

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL (PUCRS)
MPA EM INOVAÇÃO E O NOVO SETOR PÚBLICO

ADRIANA OLIVEIRA DA SILVA

**O PAPEL DE GOVERNANÇA DA GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO DE
VALOR PÚBLICO**

Porto Alegre

2023

ADRIANA OLIVEIRA DA SILVA

**O PAPEL DE GOVERNANÇA DA GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO DE
VALOR PÚBLICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, como exigência parcial para obtenção do título MPA Em Inovação e o Novo Setor Público sob a orientação da Dra. Edimara Mezzomo Luciano.

Porto Alegre

2023

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha orientadora pela inspiração e exemplo em gerar valor público em toda a sua expressão na vida.

A todos os meus professores e colegas desse MPA, com os quais levo momentos vividos, memórias e conhecimento constituído.

A Secretaria da Fazenda do RS por me oportunizar me desenvolver como servidora pública e como ser humano.

Aos meus pais pelo exemplo de amor, valor do trabalho e resiliência na vida.

A minha filha, maior incentivadora de que eu desenvolva meu potencial, e meu esposo, por ser sempre parceiro na busca dos meus sonhos.

“Motivação é o estímulo que faz você levantar cedo
todo dia para conquistar seus sonhos.”

Ezequiel Redin

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo identificar a percepção de membros da equipe diretiva da SEFAZ-RS, sobre o desenvolvimento do processo de governança em Gestão de Pessoas e a geração de valor público, na Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul – SEFAZ-RS, diante da implantação do Comitê de Gestão de Pessoas (ago 2019) e da Rede de Colaboração em Gestão de Pessoas e Inovação (ago 2022). A metodologia do estudo consistiu na análise do conteúdo das respostas às perguntas abertas realizadas nas entrevistas com 6 membros participantes da equipe diretiva da SEFAZ-RS, no período de 2019 a 2023. Para atingir o objetivo do estudo, inicialmente foi realizado um relato sobre características da SEFAZ e do contexto de implantação do CGP e da REDE de CGPI, uma breve revisão da literatura referente a construção conceitual de gestão, governança e valor públicos, além de suas correlações em gestão de pessoas e a criação de contexto para a inovação. Foram apresentados os dados das entrevistas com os gestores da SEFAZ-RS, a metodologia do estudo, e, por fim, os resultados encontrados. O estudo sinalizou a relevância da implantação do CGP, o potencial de desenvolvimento da RCGPI, além de resultados e conquistas em princípios e capacidades de boa governança pública e geração de valor público. O estudo também sinalizou oportunidades de melhoria na dinâmica de funcionamento do CGP

Palavras-chave: Governança Pública; Valor Público; Gestão de Pessoas; Inovação.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	07
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 GESTÃO, GOVERNANÇA E VALOR PÚBLICO.....	11
2.2. GESTÃO DE PESSOAS E SUAS CORRELAÇÕES COM VALOR PÚBLICO E INOVAÇÃO.....	14
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	18
4 RESULTADOS.....	19
4.1 RELEVÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DO COMITÊ DE GESTÃO DE PESSOAS E DA REDE DE COLABORAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS E INOVAÇÃO.....	19
4.1.1 Relevância da implantação do Comitê de Gestão de Pessoas.....	19
4.1.2 Sugestões de melhoria para a dinâmica de funcionamento do Comitê de Gestão de Pessoas.....	20
4.1.3 Relevância da implantação da Rede de Colaboração em Gestão de Pessoas e Inovação.....	21
4.1.3 Sugestões de melhoria para a dinâmica de funcionamento da Rede de Colaboração em Gestão de Pessoas e Inovação.....	22
4.2 RESULTADOS, CAPACIDADES, CONQUISTAS DO CGP E DA RCGPI.....	23
5 DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	28
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
REFERÊNCIAS.....	34

1 INTRODUÇÃO

Segue uma descrição da Secretaria da Fazenda do Estado do RS e o contexto em que se constitui a demanda para este estudo. A SEFAZ é um Órgão do Poder Executivo do Estado com estrutura regulamentada pelo Decreto Nº 55.290, de 3 de junho de 2020. É formada por três Subsecretarias: A Subsecretaria da Receita Estadual, responsável pela Administração Tributária; A Subsecretaria do Tesouro do Estado, responsável por gerir as Finanças do Estado e buscar a sustentabilidade fiscal; A Contadoria e Auditoria Geral do Estado -CAGE, responsável pelo Controle Interno e entrega de políticas públicas efetivas ao Estado. Fazem parte da sua estrutura, também, o Gabinete da Secretária com as Assessorias Técnicas e Órgãos colegiados, além de duas Diretorias para dar a sustentação dos processos transversais a todos: Diretoria de Administração e Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação. A instituição tem 1.574 servidores, sendo que 746 são auditores (652 – Auditores Fiscais da Receita Estadual, 95, Auditores do Estado - CAGE); 721 Técnicos Tributários da Receita Estadual; 25 Assistentes Administrativos Fazendários; 16 Cargos não efetivos; 66 servidores em outras carreiras do Estado, e 1 agente político, sendo a Secretária da Fazenda do Estado do RS (RIO GRANDE DO SUL, 2020).

As três subsecretarias tem missões e culturas organizacionais bastante distintas, apesar de cada uma das instituições sistemicamente fazer parte da macro instituição SEFAZ, que tem como missão gerir as finanças públicas do Estado, para o desenvolvimento econômico e sustentável. Observa-se a complexidade proveniente das diferentes demandas e desafios aos quais a SEFAZ está submetida, em suas atividades finalísticas, ao longo dos anos de endividamentos e dificuldades de investimentos do Estado. As características peculiares de cada Subsecretaria e os desafios descritos podem fazer parte da explicação dos desafios de priorização e investimento nos processos transversais da SEFAZ, em especial, os de Gestão de Pessoas, que, por vezes, vinham sendo atravessados por decisões isoladas, com sobreposição de funções, sistemas, metodologias e interesses. Esta perspectiva foi descrita na Nota Técnica realizada para a adesão ao financiamento Profisco II, referente ao Banco Interamericano de Desenvolvimento.

O fato de a SEFAZ ter apenas 16 cargos não efetivos, num universo de 1.574 servidores, demonstra que a instituição é menos suscetível a influências políticas devido e mais suscetível à cultura interna, em seu processo geral de gestão. É fato também que movimentos e diretrizes

estratégicas modificam-se a cada 4 anos de gestão, o que traz oportunidades de melhoria como janelas de transformação.

Nesse sentido, além da dinâmica acima exposta, outro aspecto relevante que vinha sendo constatado ao longo dos anos, era a falta de prioridade em estruturas estratégicas para a Gestão de Pessoas, em que se pudesse garantir a este macroprocesso a sustentabilidade necessária para os resultados em Pessoas.

Em 03 de junho de 2020, através do Decreto Nº 55.290, que reestruturou a SEFAZ, foi criada a Divisão de Gestão de Pessoas e de Conhecimento – GEPESC, para centralizar os macroprocessos de Gestão de Pessoas, envolvendo ferramentas de desenvolvimento, saúde e qualidade de vida dos servidores, novas formas de trabalho, lideranças, diagnósticas. Não havia até então uma área com esta denominação específica e com esta abrangência (RIO GRANDE DO SUL, 2020).

Houve uma mudança de perspectiva neste contexto a partir de 2019, com uma gestão que propôs fomentar a Gestão de Pessoas e o valor Inovação dentro da SEFAZ. A Secretaria tradicionalmente tem tido reconhecimento nacional pelo seu caráter inovador com a criação da Nota Fiscal Eletrônica, o Devolve RS, Projetos de Precificação dentre outras iniciativas, mas não estava nominalmente simbolizada a inovação em suas estratégias. Multiplicaram-se Programas e Projetos voltados à Inovação que envolveram discussões internas e, muitos delas, com a participação de outros Órgãos da sociedade civil e pública, que trouxeram grandes avanços em vários âmbitos dentro e fora da SEFAZ.

Uma iniciativa de governança com caráter significativamente inovador, inédita pelo menos nas Secretarias de Fazenda dos Estados em todo o país, foi a constituição, em agosto de 2019, do Comitê de Gestão de Pessoas, com caráter propositivo, estratégico e deliberativo. Formado por 8 membros titulares da equipe diretiva da SEFAZ, sendo um Subsecretário/a titular ou adjunto/a das três subsecretarias citadas anteriormente, os dois Diretores/as, o Corregedor-geral, a Chefia da Divisão de Gestão de Pessoas – GEPESC e o Secretário Adjunto da Fazenda, como presidente. Membros das Assessorias de Gestão Estratégica e Chefia de Gabinete da Secretária também contribuem como convidados nas discussões e construções do CGP. Já foram realizadas 66 reuniões até o mês de outubro de 2023.

Apesar dessa iniciativa representar um grande inovação para a SEFAZ no fomento de uma Gestão de Pessoas mais integrada, colaborativa e estratégica era preciso aprofundar o conhecimento acerca dos resultados desta iniciativa. Além disto, ainda permaneciam desafios e demandas relativos à falta de envolvimento dos servidores na escolha das pautas, nas

discussões e tomada de decisões, além de uma dificuldade em disseminar as informações e dados relevantes sobre os temas discutidos e deliberados no Comitê. Neste sentido, alguns meses após a sua constituição, foi identificada a necessidade de criar um grupo de representantes, entre os servidores, que tivessem afinidade com a temática de gestão de pessoas para minimizar as lacunas identificadas.

A crise Covid-19 fez ressignificar todas as prioridades da SEFAZ, em especial as da área de gestão de pessoas e Comitê, que focaram essencialmente na política de saúde, desenvolvimento e prontidão digital para vencermos os desafios de saúde com foco interno, diretamente para seus servidores e colaboradores, e externo para continuar cumprindo sua missão, já descrita anteriormente e seu propósito: Prover condições para o bem-estar da sociedade gaúcha. Apesar de não ter sido dada continuidade na formação do grupo de representantes em Gestão de Pessoas entre os servidores das diversas áreas da SEFAZ, o Comitê de Gestão de Pessoas foi fundamental para o enfrentamento da crise.

Além das ações preponderantes em saúde, a SEFAZ inovou ao realizar um importante projeto de construção de uma especialização: Master Public Administration – MPA – Inovação e o Novo Setor Público, numa ação colaborativa entre SEFAZ, Banco Interamericano – BID e Aliança para Inovação (Pontifícia Universidade Católica do RS, Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Universidade do Rio do Sinos – Unisinos). O MPA vem se mostrando como uma conquista de valor público. O projeto inovador, em conteúdo e forma de constituição, foi decorrente do Programa de Inovação da Subsecretaria do Tesouro do Estado (PIT). Participaram 33 alunos das diversas áreas da SEFAZ.

Como resultado de uma das disciplinas do MPA, a Disciplina de Design Thinking, o grupo responsável pelo tema de Gestão de Pessoas decidiu aplicar uma pesquisa, em fevereiro de 2022, com o objetivo de compreender melhor as demandas provenientes dos servidores. A pesquisa constatou que 100% dos servidores ao responderem se SEFAZ é um bom lugar para se trabalhar, foram afirmativos, sendo que 15%, informaram que mesmo que seja um bom lugar para se trabalhar, pode melhorar. Outros aspectos relevantes que apareceram na pesquisa são relativos à demanda por mais oportunidade em colaborar nas construções de soluções para os desafios de trabalho no dia a dia, com as políticas em gestão de pessoas, além de um sentimento de não serem escutados ou não serem levadas em consideração suas manifestações

Novamente, surge a oportunidade de retomar a ideia de aproximar os servidores e colaboradores do Comitê de Gestão de Pessoas e oportunizar um espaço de colaboração e co-construção (RIO GRANDE DO SUL, 2022).

Outros diagnósticos institucionais, que também já haviam confirmado a necessidade de evoluir em aspectos da gestão de pessoas, destacados na Nota Técnica do PROFISCO II, foram:

- a) a percepção de satisfação de clima por parte dos servidores que apresentava um histórico de índices de favorabilidade geral baixos, com atingimento máximo de 5,6, no período de 2005 a 2015;
- b) o resultado do diagnóstico, por meio da Metodologia de Avaliação da Maturidade e Desempenho da Gestão Fiscal (MD-GEFIS), aplicada em 2017, constatou uma maturidade Iniciante + para o fator Gestão de Pessoas. A metodologia foi desenvolvida pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) em colaboração com o Ministério da Fazenda (MF) e o Conselho Nacional de Política Fazendária (CONFAZ), por intermédio da Comissão de Gestão Fazendária (COGEF). Tem o objetivo de analisar a maturidade da área fiscal em seus macroprocessos de gestão e finalísticos, para a aprovação de financiamentos em prol dos FISCOS no país.

Em agosto de 2022, a SEFAZ implanta, exatos três anos após a implantação do CGP, a Rede de Colaboração em Gestão de Pessoas e Inovação.

A rede inicialmente se propôs a ser um espaço para o fomento de discussões das temáticas de Gestão de Pessoas e Inovação na SEFAZ. Um espaço de cocriação, colaboração, estudo, integração e fortalecimento das relações. Foi estruturado na forma de encontros presenciais, híbridos e/ou on-line. Foi constituída por servidores indicados e com interesse pelos temas centrais da Rede. A sinergia e proximidade entre os dois grupos Rede e CGP são fundamentais para que se consiga evoluir a Gestão de Pessoas e a Inovação por via da construção de valor público. O Espaço está sendo construído para se tornar uma rede de colaboração, viva e em constante construção.

Este estudo mostra-se significativo, pois trata de conteúdos pouco estudados e de grande relevância para a gestão e governança públicas. É muito relevante investigar a governança voltada à Gestão de Pessoas na sua relação com a construção de valor público, atravessados pelo processo de inovação. Poucos estudos sobre casos concretos que podem identificar características, mecanismos e capacidades para a governança pública, especificamente em Gestão de Pessoas, são encontrados. Em geral, existem muitos estudos em governança pública de forma ampla, ou especificamente para a governança de Tecnologia da Informação e Comunicação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para contextualizar e enriquecer a compreensão do campo de estudo, a fundamentação teórica abordará uma breve evolução na construção conceitual de gestão, governança e valor públicos, além de suas correlações em gestão de pessoas e a criação de contexto para a inovação.

2.1 GESTÃO, GOVERNANÇA E VALOR PÚBLICO

Para falarmos em governança pública, precisamos percorrer brevemente os movimentos conceituais para o avanço das práticas de gestão e governança na Administração Pública. Podemos de forma simplificada colocar três grandes momentos desde o início do século XX até os dias atuais.

A Administração conhecida como burocrática, surgiu da necessidade de tornar mais profissional, eficiente e objetiva a administração pública, buscando diminuir a subjetividade e pessoalidade na tomada de decisão. A administração patrimonialista, que predominava no século XIX, frequentemente envolvia nepotismo, favoritismo e decisões subjetivas, muitas vezes baseadas em critérios de lealdade pessoal em vez de mérito. Com a Revolução Industrial e o crescimento da complexidade das tarefas governamentais, surgiu a necessidade de uma abordagem mais eficiente e objetiva. Assim, a administração pública burocrática enfatizou princípios como a meritocracia, a hierarquia organizacional clara, regras e regulamentos formais, e a separação entre a esfera pública e a privada. Isso permitiu um tratamento mais igualitário e impessoal dos assuntos governamentais e marcou o início de uma era de gestão pública mais profissional e orientada para a eficiência (ARAGÃO, 1997; MATIAS-PEREIRA, 2022; WEBER, 1999).

Em resposta à complexidade de desafios a que sociedade vêm enfrentando nas últimas décadas relativas ao aumento de demanda por serviços de mais qualidade e repetidos ciclos de aumento de inflação em alguns países e suas crises fiscais, a necessidade de redução de gastos do governo, as mudanças tecnológicas e ambientais, surge a New Public Management (NPM), Nova Gestão Pública, introduzindo princípios de gestão mais orientados para o mercado e a eficiência na administração pública (MAIA et al., 2023). Esta resposta da Gestão Pública surgiu mundialmente numa tentativa de suprir a crescente demanda por serviços públicos, a busca por maior eficiência e a necessidade de reduzir os custos governamentais. (MAIA et al., 2023), associados a falta de confiança dos cidadãos em terem atendidas as suas demandas de bens e

serviços de forma eficiente por parte da Administração Pública (MOORE, 2011; MATIAS-PEREIRA, 2010,2022).

A NPM representou uma mudança significativa na administração pública, promovendo princípios orientados para o mercado, como a ênfase na eficiência, na descentralização, na competição e na adoção de práticas de gestão do setor privado no setor público (MATIAS-PEREIRA, 2022; MAIA et al.,2023). Essa perspectiva enfrenta críticas e desafios ao longo dos anos. por considerar o cidadão como um cliente e não como parte integrante da tomada de decisão para a construção de valor público, além de tratar ações governamentais com visão de lucro para o aumento de eficiência (CORREIA *et.al*, 2019; MAZZUCATO, 2020) .

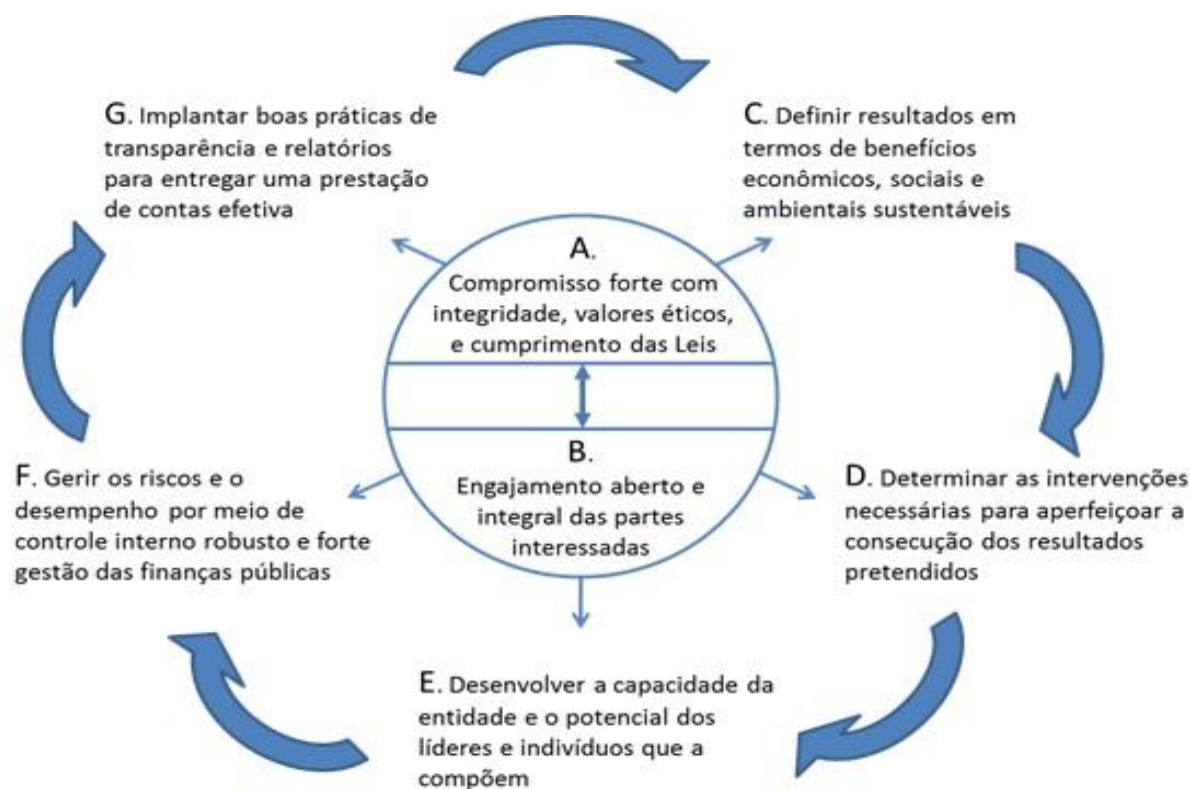
Mazzucato (2020) Traz a reflexão das capacidades dinâmicas dos governos em adaptar-se e em aprender, em função de uma perda das suas capacidades decorrente de abdicação de seus espaços de atuação ao longo do tempo. Refere a questão da dependência da terceirização, agindo como um comprador de serviços e de conhecimento em gestão, esta última função, muitas vezes ocupada, por consultorias. Para a autora o problema não é haver terceirização, desde que os governos mantenham as capacidades de prontidão em prevenção e preparação diante dos riscos. As “parcerias” com o setor privado, como coloca, devem ser construídas de forma a garantir o interesse e o bem, públicos.

Como evolução da perspectiva da administração pública que vai além do foco estrito nos resultados, como promovido pela New Public Management (NPM), surge a New Public Governance (NPG) abordagem que reconhece que a eficácia e a legitimidade das políticas públicas não podem ser avaliadas apenas com base nos resultados finais, mas, em especial, nos meios e processos pelos quais são gerados esses resultados, destacando a importância do envolvimento dos cidadãos no processo decisório das políticas públicas (MATIAS-PEREIRA, 2022).

Souza (2020) traz um apanhado sobre a construção do conceito de Governança colaborativa, referindo uma abrangência não só de governança no que se refere às instituições e negócios do governo, mas também ao envolvimento do governo com os setores não-governamentais. O processo de governança envolve arranjos colaborativos, parcerias de governança, redes entre outras formas de participação de diferentes atores para a entrega de melhores serviços públicos. A relação entre organizações entra como foco da Nova Governança Pública (NPG) que visa a atender às necessidades e expectativas dos cidadãos, que cada vez mais exigem a qualificação dos gastos públicos, receitas arrecadadas, políticas, gestão e serviços públicos (MATIAS-PEREIRA, 2010, 2022).

Conforme Matias-Pereira (2022) e Fórum IBGP (2018) apresentam os Princípios de Governança Pública da IFAC - International Federation of Accounts, representado no quadro abaixo.

Quadro 1: Princípios de Governança Pública da IFAC - International Federation of Accounts,



Fonte: FÓRUM IBGP (2018).

O Guia da política de governança pública (BRASIL, 2018) elaborado pela Casa Civil da Presidência da República, em conjunto com outros Órgãos do Executivo Federal, e o Referencial Básico de Governança Organizacional - Dez passos para a boa governança, elaborado pelo Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2021) referem princípios para a boa governança pública: Capacidade de resposta; Integridade; Confiabilidade; Melhoria Regulatória; Prestação de contas e responsabilidade; Transparência; e Equidade e participação, sendo que o último foi incluído em 2021.

O conjunto de princípios mencionados para a governança pública, tanto os mencionados nos documentos oficiais de governo federal, quanto das instituições internacionais, IFAC e OCDE (2019), trazem uma gama de valores intrínsecos na busca da garantia de gerar valor público.

A reflexão sobre a construção evolutiva nos conceitos de gestão e governança públicas nos convoca ao inerente conceito de valor público. Para além da eficiência em resultados e metas atingidas para a prestação de contas à sociedade por um viés de gestão privada, em que a centralidade da função do gestor é a criação de valor privado para um cliente ou consumidor do bem ou serviço, na gestão pública, a centralidade da função do gestor público é a criação de valor público para um cidadão com direito a reivindicar um bem ou serviço (MOORE, 1995).

O construto de valor público tem sido abordado por meio de diferentes compreensões em diversos autores, tais como o considerar como um novo paradigma em contraponto a NPM, uma nova perspectiva para as ações e decisões dos gestores públicos, uma nova perspectiva a avaliação da gestão pública, ou ainda uma nova teoria normativa (LOPES, FARIAS, 2018; LUCIANO *et al*, 2021).

O conflito de interesses entre as partes interessadas, nas tomadas de decisão da gestão pública, traz um desafio consistente na definição e geração de valor público. O que é valor para um grupo, pode ser antagonicamente prejudicial a outro (CORDELLA; BONINA, 2012). A análise do valor público deve ter foco em grupos específicos de partes interessadas e seus respectivos interesses, refere (SOUZA, 2023) em suas reflexões sobre o desafio da ambiguidade e o conflito de interesses na geração de valor público. Os gestores públicos devem equilibrar questões técnicas e políticas para garantir o valor público (MOORE, 1995; HEFETZ, WARNER, 2004).

O conceito de valor público tem sido considerado numa concepção multidimensional. Aspectos tais como, engajamento do cidadão com a sua participação na construção do que é valor público, consumo coletivo em contraponto ao individual, envolvimento de diversos atores em ações colaborativas na governança pública, papel dos gestores públicos na construção de valor público, criado não apenas através de resultados, mas também por meio de processos e estruturas de governança que tenham o potencial de abertura a participação e inspiração para a confiança (O'FLYNN, 2007; MORSE, 2010).

4.2. GESTÃO DE PESSOAS E SUAS CORRELAÇÕES COM VALOR PÚBLICO E INOVAÇÃO

A Gestão de Pessoas numa concepção ampla, vem acompanhando o movimento da gestão pública. Teve suas demandas e mudanças de perspectivas, expectativas e nomenclaturas

ao longo do tempo. Foi conceitualmente nominada desde Recursos Humanos, Gestão de Pessoas e Gestão Estratégica de Pessoas (MARQUES, 2015; BASTOS, DE LORETO, 2023).

No século XX estrutura-se com base na Escola de Administração Científica, com características baseadas em melhoria da eficiência, racionalidade humana e gestão por controle (DUTRA, 2019). A mudança conceitual foi acompanhando os caminhos diante do patrimonialismo, da burocracia, da Nova Gestão Pública e, neste momento, num movimento de transição entre as demandas de antigos paradigmas e um chamado a amadurecer para um Novo Serviço Público e uma Nova Governança Pública por meio do paradigma do valor público (DUTRA, 2019).

As transformações contemporâneas que vêm ocorrendo no mundo trazem novas formas de relação entre as pessoas e as organizações, surgindo um novo contrato psicológico que permeia as expectativas de desenvolvimento mútuo, a pessoa desenvolvendo a organização e a organização desenvolvendo a pessoa, o que seria ideal se não fosse uma grande parte das organizações brasileiras (públicas e privadas) ainda estarem muito focadas em competição e controle (DUTRA, 2019). Também no contexto contemporâneo a gestão pública pelo olhar de processos, estruturas e relações é, em muito, decorrente do pensamento gerencial. A gestão de pessoas como aspecto essencial de uma organização também sofre esta influência conceitual, refletindo valores: divisão do trabalho, mecanicismo, especialização, hierarquia, mas, em especial, a redução da dimensão humana. O valor pessoa acaba por ser uma mera expressão funcional. Essa função de gestão de pessoas fica atribuída e restrita a um área que cuida e trata do que é de pessoas, em contraponto a uma visão mais ampla em considerar a gestão de pessoas como um processo (BERGUE, 2020).

A visão do controle na gestão de pessoas pressupõe que a organização saiba o que é melhor para as pessoas, determinando as diretrizes e processos que as envolvem. A pessoa nesse contexto tem um papel passivo. Na realidade atual, é preciso que as pessoas tenham um papel ativo na construção de caminhos naquilo que a envolve para o seu desenvolvimento e o da própria organização (DUTRA, 2019).

O primeiro cidadão a que a gestão pública tem acesso para a geração de valor público é o seu próprio servidor. Apesar do conflito de interesse, em função do servidor ser o cidadão de seus serviços enquanto servidor público perante a gestão pública e confundir-se com a própria, na realização de sua missão de servir à sociedade, podemos considerar que o exercício de uma governança em Gestão de Pessoas com capacidades voltadas à colaboração e às premissas relativas ao NPG e NPS, pode contribuir para a construção de efetivo valor público.

Como desafio relevante para a gestão de pessoas no setor público brasileiro, passa pela redefinição de seus conceitos, em especial, assumir que não deve ser atribuída a uma área e sim a compreendê-la como um processo. Mais do que isto, compreender que a gestão é fundamentalmente gestão de pessoas, ocorrendo em toda a organização, o tempo todo, pois os processos e resultados das ações de gestão, envolvem as pessoas que em última instância entregam o valor público esperado (BERGUE, 2020).

Ao considerar a gestão de pessoas um processo que alcança toda a instituição, bem como todas as pessoas, é imperioso ampliar a compreensão para além dos clássicos processos e metodologias sobre seleção, desenvolvimento, qualidade de vida, avaliação de desempenho, entre outras provenientes da Escola de Administração, descritas em (MARQUES, 2015). As formalizações são burocraticamente necessárias, mas a compreensão da Gestão de Pessoas precisa transpor barreiras na delimitação do espaço de seu alcance. Tanto ampliar a compreensão do ser humano em si, quanto a sua relação na sociedade, nos grupos, nas formas como se relaciona. Neste processo evolutivo no campo da Gestão de Pessoas, há uma percepção clara sobre a importância dos relacionamentos e as trocas entre as pessoas para o desenvolvimento entre si e a construção de soluções diante dos desafios e da realidade que se apresentam (ALI, *et al.* 2021; DUTRA, 2019).

Para além de uma palavra da moda nas instituições públicas e privadas, a inovação vem acompanhando a humanidade desde os primórdios. Sem a evolução do conhecimento e do própria genética humana teríamos sucumbido e não estaríamos discutindo os ideais movimentos para uma compreensão do bem e valor público, que vai além da visão de gestão pública. Os construtos Pessoas e Inovação não podem ser consideradas isoladamente. O ser humano por natureza de sua pulsão natural de vida, vivencia a criatividade que o leva à transformação do mundo e a geração do conhecimento e da ciência. Como um processo natural a expressão criativa é inerente ao ser humano. Para que aconteça é preciso que haja condições favoráveis. Nas organizações e no mundo do trabalho nem sempre estas condições se fazem propícias para que as pessoas manifestem suas potencialidades. Parece que ao longo do tempo o ser humano esqueceu de sua essência e vem respondendo à vida de forma automatizada. Acaba institucionalizando-se por um viés da racionalidade e dos movimentos de comportamento de grupo vivenciados na organização a que podemos chamar de cultura. A maior parte de discussões sobre cultura aceitam a compreensão de cultura como um atributo socialmente construído que acaba unindo a organização em valores, crenças, expectativas e afeta a maneira como os membros da organização pensam, sentem e se comportam (CAMERON, 2008).

Estudo sobre as capacidades para transformação digital em governos estaduais e distrital (LUCIANO *et al.*, 2021) correlaciona como uma das oito capacidades para a transformação digital a cultura voltada à inovação. Foi realizado um diagnóstico sobre a cultura organizacional em 15 Estados do país, que fizeram parte da pesquisa. Foi usada a classificação teórica de Conforme Cameron e Quinn (1999):

Hierarquia: tipo de cultura com foco interno à organização, com ambiente de trabalho formal e estruturado, com diversos níveis hierárquicos, preocupada em longo prazo com a estabilidade, previsibilidade e eficiência. Os procedimentos, regras, tarefas e funções em geral são relativamente estáveis, integrados. As lideranças têm o papel de coordenação, monitoramento e organização; Clã: este tipo de cultura apresenta características de maior flexibilidade. O foco, assim como na hierarquia, é interno. Neste tipo de cultura é pressuposto que a melhor forma de se obterem resultados é por meio de equipes de trabalho. Os clientes são vistos como parceiros, a organização preocupa-se com o desenvolvimento de um ambiente de trabalho humano, e a tarefa da liderança é a facilitação à participação, comprometimento e lealdade; Mercado: organizações que apresentam este tipo de cultura possuem orientação externa, e estão preocupadas com o mercado competitivo. O foco encontra-se nos resultados e na produtividade. De acordo com este perfil, o ambiente externo não é visto como benigno, mas hostil e com consumidores exigentes. As lideranças encontram-se voltadas para a consecução de objetivos, traduzidos em lucros; Adhocracia ou inovação: tipo de cultura onde há flexibilidade e foco externo, dinamismo, empreendedorismo e criatividade, voltada à produção de produtos e serviços inovadores. O pioneirismo é valorizado enquanto a liderança é visionária e orientada ao risco (CAMERON, QUINN, 1999).

Os achados demonstraram escores baixos em relação a cultura voltada à inovação, o que para o objeto do estudo é desfavorável. Apesar de haver a sinalização de uma intenção para um movimento para cultura voltada à inovação, foi preponderante escores altos para cultura hierárquica. Além de outros achados a pesquisa apontou caminhos possíveis para o movimento desejável dos governos dos estados.

O que importa salientar aqui é que muito frequentemente os Órgãos da Administração Pública tem cultura com preponderância hierárquica, o que dificulta a construção de um contexto para a inovação. Desta forma, pode-se inferir que o desafio da Gestão de Pessoas como um processo amplo, como mencionado anteriormente, tem correlação direta com os movimentos necessários para os atuais paradigmas da geração de valor público, onde os processos para a governança colaborativa, para a cultura para a inovação efetiva de valor, para o engajamento e participação dos cidadãos e das partes interessadas, intra e interorganizacionais amadureçam.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia do estudo consistiu na análise do conteúdo das respostas às perguntas abertas realizadas nas entrevistas com membros participantes da equipe estratégica da SEFAZ-RS, no período de 2019 a 2023, além de análise documental. As entrevistas foram realizadas com seis servidores em nível estratégico da Secretaria, das três áreas finalísticas e das duas áreas transversais, além do Gabinete da Secretária. Foram entrevistados cinco homens e uma mulher. Os entrevistados têm entre 10 e 39 anos de tempo de serviço público e na SEFAZ. A maioria deles com experiência significativa em liderança e gestão estratégica, na SEFAZ, tanto em tempo quanto em função exercida, o que caracteriza uma amostra relevante para os achados. As entrevistas foram realizadas entre os dias 09 e 14 de novembro de 2023. As respostas das entrevistas foram categorizadas segundo Bardin (2011).

4 RESULTADOS

4.1 RELEVÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DO COMITÊ DE GESTÃO DE PESSOAS E DA REDE DE COLABORAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS E INOVAÇÃO

As informações colhidas através das pergunta aberta “Qual a sua percepção sobre a relevância da implantação do Comitê de Gestão de Pessoas (agosto 2019) e da Rede de Colaboração em Gestão de Pessoas e Inovação (agosto de 2022)?” foram analisadas e separadas em relevância na implantação do CGP e da Rede, além da categoria *sugestões de melhoria para a dinâmica de funcionamento do CGP* que surgiu nas repostas. Categorias que também surgiram nas respostas a esta pergunta mais vinculadas a resultados, benefícios e conquistas, serão apresentadas e agrupadas na pergunta dois que tem este foco de investigação.

4.1.1 Relevância da implantação do Comitê de Gestão de Pessoas

Sobre a relevância da implantação do CGP todos os participantes relataram com bastante clareza a percepção de importância de ter sido implantado o Comitê. Vale destacar falas que manifestam esta posição:

“Eu acho importantíssimo, o fato de existir um comitê que está preocupado com como as pessoas vão se desenvolver e como nós vamos lidar com as estruturas de pessoas.... eu acho fenomenal, então, isso sem dúvida nenhuma, foi um avanço bem grande da gestão passada pra cá, a criação dele uma baita conquista”. Nesse relato aparece a importância da implantação do CGP em si, mas destaca a questão do sentimento de conforto em saber que tem um grupo estruturado para cuidar do tema de desenvolvimento das pessoas e das lideranças para lidar com as pessoas;

“Eu considero que foi um grande ganho para a instituição... Porque muitas decisões, na verdade, quase todas eram centralizadas no secretário adjunto..., não que a gente discordasse da maioria delas, mas essas, como não era discutido conosco, a maioria delas a gente era meio que informado depois”. Aqui o foco foi em credibilidade no grupo constituído para este fim, além da participação de todas as áreas e da agilidade para a tomada de decisão;

“Sobre o Comitê de Gestão de Pessoas foi uma grande ideia, uma excelente ideia. Agilizou um monte as decisões, ampliou para todas as subsecretarias, todo mundo sabe onde deliberar. Tonetto foi visionário”;

“É ótimo como assessoramento”. Este respondente trouxe o caráter da relevância no assessoramento do CGP para a gestão da SEFAZ;

“Mérito de fazer essa parte da gestão de pessoas mais participativa ... a gestão de pessoas ficava na Supervisão de Desenvolvimento Organizacional e Qualidade (SUDESQ), talvez não tivesse o alcance, não tivesse a influência, que veio a ter o Comitê. A participação do próprio Tonetto... O Itanielson eu não sei se participa....Já se viu o quão importante é, porque participa o secretário, participam lideranças de todas as áreas da fazenda. E os assuntos que são ali trazidos, são assuntos de relevância para toda a casa....., imagina se não tivesse esse comitê, quando surgiu a pandemia?”. Aqui a participação das altas lideranças das áreas, do Secretário Adjunto, da relevância das temáticas e a tomada de decisão em conjunto é o destaque. A Pandemia foi responsável para que essa percepção viesse à tona no relato do participante;

“Esse Comitê é o que está trazendo proximidade entre as áreas... e o efeito direto de a gente debater num comitê é totalmente transversal na fazenda ... questões de gestão de pessoas, ele acaba trazendo, além do aprimoramento das competências das pessoas ali, traz uma proximidade entre as áreas”. Nesse relato o desenvolvimento dos membros aparece explicitamente, o que é favorável para a construção de valor público, além da integração das áreas, ponto que foi bem destacado na introdução do estudo quando foram relatados aspectos sobre um funcionamento mais “departamentalizado”.

4.1.2 Sugestões de melhoria para a dinâmica de funcionamento do Comitê de Gestão de Pessoas

O Comitê de gestão de Pessoas foi criado com caráter deliberativo, conforme Portaria 21/2022. Nas respostas dos entrevistados na primeira pergunta sobre a relevância da implantação do CGP, surgiu a categoria dinâmica de funcionamento. Nesta categoria apareceu nas respostas de quatro participantes (66,67%) o questionamento sobre o viés de liderança, em seu caráter deliberativo, tendo em vista a participação do Secretário Adjunto como presidente do Comitê. Todos reforçaram a importância do Comitê independente do viés mencionado, em função da gestão. Os outros dois participantes (33,33%) não mencionaram esta questão e ainda reforçaram a importância das deliberações ocorridas com a participação do Secretário Adjunto e a segurança para a instituição sobre as deliberações ocorridas no Comitê.

Outro ponto relevante são as pautas trazidas para discussão. Apesar de todos concordarem que todas as pautas trazidas são de relevância para a instituição, 50% dos

respondentes entendem que podem ser trazidas pautas mais robustas e complexas e que algumas pautas trazidas, apesar de importantes não são exatamente estratégicas. A percepção trazida também gerou reflexões acerca da compreensão da importância das discussões feitas nos assuntos trazidos e, também em caminhos para a aprimorar e avançar nesta questão. Os outros 50% dos respondentes trouxeram a grandeza e a conquista nas deliberações em pautas relevantes que anteriormente não eram discutidos em grupo com as áreas da SEFAZ, tais como o alinhamento para a regulamentação do teletrabalho, transparência para as remoções e para o processo seletivo de incentivo a Pós-graduação, o que oportunizou estender na prática o acesso a políticas a servidores que estavam previstos nessas políticas de gestão de pessoas, mas acabavam não tendo o acesso na prática.

Outro aspecto que vale destacar como sugestão de melhoria na dinâmica do comitê é o planejamento de cronograma anual com data e pauta mínima programada a ser trabalhada com os membros do Comitê, para que novas pautas relevantes sejam trazidas, para além das que já vem tendo resultado evolutivo. A sugestão foi trazida por três (50%) dos respondentes. Como um bom instrumento de governança, foi considerado estender a pauta para além da Gestão de Pessoas, abrangendo pautas de gestão corporativa. Dois (33,33%) respondentes trouxeram esta compreensão.

4.1.3 Relevância da implantação da Rede de Colaboração em Gestão de Pessoas e Inovação

Sobre a relevância da implantação da RCGPI, um dos participantes apesar de ter conhecimento de sua implantação, não se sentiu à vontade para responder pois não havia construído a percepção pela falta de informação que acabou não buscando com sua equipe e, nem recebendo de sua equipe de representantes da rede, os acontecimentos, objetivos e dinâmica da Rede. Outro participante, relatou sua percepção sobre a Rede, também referindo o desconhecimento do que ocorria, mas reforçando a importância de sua existência, tanto em aspectos de disseminação das decisões do CGP, quanto na busca de colher informações sobre as dificuldades das pessoas entre servidores, funcionários contratados de forma terceirizada e estagiários. Ele reforça a ideia da Rede servindo como ponte entre as pessoas e o CGP.

Outros dois participantes que fazem parte da Rede relataram sobre a relevância de sua existência, em consonância com o relato do membro anterior sobre a importância de disseminar as informações e decisões sobre o CGP para o restante da instituição e trazer pautas para serem

discutidas e encaminhadas ao CGP. Um destes colegas participantes da Rede trouxe a crítica de que ainda em sua percepção estes objetivos não estão sendo atendidos, pois as informações trazidas do CGP para a Rede acabam não sendo disseminadas pelos membros da Rede aos demais colegas da instituição, bem como ainda não tem vindo pautas de parte dos representantes das áreas na Rede para serem discutidas e levadas ao CGP. Reforça que as discussões e reflexões ainda ficam muito dentro daquele próprio grupo. Reforça também que gosta muito da ideia de ter ocorrido a implantação da Rede pela importância da conexão ou ponte, como foi simbolizado pelo ouro participante, entre o Comitê, os servidores e as áreas da instituição.

Abaixo dois relatos sobre a relevância da implantação da Rede:

“ Bom, agora com a rede, eu acho que isso até era uma questão, assim que às vezes eu pensava, a gente decide coisas e talvez pegue um pouco em comunicar, repassar isso para casa. Agora eu entendo que o papel da rede é justamente esse”;

“ É uma oportunidade da pessoa entender, muitas vezes as decisões, como é que elas são tomadas, porque que elas são tomadas, porque, muitas vezes, até a pessoa critica sem conhecer direito o porquê das coisas. E ali é uma maneira de entender melhor, porque a informação vai vindo normalmente por canais que participaram das discussões e sabem os porquês das coisas, e não pela rádio corredor, lá onde o cara fica sabendo e já distorcido, então eu acho que há um ganho bom nisso”.

4.1.4 Sugestões de melhoria para a dinâmica de funcionamento da Rede de Colaboração em Gestão de Pessoas e Inovação

Alguns aspectos foram trazidos para potencializar e consolidar a Rede de Colaboração em Gestão de Pessoas e Inovação, em função do entendimento de sua importância descrito anteriormente por alguns membros, tais como:

1. Trabalhar para o desenvolvimento da proatividade dos membros;
2. Investir mais tempo na preparação e relacionamento com os membros da Rede durante o mês, no período entre reuniões;
3. Solicitar que sejam trazidas pautas para as reuniões, além das que a área de Gestão de Pessoas ou Comitê tem trazido.
4. Trazer temas conceituais para o aprofundamento e desenvolvimento do grupo;
5. Trabalhar o papel de cada um na gestão pública e o conceito de valor público;

6. Preparar em coconstrução material de divulgação para que os membros possam disseminar o que está sendo construído e tratado na Rede.

4.2 RESULTADOS, CAPACIDADES, CONQUISTAS DO CGP E DA RCGPI

As informações colhidas através das pergunta aberta “Qual a sua percepção sobre os resultados, capacidades, conquistas, benefícios que estas estruturas (CGP e RCGPI) trouxeram para os seus membros e para a SEFAZ?” foram analisadas e separadas as respostas, primeiramente em quatro eixos: resultados e conquistas sobre os integrantes do CGP; resultados e conquistas sobre o CGP; resultados e conquistas sobre as discussões e tomada de decisão do CGP; outros resultados e conquistas específicos para a SEFAZ, todos com foco nas respostas sobre o Comitê de Gestão de Pessoas, que apareceu como uma estrutura consolidada, diferentemente da RCGPI que ainda não mostrou-se consolidada, segundo as respostas da maioria, apesar dos relatos de sua importância e de resultados que foram colocados no item anterior, 4.1.3. Para cada eixo foram separadas categorias com as frequências correspondentes, conforme tabela 1 e gráficos de 1 a 4, a seguir:

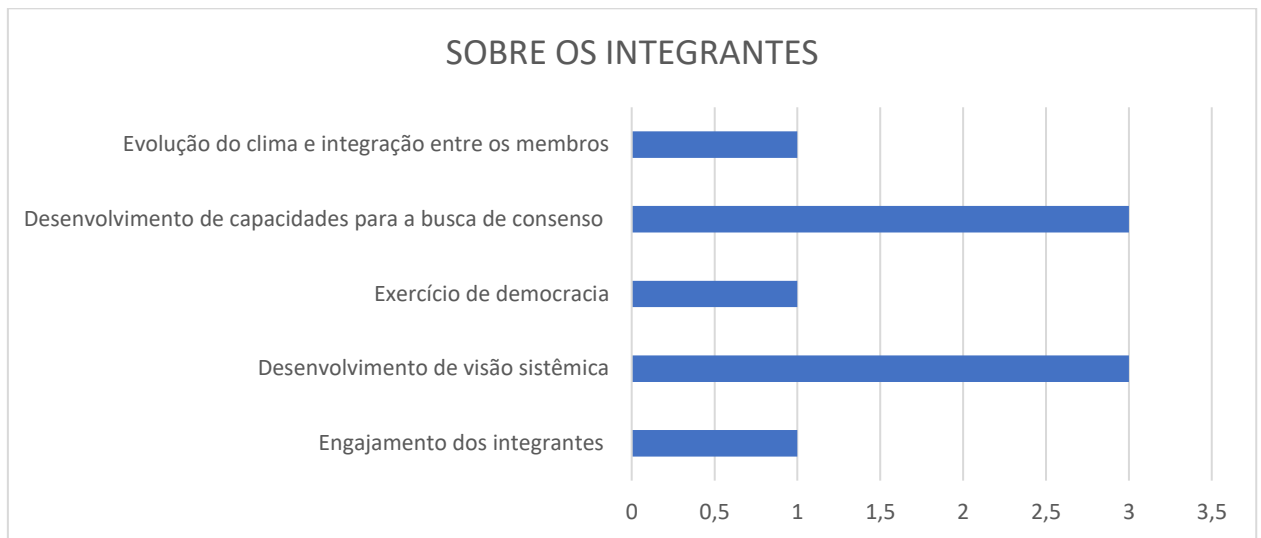
Tabela 1 - Distribuição das conquistas e resultados separados em eixos e categorias relativas ao Comitê de Gestão de Pessoas

TABELA 1 - Distribuição das conquistas e resultados separados em eixos e categorias relativas ao Comitê de Gestão de Pessoas	
CONQUISTAS e RESULTADOS	
SOBRE OS INTEGRANTES	9
Engajamento dos integrantes	1
Desenvolvimento de visão sistêmica	3
Exercício de democracia	1
Desenvolvimento de capacidades para a busca de consenso	3
Evolução do clima e integração entre os membros	1
SOBRE O COMITÊ DE GESTÃO DE PESSOAS	14
Criação do Comitê como conquista	2
Consistência no funcionamento como instrumento de governança	4

Referência como local de deliberação do tema gestão de pessoas	1
Estimulador de desenvolvimento	1
Relevância como fórum de discussão	6
SOBRE AS DISCUSSÕES e TOMADA DE DECISÃO	25
Agilidade	2
Decisão colegiada por consenso	3
Transparência nas deliberações em processos e/ou políticas de Gestão de Pessoas	2
Visão sistêmica diante da participação de diferentes áreas e interesses	3
Participação de todos (áreas finalísticas e transversais da instituição)	3
Busca de Consenso	4
Abertura para tratar dos diversos temas sem restrições	2
Alinhamento sobre os parâmetros nos processos e/ou políticas de Gestão de Pessoas	3
Legitimidade e segurança por parte das lideranças da SEFAZ	1
Relevância das pautas tratadas	2
SOBRE OUTROS RESULTADOS e CONQUISTAS ESPECÍFICOS PARA A SEFAZ	19
Melhoria do clima	1
Melhoria da produtividade	1
Melhoria de processos de gestão de pessoas como um todo	4
Padronização do teletrabalho	4
Implantação do Processo seletivo para incentivo do Pós-graduação	2
Evolução do processo de Desenvolvimento e Capacitação	3
Transparência e padronização no processo de remoções	1
Evolução do clima, integração e convergência entre as áreas em nível estratégico	1
Aprimoramento da capacidade de negociação na equipe diretiva da SEFAZ	1
Deliberação sobre pautas represadas antes da criação do CGP	1

Fonte: elaborada pela autora, dados da pesquisa

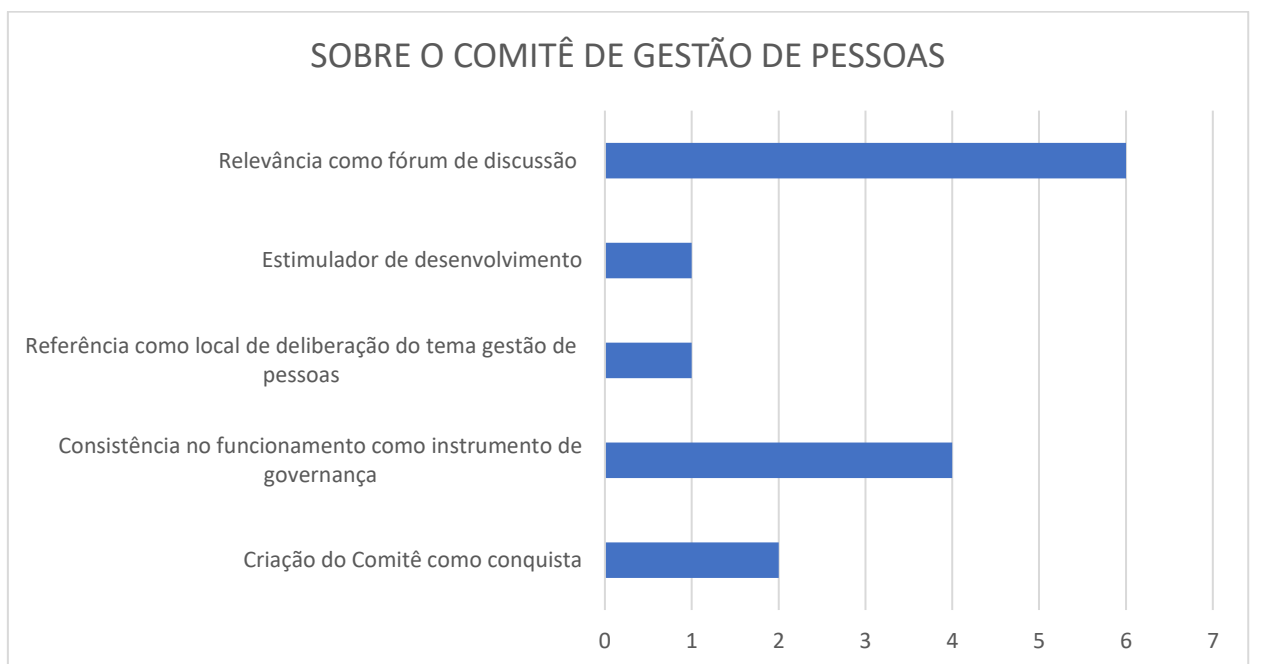
Gráfico 1 - Distribuição das conquistas e resultados separados em categorias sobre os integrantes do Comitê de Gestão de Pessoas



Fonte: elaborada pela autora, dados da pesquisa

O gráfico 1 destaca o desenvolvimento dos integrantes, em especial o desenvolvimento de visão sistêmica e busca pelo consenso, capacidades essenciais para a evolução para uma boa governança.

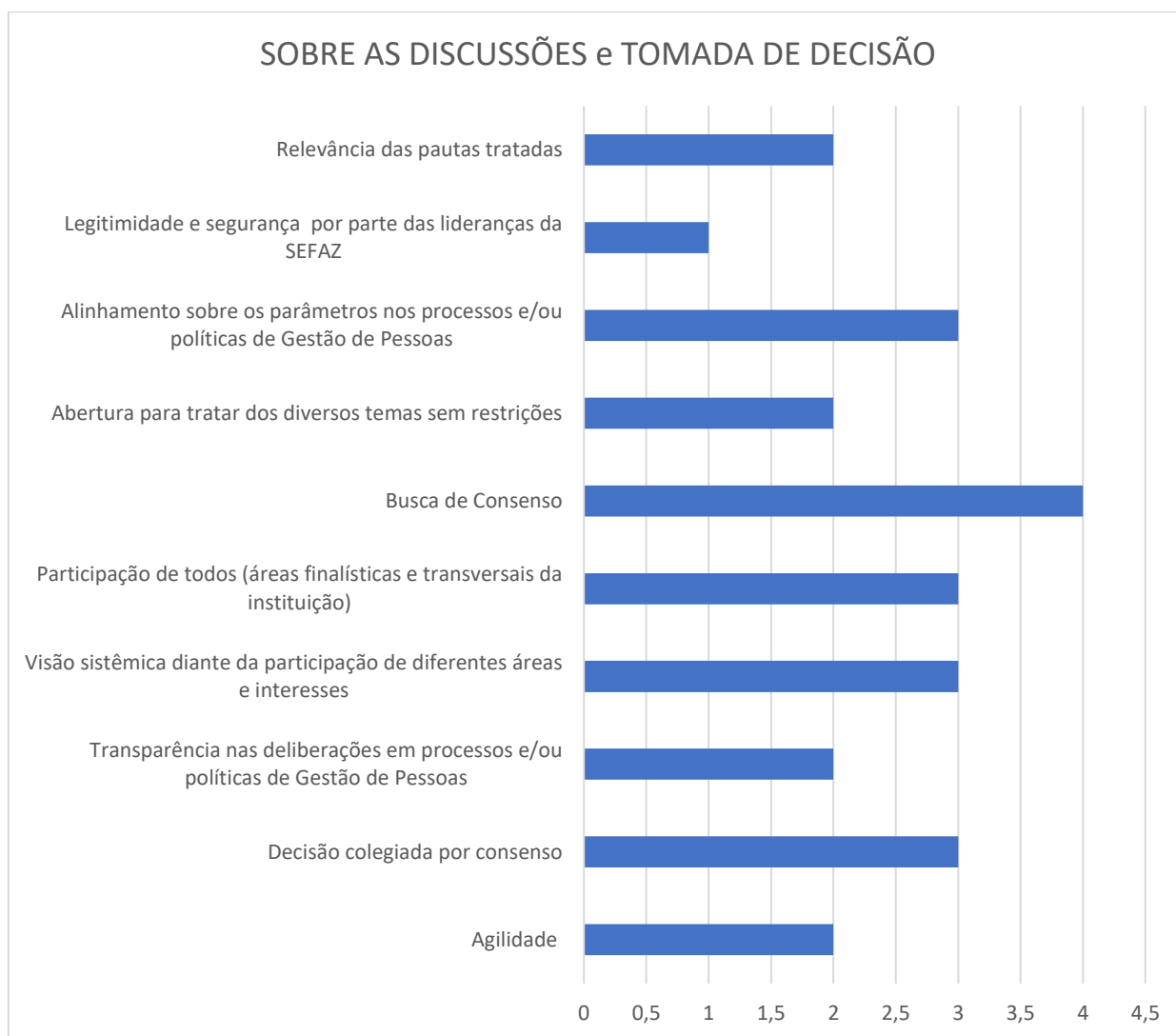
Gráfico 2 - Distribuição das conquistas e resultados separados em categorias sobre o Comitê de Gestão de Pessoas



Fonte: elaborada pela autora, dados da pesquisa

Já o eixo demonstrado no gráfico 2 trata do Comitê em si, toda a análise do CGP é relativa a ele, obviamente, mas foi necessário o destaque num eixo com o próprio nome do CGP, em função dos respondentes serem enfáticos em seus relatos sobre a existência em si do Comitê. Relato unânime sobre a importância das discussões feitas ali.

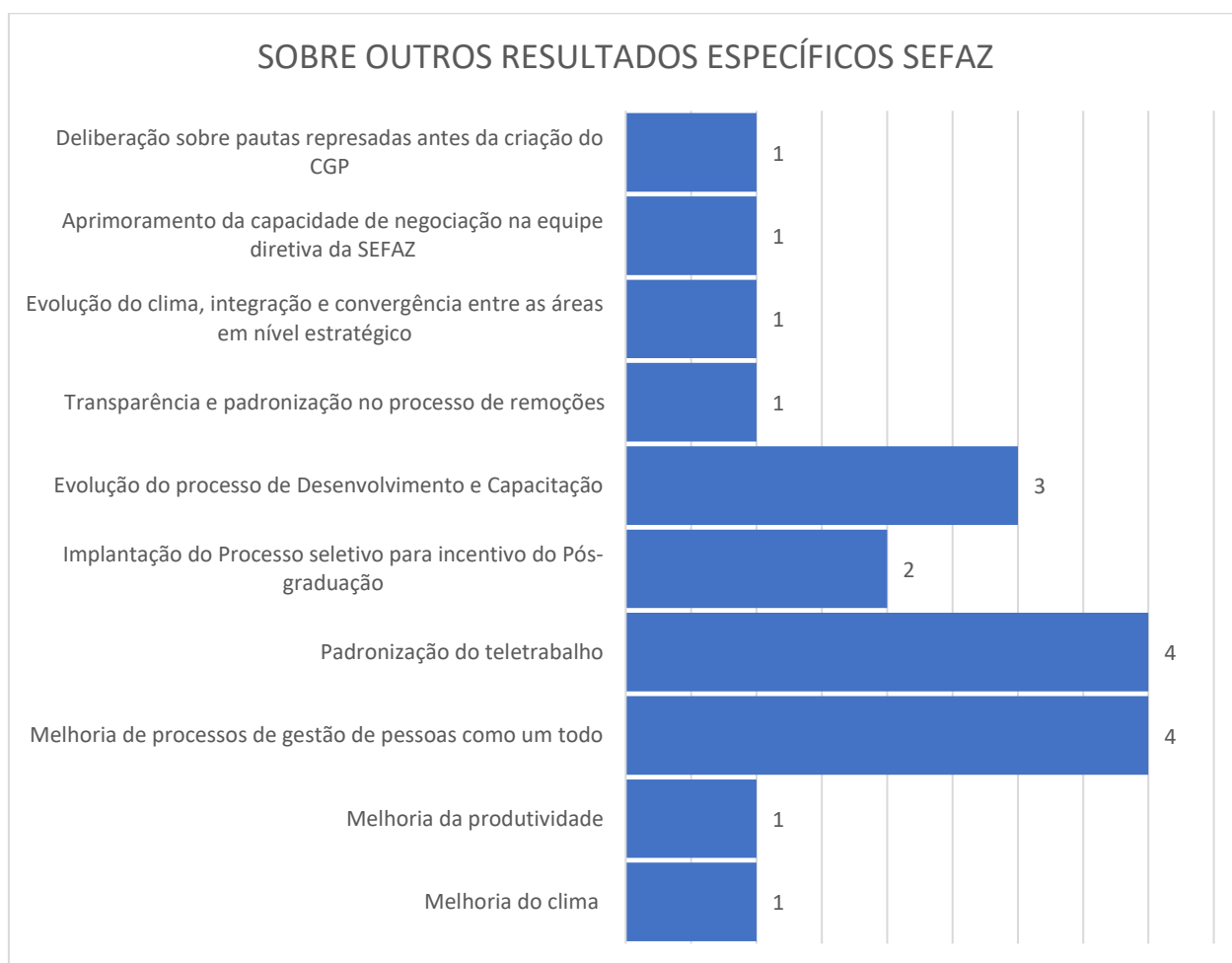
Gráfico 3 - Distribuição das conquistas e resultados separados em categorias sobre as discussões e a tomada de decisão do Comitê de Gestão de Pessoas



Fonte: elaborada pela autora, dados da pesquisa

O gráfico 3 é demonstra praticamente o cerne do CGP, que é a sua condição para tomada de decisão, com maior destaque para a busca de consenso.

Gráfico 4 - Distribuição das conquistas e resultados separados em categorias sobre outros resultados específicos para a SEFAZ



Fonte: elaborada pela autora, dados da pesquisa

O gráfico 4 sobre o Eixo Sobre outros resultados específicos SEFAZ, destacamos dois resultados que notadamente é percepção representativa de mais servidores na SEFAZ, independentemente de estar em gestão, que é a evolução do processo de teletrabalho e do próprio processo de Gestão de Pessoas.

5 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A implementação de comitês desempenha um papel fundamental na inserção da Gestão de Pessoas na dinâmica e estratégia da instituição. Além de facilitar a troca de experiências entre os gestores, esses comitês promovem a uniformização dos critérios adotados pela organização (DUTRA, 2019). Somente neste recorte sobre a visão de Joel Dutra sobre a implantação de Comitês de Gestão de Pessoas, podemos trazer algumas correlações com os resultados encontrados no estudo de caso. Conforme a Tabela 1 e Gráfico 3, destaca-se o item - SOBRE AS DISCUSSÕES e TOMADA DE DECISÃO - Alinhamento sobre os parâmetros nos processos e/ou políticas de Gestão de Pessoas – para 50% dos respondentes. Já no item SOBRE OS INTEGRANTES na Tabela 1, Gráfico 1 todos os itens reforçam as trocas de experiências entre os gestores. Um dos participantes foi enfático em falar sobre a importância das trocas com os pares e a integração gerada para as áreas, por meio das trocas dos gestores no Comitê. O item que trata do Comitê como um todo - SOBRE O COMITÊ DE GESTÃO DE PESSOAS – Tabela 1, Gráfico 2, também temos todos os itens reforçando a relevância de sua existência, em especial a categoria – Consistência no funcionamento como instrumento de governança, com 66,67% de ocorrências dos participantes. Ficou claro nas entrevistas em geral, que a implantação do Comitê foi uma conquista para a instituição, o que também apareceu na Tabela 1, Gráfico 2. Segue o relato de um participante do estudo: “a gente já tá num patamar infinitamente superior ao que a gente tinha antes do comitê de gestão de pessoas. Isso o que eu acho que tem que ficar”.

Considerando os resultados apresentados sobre a conquista da implantação do CGP em agosto de 2019, persistindo com 66 reuniões até o mês de outubro de 2023, o que culminou na constituição de um consistente instrumento de governança, conforme relatado anteriormente, podemos relacionar este movimento da SEFAZ com os movimentos de governança no setor público. Matias (2022) refere que a evolução da governança no setor público tem relação direta com as pressões e demandas da sociedade por melhoria da gestão e qualidade dos serviços e políticas públicas, transparência, prestação de contas e a participação da sociedade. Podemos evidenciar isto em várias categorias que foram elencadas diante das percepções dos respondentes das entrevistas. Tanto nas conquistas relativas ao Comitê, quanto da Rede. Apesar do CGP ter aparecido com clareza sobre sua relevância e diversas conquistas e resultados, a Rede mostrou-se com potencial de cumprir um papel de participação cidadã, através de seus membros que não estão ali no papel de gestores estratégicos, tomadores de decisão, mas

poderão fazer parte da governança num espaço de coconstrução, colaboração e corresponsabilidade nas soluções e inovações em Gestão de Pessoas.

Transparência é um dos principais princípios de governança pública já mencionados na fundamentação teórica, tanto nos documentos oficiais de governo federal, quanto das instituições internacionais, IFAC e OCDE (2019), reforçados pelos principais estudiosos do tema. Este princípio apareceu como uma conquista, conforme a Tabela 1 e Gráfico 3, item - SOBRE AS DISCUSSÕES e TOMADA DE DECISÃO - Transparência nas deliberações em processos e/ou políticas de Gestão de Pessoas – para 33,33% dos respondentes; e item - SOBRE OUTROS RESULTADOS e CONQUISTAS ESPECÍFICOS PARA A SEFAZ - Transparência e padronização no processo de remoções. Para um dos integrantes o princípio da transparência conquistado com o Comitê para as políticas e deliberações de Gestão de Pessoas foi a principal conquista. Relata que se tivesse que escolher uma única conquista ou capacidade ele ficaria com a transparência por sua efetividade e importância.

Aspectos sobre a colaboração na criação de valor público são trazidos por meio do conceito de liderança pública integrativa. Esta perspectiva trata do envolvimento de vários atores intersetoriais no agir em parceria e colaboração com foco na criação de valor público. A centralidade não está na busca de atingir fins privados por meio da colaboração, mas sim no processo no qual diversos atores com interesses variados constroem uma visão comum, um propósito que os integra, os une para a criação de valor público - uma solução de serviço, no sentido de bem e interesse comum (MORSE,2010).

No sentido da liderança pública integrativa e a colaboração na criação de valor público, podemos destacar nos achados, conforme a Tabela 1 e Gráfico 3, o item - SOBRE AS DISCUSSÕES e TOMADA DE DECISÃO - Visão sistêmica diante da participação de diferentes áreas e interesses, Participação de todos e Decisão colegiada por consenso – para 50% dos respondentes; Busca de Consenso, para 66,67% dos respondentes. Já no item SOBRE OS INTEGRANTES na Tabela 1, Gráfico 1 destacam-se as categorias - Desenvolvimento de capacidades para a busca de consenso, Desenvolvimento de visão sistêmica, para 50% dos respondentes e Exercício de democracia, para um participante. Um dos participantes trouxe um relato que demonstra esta compreensão: “A gente ouvia certas coisas que não concordava, outras a gente falava e também era contestado, mas isso eu acho que foi um forma que possibilitou essa evolução das pessoas, no sentido de entender que, apesar da gente ter interesses e necessidades que não são totalmente alinhadas, a gente tem que buscar esse alinhamento

sempre pensando no que seria o melhor pra Secretaria e, conseqüentemente, pra sociedade, pro governo, pro bem público.”

A colaboração é reconhecida como uma estratégia essencial para impulsionar a inovação no setor público. Para tanto os modelos de governança devem incorporar princípios organizacionais e gerenciais que abranjam os atores relevantes e alinhem os resultados desejados com os objetivos estratégicos do governo ou da organização, bem como com as necessidades dos cidadãos. Essa estrutura deve englobar a participação da alta administração e dos gestores tomadores de decisão, a definição de necessidades e objetivos claros, a geração de inovação útil que beneficie as partes interessadas, e o estabelecimento de ferramentas que facilitem a comunicação, interação e compartilhamento de informações e conhecimentos (LOPES, FARIAS, 2022).

Sobre os aspectos acima, podemos trazer, além das categorias destacadas como conquistas do CGP, a questão da relação do Comitê de Gestão de Pessoas com a Rede de colaboração, salientando as sugestões que foram apresentadas para a melhoria do funcionamento da Rede:

Alguns aspectos foram trazidos para potencializar e consolidar a Rede de Colaboração em Gestão de Pessoas e Inovação, em função do entendimento de sua importância descrito anteriormente por alguns membros, tais como:

1. Trabalhar para o desenvolvimento da proatividade dos membros;
2. Investir mais tempo na preparação e relacionamento com os membros da Rede durante o mês, no período entre reuniões;
3. Solicitar que sejam trazidas pautas para as reuniões, além das que a área de Gestão de Pessoas ou Comitê tem trazido.
4. Trazer temas conceituais para o aprofundamento e desenvolvimento do grupo;
5. Trabalhar o papel de cada um na gestão pública e o conceito de valor público;
6. Preparar em coconstrução material de divulgação para que os membros possam disseminar o que está sendo construído e tratado na Rede;

As sugestões demonstram uma consciência da alta gestão em aproximar, desenvolver, disseminar, envolver o grupo da Rede para a evolução do processo de governança e fomento da inovação por meio da coconstrução e colaboração.

O conceito de conflito construtivo destaca a importância de lidar com diferenças de maneira integrativa, reconhecendo que a diversidade de perspectivas em um grupo pode enriquecer a compreensão dos problemas e promover soluções mais abrangentes. Em um

processo deliberativo inclusivo, esse tipo de conflito pode ser visto como uma oportunidade para aprimorar a tomada de decisões e fomentar uma compreensão mais profunda das questões em discussão (ELÍAS, ALKADRY, 2011). Vale destacar que todos os entrevistados elencaram as discussões no CGP como uma conquista. Uma fala que representa bem essa perspectiva do processo de discussão numa estrutura de boa governança foi a seguinte: “as discussões são um ativo importante do Comitê”.

Sant’Anna (2019) em seu estudo sobre teoria da ação comunicativa, relacionada a governança colaborativa e colaboração comunicativa, refere que para um processo ser considerado colaborativo, é precisa que haja o entendimento entre as partes envolvidas, devendo este ser privilegiado, pois de outra forma não poderíamos falar em colaboração comunicativa, visto que este conceito une a colaboração, por meio do processo de comunicação. No mesmo sentido, a autora traz a questão da Busca pelo consenso, que também apareceu de forma significativa nas respostas dos participantes das entrevistas, tanto no desenvolvimento de capacidades dos integrantes do Comitê quanto no processo de discussão e tomada de decisão. A busca pelo consenso é resultado do entendimento, que só pode ocorrer no agir comunicativo. Há um entendimento compartilhado sobre a identificação do problema e a sua solução, o que foi confirmado nos relatos das entrevistas realizadas e destacadas nos itens e categorias da tabela 1.

A formação de comitês menores é uma estratégia eficaz para criar espaços permitindo que os participantes compartilhem suas perspectivas de maneira que as discussões sejam mais efetivas. É fundamental que os participantes estejam não apenas presentes formalmente, mas também preparados e motivados para oferecer contribuições significativas (DUTRA, 2019). A participação e o engajamento do membros pode ser evidenciada na Tabela 1 e Gráfico 3 – SOBRE AS DISCUSSÕES e TOMADA DE DECISÃO e SOBRE OS INTEGRANTES na Tabela 1, Gráfico 1. Um dos participantes refere este aspecto: “Isso é uma é uma virtude dele. Ele está formado por pessoas que querem falar de pessoas”.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao relatar o contexto, da SEFAZ RS, em que foram implantados o CGP e a RCGPI, foram identificados desafios, características de cultura e possibilidades para a investigação desse estudo. Hipóteses teóricas e expectativas foram levantadas na implantação dessas estruturas estudadas. Algumas delas se confirmaram e outras não, conforme foram apresentados nos itens 4 (resultados) e 5 (discussão dos resultados), onde foram destacados vários resultados no desenvolvimento de capacidades de boa governança para os integrantes do Comitê e para a SEFAZ. Ficou claro que o Comitê de Gestão de Pessoas foi uma grande conquista para a instituição, mas que a Rede é uma ideia e estrutura que ainda não está consolidada. Também há um claro potencial para seu desenvolvimento e fomento para o avanço ainda maior da governança da Gestão de Pessoas e Inovação na SEFAZ RS.

A importância deste estudo residiu em evidenciar a relevância, os resultados e conquistas da implantação do Comitê de Gestão de Pessoas (agosto 2019) e da Rede de Colaboração em Gestão de Pessoas e Inovação (agosto de 2022), além de fornecer informações sobre as oportunidades de melhoria a que estas estruturas de governança podem aproveitar. Foram apresentadas 67 percepções que foram categorizadas positivamente sobre resultados, capacidade e/ou conquistas relativas ao CGP, em 4 eixos: Integrantes, Comitê de Gestão de Pessoas, Discussões e tomada de decisão e outros resultados específicos para a SEFAZ.

Vale salientar as sugestões de melhoria apresentadas para a dinâmica de funcionamento do Comitê: planejamento e preparação para o aprofundamento das discussões; a diversificação de pautas, com incremento de novas pautas para além da gestão de pessoas, em função de estar havendo um bom funcionamento da governança; o viés de liderança, na figura do Presidente do Comitê, que acaba gerando o voto do líder quando não há o consenso pelo grupo, no questionamento sobre o caráter deliberativo do Comitê.

Poucas iniciativas de governança por meio de Comitês Deliberativos e Estratégicos são encontradas, com foco específico em políticas e acompanhamento do macroprocesso de Gestão de Pessoas. Em Secretarias de Fazenda de Estado, no país, existe apenas um, que foi implantado depois do RS. Dados acompanhados por meio da participação da SEFAZ RS, no Grupo de Desenvolvimento do Servidor Fazendário, GDFAZ. Grupo com o objetivo de compartilhamento, cocriação e desenvolvimento da Gestão de Pessoas nas Fazendas Públicas dos Estados e Distrito Federal. Grupos para o fomento da inovação, redes e laboratórios de

inovação, existem inúmeros, em diversos órgãos dos poderes, mas com foco em Gestão de Pessoas, também são bem menos comuns, o que que reforça a relevância desse estudo.

É evidente em seus resultados públicos e publicizados que a SEFAZ RS gera valor público, mas fica evidente, também, que há uma lacuna de oportunidade para avançar consideravelmente, criadas as possibilidades e condições para novos contextos e cenários internos em que pese que a inovação advinda de mudanças na cultura, nos comportamentos que possam gerar melhor comunicação, mais colaboração para construções de soluções conjuntas, mais oportunidades para a manifestação das potencialidades individuais e coletivas dos servidores na construção de valor público.

Como uma Secretaria que fomenta a inovação como já foi destacado anteriormente, mas tem uma cultura hierárquica preponderante, precisa buscar movimentos de gestão e governança para vencer o desafio de desenvolver e manter suas capacidades de gerar valor público com novas soluções e inovações. Para isto precisa movimentar no sentido de criar contexto para uma cultura de inovação, não que vá desconstruir sua cultura hierárquica, mas fomentar novos caminhos de governança. A experiência vivenciada com estas estruturas de governança em gestão de pessoas veio ao encontro da necessidade deste caminho.

A governança exercida por meio do Comitê sinalizou que há uma melhor integração entre as áreas, que as deliberações buscam a visão sistêmica, a busca pelo consenso, a quebra de barreiras de interesses específicos e busca de interesse comum. Não que esta experiência esteja resolvendo todos os desafios da Governança e da Gestão de Pessoas, com certeza que não, pois o assunto é de ordem complexa, mas há uma sinalização bastante positiva no sentido de processo evolutivo. Segue mais um relato para reforçar este entendimento: “o que eu vejo é a integração entre as pastas, entre os departamentos e as subsecretarias e eu vejo que uma parcela grande disso é por causa desse Comitê”.

Outro desafio que foi apresentado anteriormente foi o índice de favorabilidade geral da pesquisa de clima que era muito baixo antes da implantação do CGP e atualmente evoluiu de 5,6 para 7,8. Esta categoria foi sinalizada como uma conquista do CGP, mas sabemos que o teletrabalho foi o principal fator de incremento do índice da pesquisa de clima. Mas podemos avançar a reflexão compreendendo que o aprofundamento, a padronização e inclusive a implantação do teletrabalho teve relação direta com as discussões dentro do CGP. De todas as 66 reuniões do Comitê, 100% delas tiveram a pauta de teletrabalho.

Importa relatar que este estudo precisa de mais investigações, pois além de não terem sido entrevistados todos os líderes estratégicos da SEFAZ-RS, somente 1 representante de cada

uma das áreas finalísticas, transversais e Gabinete da Secretária, seria importante explorar a percepção dos servidores em geral, membros da Rede e Comitê para explorar mais categorias e oportunidades de desenvolvimento. Tais fatos, não invalidam os resultados do estudo que também corroborados por dados conceituais de literatura, fundamentados teoricamente.

Cabe considerar que foram confirmados muitos aspectos conceituais descritos na base teórica do estudo. A experiência desde a implantação do Comitê de Gestão de Pessoas demonstra um avanço no caminho da governança em Gestão Pessoas, numa perspectiva de valor público. Entende-se que o estudo pode servir como estímulo a outras instituições a buscarem construir suas experiências, com base nos aspectos aderentes a este paradigma de governança e valor públicos, que foram demonstrados no trabalho. Outro aspecto que precisamos extrapolar é a necessidade de continuidade de estudos sobre a governança de gestão de pessoas na administração pública, especificamente, pela importância e a centralidade do tema como essencial para a própria evolução da gestão pública, também correlacionado no estudo.

Se considerarmos a evolução das premissas conceituais que a Administração Pública vem vivenciando, em especial no que tange ao construto de governança, podemos inferir que o conceito de valor público é um dos elementos de maior significado agregado. O conceito de valor público é inerente a compreensão de um Novo Setor Público e uma Nova Governança Pública, que se volta ao cidadão, abre suas portas para convidá-lo a colaborar na construção e tomada de decisão das políticas, gestão e serviços públicos, que busca a equidade, que presta contas de forma transparente, numa linguagem simples e clara, com métodos e dinâmicas inclusivos, que desenvolve suas capacidades para uma gestão e governança mais segura e sustentável, equânime, colaborativa e democrática.

REFERÊNCIAS

ALI, A.J. *et al.* Four lenses on people management in the public sector: An evidence review and synthesis. **Oxford Review of Economic Policy**, v. 37, n. 2, p. 335-366, 2021.

ARAGÃO, Cecília Vescovi de. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público**, Ano 48, n. 3, Set-Dez 1997. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/391/397>. Acesso em 26 nov. 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASTOS, R.C.; DE LORETO, M.D. S. Refletindo a gestão de pessoas no setor público: um ensaio teórico. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, v. 14, n. 9, p. 15250-15267, 2023.

BERGUE, S.T.. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. Fórum, 2020. Disponível em: <https://esapescola.com.br/wp-content/uploads/2021/12/Gestao-estrategica-de-pessoas-no-setor-publico.pdf> . Acesso em 26 nov. 2023.

BRASIL, Tribunal de Contas da União. **Dez passos para a boa governança**. 2021. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/D5/F2/B0/6B/478F771072725D77E18818A8/10_passos_para_boa_governanca_v4.pdf. Acesso em 26 nov. 2023.

BRASIL. Casa Civil. **Operação Acolhida**. Brasília: Presidência da República, Brasil. 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br>. Acesso em 25 de nov. 2023.

CAMERON, K. S. **A process for changing organizational culture**. 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/238621168_A_Process_for_Changing_Organizational_Culture. Acesso em 26 de nov. 2023.

CORDELLA, A.; BONINA, C. M. A public value perspective for ICT enabled public sector reforms: A theoretical reflection. **Government Information Quarterly**, v. 29, p. 512-520, 2012.

CORREIA, P. M. A et al. A percepção de justiça na avaliação do desempenho na Administração Pública e a produtividade. Sociologia: **Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto**, v. 37, p. 31-54, 2019.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas em Empresas e Organizações Pública**. Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597020793. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020793/>. Acesso em: 25 out. 2023.

ELÍAS, M.V.; ALKADRY, M. G. Constructive conflict, participation, and shared governance. **Administration & Society**, v. 43, n. 8, p. 869-895, 2011.

FORUM IBGP. Instituto Brasileiro de Governança Pública. **Princípios de Governança Pública da International Federation of Accountants**. 2018. Disponível em:

<https://forum.ibgp.net.br/wp-content/uploads/2018/01/IFAC-Principios.jpg>. Acesso em: 28 de nov. 2022.

HEFETZ, A.; WARNER, M.. Privatization and its reverse: Explaining the dynamics of the government contracting process. **Journal of public administration research and theory**, v. 14, n. 2, p. 171-190, 2004.

IFAC - INTERNATIONAL FRAMEWORK. **Good Governance in the Public Sector. International Federation of Accountants**. 2014. Disponível em: <https://forum.ibgp.net.br/wp-content/uploads/2018/01/IFAC-International-Framework-Good-Governance-in-the-Public-Sector-2014.pdf>. Acesso em: 26 out. 2023.

LOPES, A. V.; FARIAS, J. S.. How can governance support collaborative innovation in the public sector? A systematic review of the literature. **International Review of Administrative Sciences**, v. 88, n. 1, p. 114-130, 2022.

LOPES, K. M. *et al.* Criando Valor Público em Serviços Digitais: uma proposta de conceito. **GESTÃO. Org: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 16, 2018.

LUCIANO, E. M. L. *et al.* Capacidades para a Transformação Digital nos Governos Estaduais e Distrital. Brasília: **GTD.GOV**, 2021.

MAIA, T. S. V *et al.* Modelos de Gestão Pública: Uma Temática de Gerações. **Synesis**, v. 15, n. 2, p. 1-15, 2023.

MARQUES, F. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências**. 2015. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2397>. Acesso em: 23 de nov. 2023.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **APGS**, Viçosa, v. 2, n. 1, 109-134, jan./mar. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.21118/apgs.v2i1.4015>. Acesso em 23 de nov. 2023.

MATIAS-PEREIRA, J. Governança no setor público: ênfase na melhoria da gestão, transparência e participação da sociedade: Governance in the public sector: emphasis on improving management, transparency and society participation. **Brazilian Journal of Development**, p. 56419-56441, 2022.

MAZZUCATO, M.; KATTEL, R.. COVID-19 and public-sector capacity. **Oxford Review of Economic Policy**, v. 36, n. Supplement_1, p. S256-S269, 2020.

MORSE, R.S. Integrative public leadership: Catalyzing collaboration to create public value. **The Leadership Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 231-245, 2010.

O'FLYNN, J.. From new public management to public value: paradigmatic change and managerial implications. **Australian journal of public administration**, v. 66, n. 3, p. 353-366, 2007.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria da Fazenda. **Portaria nº 21/2022, de 25 de março de 2022**. Disponível em: <https://www.diariooficial.rs.gov.br/materia?id=691443>. Acesso em 25 de nov. 2023.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria da Fazenda. **Decreto nº 55.290, de 3 de junho de 2020.** Disponível em: DEC 55.290 - Republicação.pdf (al.rs.gov.br). Acesso em 25 nov. 2023

SANT'ANNA, Lindsay Teixeira et al. Aproximações entre governança colaborativa e ação comunicativa: uma proposta analítica de estudo. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 53, n. 5, p. 821-837, 2019.

SOUZA, N.R.L.P. **Introdução da posição de valor público como critério de seleção e priorização de projetos de governo eletrônico** Tese (Mestrado em Administração) – Escola de Negócios Programa de Pós-graduação, Ponticícia Universidade Católica do RS. Porto Alegre, p. 84. 2023.

SOUZA, P.S. Governança colaborativa e administração pública: uma revisão bibliográfica. **Revista Transformar**, v. 14, n. 1, p. 942-959, 2020.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva.** v. 2. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999.