decisório, As pessoas não se sentem parte do processo decisório, não tomam a decisão. E aí eu lembro dessa. Ah, vamos criar um canal, né? Canal aí pra todo mundo começar a decidir, uma vez por mês, vão se reunir pelo menos todas as seções e seria uma proposta, né? Vai acontecer aqui uma decisão. Mas o que eu percebia. Primeiro ponto: não é todo mundo decide tudo, né? Tem que ser uma decisão que vai impactar todos e que é importante escutar todo mundo. Aí, como Pessoa 1 falou ali, dá até pena, né? De colocar mais um trabalho. Está bom, procura alguma coisa que todos são interessados, né? vou dar um exemplo: a gente escuta aqui todo mundo falar, pô, a gente está sobrecarregado de trabalho, será que tudo que a gente faz aqui na DGF, a gente deveria estar fazendo? Será que tem coisa aqui que a gente poderia não fazer em nenhuma seção ou fazer de uma outra forma que seja menos trabalhosa? Então isso aí é interesse geral. Podia surgir um processo decisório a partir daí. E aí o segundo ponto, eu sentia muita dificuldade; quando a gente abre esse canal, já está bom, vamos lá, todo mundo pode decidir. É o momento posterior, está bom, já tem esse canal, está todo mundo lá opinando. Aí começa a minguar o negócio, porque as pessoas “ah, mas não adianta porque, né, eu não sou escutado lá, sabe?” É difícil fazer a pessoa se sentir contemplada numa decisão que às vezes não foi exatamente do jeito que ela percebeu. É difícil isso, então é um segundo momento em que esse canal de decisão começa a minguar e, aí, daqui a pouco, a gente está se reunindo para decidir, para fazer parte e as pessoas já estão desanimadas porque “ah, porque eu não decido nada, quem decide é só Pessoa 1, chega lá, fala que vai fazer assim e pronto”. Eu passei por isso, e foi difícil de contornar. Fazer as pessoas se sentirem contempladas numa decisão que, às vezes, não foi exatamente como ela queria. Às vezes, veio até aspecto ... o pessoal mesmo daquela pessoa, e ela não vai conseguir entender que ela participou do processo decisório. Enfim, só queria colocar esses pontos e colaborar. Se a gente vai criar um canal de decisão, não precisa colocar todas as decisões, coloque decisões que todo mundo se sinta interessado para participar daquilo e, com certeza, a gente tem, por mais que cada um faça uma coisa, vai ter questões que todo mundo aqui da DGF é interessado. Tem pontos aí que a gente podia buscar o interesse da pessoa, a pessoa não vai sentir “ah estou atribulado aqui de trabalho, eu vou ter que ir, vou ter que participar de mais uma coisa”... não, tem coisa que eu acho que a pessoa genuinamente tem como poder decidir a respeito do... sei lá, sei lá do quê.

Pesquisadora: - Excelente, Pessoa 12, muito obrigado. Fechou aqui com chave de ouro essa parte do processo decisório. Agora vamos entrar na parte de comunicação. Aí pessoal, eu coloquei a seguinte afirmação no formulário: “Colegas do setor têm medo de expressar sua real opinião”, vocês teriam palpite sobre o motivo desse medo de se expressar?

Pessoa 13: - Uma primeira questão, justamente passa pelo que Pessoa 12 acabou de falar, né? Não sei bem se medo seria a palavra, mas na verdade, muitos podem achar que perderam o seu tempo, não é? Pararam de trabalhar para analisar uma questão, e aí emitem sua opinião, e chega lá no fim ela não é considerada, né?

Pessoa 12: - Eu sinto que. na minha seção, na seção que eu trabalho, não tem muito isso. O pessoal fala até demais, às vezes. Acho que isso aí é um privilégio aqui no setor público que a gente se sente mais seguro, “vou falar mesmo que eu acho, e por mais que eu esteja no estágio probatório, tão precisando de pessoal, você acha que vão me mandar embora por causa que eu falei, não vão, então eu vou falar mesmo”. Então eu acho que isso aí é um privilégio nosso aqui. Não diria que eu vejo muito isso assim de medo porque o pessoal fala bastante. Eu fico no meio de campo ali que eu não sou nem real chefe, e nem também sou totalmente operacional. Eu fico meio no meio de campo ali, né? E aí eu escuto, né? Todos os lados aqui, ó, todo mundo, ninguém tem medo de falar. Estão falando daqui, estão falando de lá.

Pessoa 5: - Eu vou chutar, porque eu sou dos que não têm medo de falar também. Eu falo, qualquer coisa, tipo, sempre falei, em empresa privada eu falei, então tem um pouco de perfil, eu acho, mas tem um pouco de hierarquia também; e volto naquele ponto da proximidade, de ser pessoal novo, de não estar tanto tempo trabalhando junto. Um exemplo que eu lembro de ... a gente tinha acabado de entrar, que junto comigo entraram alguns no DGF. Eu trabalho na sala do gabinete, com Pessoa 14, a chefe da Divisão, e aí eu lembro de comentar alguma coisa e falei “eu vou falar com Pessoa 14.” Aí, umas duas pessoas “Nossa, você tem coragem, a Pessoa 14 não sei o quê...” Tipo, ela tá ali, eu tô vendo ela todo dia, trabalha comigo, por que não? As pessoas tinham um pouco de receio por conta da hierarquia e, acho, por falta de proximidade, trabalhar perto da sala, não via a pessoa.

Pesquisadora: - Ótimo, ótimo. Tá pessoal, olha, não sei se sou só eu que estou gostando, não é? E já está acabando, como passou rápido, então, nesses últimos minutos, eu vou pular aqui uma série de questões sobre essa parte de auto expressão, tá? Porque eu acho que vocês responderam muito bem, responderam aqui as minhas outras quatro questões acerca disso, e aí, o que eu gostaria de trazer agora, seria a questão da informação mesmo, tá? Então a questão seria: somos informados sobre as ações, alterações e mudanças que ocorrem dentro do setor? Então, assim, quais informações não são recebidas? Como vocês e as suas equipes gostariam de receber essas informações?

Pessoa 12: - Para mim, o melhor jeito, pode ser uma visão meio retrógrada minha, mas quando tá todo mundo ali na sala, sabe, todo mundo trabalhando ali. Aí a chefia, chama e fala “ó, tal coisa vai mudar. Vai ser assim, assim, assim”. Acontece isso hoje em dia pelo Teams, né? Aí, então, se marca uma reunião falando “olha, vamos fazer tal coisa, tal processo vai mudar agora. Vai ser assim, assim, assim”. É geralmente uma reunião com todos. Uma reunião tem duas formas que eu vejo: quando é uma mudança muito grande, geralmente, eu acho que a melhor forma é uma reunião. Já uma mudança intermediária, não é uma coisa que “ah nossa”, então, às vezes, um e-mail, não é para todo mundo e tal, mas o e-mail ele não tem muita réplica, né? Por isso que é bom a reunião, quando você comunica alguma coisa, aí todo mundo já esclarece ali “ah, mas, então, como é que vai ser agora, tal?”; por e-mail você acaba perdendo um pouco, então, por isso, que ele é principalmente com coisa que não é muita mudança, é sobre um aspecto menos importante. Mas eu gosto mesmo quando tá todo mundo reunido e aí fala tal coisa, aí todo mundo já torce o nariz, o outro gosta.

Pessoa 13: - Eu percebo na própria Divisão, e também no restante da Fazenda, que é uma preocupação não com a qualidade da informação ou com a abrangência dela ou com o quanto ela vai atingir, mas sim com a pessoa que está passando a informação em se preservar. É muito comum, às vezes, de falar com determinado colega “Bah, essa informação aqui” “Foi sim, eu tenho um e-mail aqui, tal dia e eu tenho registrado, tá? Eu mandei um e-mail pra ti”. Eu sempre vejo que as pessoas se preocupam muito mais em se preservar nessa atividade de passar a informação e garantir “Olha, passei o e-mail para todo mundo, pronto minha responsabilidade

acabou” do que tentar realmente fazer até como Pessoa 12 sugeriu, “Ó, faz uma reunião”. Vai na sala, diz “Ó, vai mudar tal situação, a gente vai passar um e-mail sobre isso, mas só pra deixar todo mundo alerta”. Geralmente, quando acontece alguma situação, é a primeira coisa que a pessoa vai lá, né? Aí essa pessoa perde um tempão, vai lá, pesquisa no e-mail de um ano atrás: “Mas eu te passei um e-mail que tinha uma vírgula que falava sobre isso”. Como Pessoa 10 falou: hoje, a gente lida com uma gama enorme de assuntos, e é óbvio que, com frequência, a gente vai se passar em alguma coisa, né? Então eu vejo que muitas vezes a circulação da informação, não é só ela circular, é a qualidade dela e se ela atinge o objetivo, né? Se tu quer informar uma mudança e que todo mundo fique ciente, não é só passar um e-mail, e ter lá registrado que já fez a tua parte. Aí tem que chamar as pessoas, tem que alertar as pessoas, dizer que a situação mudou e, ainda assim, vão acontecer casos de gente que vai dizer que não foi informado, mas aí tudo bem, né? Mas eu acho que a preocupação também é por aí, e eu falo isso da minha vivência ali, da nossa vivência, não só na divisão como com outras secretarias, outros órgãos, né? A preocupação da pessoa é comprovar, eu te formei, eu te avisei, eu te disse, eu te alertei, né? Então acho que não é só por aí.

Pessoa 5: - E tem o pior ainda, que é, às vezes nem mandou o e-mail: “Tava lá numa reunião seis meses atrás, falando do assunto x; aí, do assunto x falou YZ e, lá por dois minutos, falou “Olha, vai acontecer aquilo, beleza? E nunca mais falou daquilo”. E não dá para lembrar de tudo. Assim como Pessoa 12 falou, chama uma reunião para isso, vamos juntar todo mundo e informar aqui, “ó, vai ser assim, assim, assim” e nem sempre precisa ser reunião de uma hora, de meia hora, às vezes, dez minutinhos resolve situação, mas tem que ser uma coisa bem divulgada.

Pessoa 1: - Queria dizer que, assim como o processo decisório, precisa de processo de comunicação. Eu acho que a gente não tem um processo bem desenhado de comunicação. Claro, não precisa ser uma coisa engessada, mas é bom que seja uma coisa que a gente saiba como é que vai funcionar, pelo menos em linhas gerais, né? Tem aquela informação que é uma informação mais de conhecimento geral, que é mais uma coisa que todo mundo precisa saber “Ah, olha, mas você paga o 13º no dia, no início de novembro, né? Começa a correr aquele, aquele zum-zum-zum, mas ninguém tem certeza. E tem muita coisa aqui na Fazenda que acontece assim: “Olha

isso está sendo feito, mas não pode ser dito ainda”, essas coisas de pagamento, né? Todo mundo sabe, mas ninguém pode dizer, então essas coisas ficam ruins até de comunicar, né? Mas concordo que comunicação mais informal e chamar as pessoas e falar e ter esse costume é bem importante e tem aquelas informações que são informações fundamentais para o trabalho, né?: “Olha, saiu a lei tal, e a lei tal vai interferir em tal coisa. Olha, foi tomada a decisão, parecer tal e o parecer vai interferir em tal coisa”. Essa informação técnica que todos precisam ter conhecimento, que a gente também não tem um canal definido para que essa informação circule, que as informações que são de interesse da DGF estejam disponíveis para todos, não é? E não é para poder dizer e não se comprometer: “Já avisamos, estava lá na lei”. Isso aí todo mundo sabe, né? Todo mundo tem que conhecer a lei, né? Mas é para a gente poder comentar entre nós mesmos, e fazer dessa informação uma informação útil, por exemplo, lá para Pessoa 15, ela é carente de informação, porque o servidor vem perguntar pra ela lá depois. Não adianta; se ela não souber, como é que ela vai informar o servidor depois? Então acho que a gente tem mesmo um espaço aí para melhorar os nossos canais, né? Os nossos formatos de comunicação, né? A forma como a comunicação circula, tanto a informação geral quanto a informação mais específica que vai interferir no nosso trabalho. Daqui a pouco, a gente está fazendo uma coisa que não pode fazer mais, porque a lei já diz que é diferente, mas também não chegou até a gente. É uma lei lá que foi aprovada não sei quando, não sei onde, que a gente não ficou sabendo. Pronto, já deu errado, né? Acho que é um assunto bem importante esse da comunicação.

Pessoa 5: - Eu diria até coisas mais internas também, porque vou dar um exemplo do que acontece ainda, por exemplo, a pessoa X chegou na DGF, sentou do meu lado, pegou as informações comigo, tal, mas até hoje eu não sei o que veio fazer na DGF! Chegou uma pessoa para trabalhar comigo, eu não sei se ele é da Segimfo, do Gabinete, se ele vai fazer alguma função compartilhada comigo ou não.... a gente pega porque a gente conversa, mas não chegou uma informação, “olha, temos um colega novo, a pessoa X, chegou, vai se juntar no trabalho tal”.

Pesquisadora: - Pessoal, vou fechar aqui com a nossa última pergunta, que é sobre inovação, que é bem o objetivo da minha questão de pesquisa do trabalho.

Pessoal, e a inovação? Vocês sentem que a introdução de novas soluções é tempestiva? Vocês sentem que é frequente? Como que essas soluções se acomodam na equipe? Quais as dificuldades que vocês sentem para implementar algo novo. E agora, eu, como moderadora, gostaria de chamar Pessoa 3 para fechar aqui com essa parte de inovação.

Pessoa 3: - Como assim? Se a inovação acontece bastante, que faz parte da DGF?

Pesquisadora: - Isso mesmo, queria a sua percepção, se jogassem para ti a bola “inovação”, o que você me diz?

Pessoa 3: - Eu estava pensando ...E são 30 anos de DGF, e hoje a gente sempre teve todos esses problemas que a gente falou aqui, mas hoje eu vejo, já de alguns anos para cá ,e cada vez melhor, o quanto a DGF conseguiu evoluir, sabe, e agora muito mais com a questão da inovação, e isso está fazendo parte do dia a dia da DGF. A gente vê a quantidade de projetos que a gente tem e o quanto já se avançou em todas as áreas, creio eu, em todas tiveram e a gente continua, cada vez termina e começa outro projeto, tentando melhorar o fluxo, tentando melhorar o atendimento. Eu vejo hoje que a gente está muito bem e caminhando para alguma coisa ainda melhor. E todo mundo engajado, todo mundo querendo isso, querendo muito isso. Não vejo, assim, ninguém, porque a gente tinha muito isso antes, né? Que as pessoas eram resistentes, muito porque não acreditavam, e porque realmente as coisas começavam e não terminavam, e muito porque eram acomodados. Agora, Pessoa 13 está aqui para não me deixar mentir sozinha, que é o mais antigo junto comigo, então, hoje a gente não tem mais isso, assim como era.

Pessoa 13: - Antigamente, havia até uma competição entre as seções, hoje eu vejo que está um pouco mais integrado, a gente ainda briga para melhorar alguns processos, vamos dizer assim, tem certas dificuldades para fazer o colega da seção do lado entender por que é melhor fazer assim, por que é pior fazer do jeito que está fazendo.

Pessoa 13: - Hoje temos uma maior integração entre a seções, antes eu nem sabia o que acontecia em outra seção.

Pessoa 10: - Falando por alto, a seção da Pessoa 13 é a que tem mais espaço para automatizar os demonstrativos, para inovação no caso.

Pessoa 3: - Nós, no atendimento, estamos caminhando para uma evolução.

Pesquisadora: - Pessoal, olha só, conseguimos cumprir a pauta, nem eu acredito, porque eram muitas questões, e eu não tenho nem como agradecer, né. Durante a reunião, foi identificado, diagnosticado que poderíamos fazer muitas outras coisas se não fosse essa avalanche de trabalho operacional que nós temos, por isso eu agradeço em décuplo esse tempo de vocês e essa atenção total que vocês tiveram. Pessoal, como eu disse, eu não sei como agradecer aqui e, se eu puder, farei uma dedicatória especial para vocês no meu trabalho 15 páginas para agradecer o empenho e engajamento de vocês. Assim que eu concluir, enviarei o trabalho para vocês!