



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL (PUCRS)
MPA em Inovação e o Novo Setor Público

PERSPECTIVAS DE VALOR PÚBLICO NO GERENCIAMENTO DE PORTIFÓLIO DE PROJETOS DA CAGE

Autor: Marcos de Oliveira Ramos

Professor Orientador:

Orientador: Professor Dr. Edimara Mezzomo Luciano

Porto Alegre, outubro de 2023.

Resumo: Na atual gestão da Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul e da CAGE (Contadoria e Auditoria-Geral do Estado), o termo Geração de Valor Público tem sido difundido e presente em todos os fóruns relacionados ao plano estratégico e implantação de ações estratégicas. Porém, não se trata de algo novo, o plano estabelecido para o ciclo de gestão 2019-2022 já trazia luz sobre a questão da Geração de Valor Público, onde menciona como propósito em seu um dos itens do mapa estratégico “Qualificar a Gestão Pública para realização de seus objetivos em prol do bem-estar da sociedade gaúcha”. Com uma pesquisa via questionário junto aos gestores da CAGE, este trabalho tem como objetivo investigar as posições de valor público concorrentes, baseada no modelo de Rose et al 2015, refletidas nas iniciativas estratégicas priorizadas pela CAGE no período 2019-2022 e servir como ponto de partida para recomendações aos gestores do Órgão no tocante à gestão do portfólio de iniciativas para a gestão 2023-2026. A análise do material coletado constatou que a perspectiva de valor priorizada foi a *Eficiência Administrativa*, porém, sugere-se uma adaptação do modelo conceitual de valor público de Rose et al 2015 com o intuito de possibilitar uma perspectiva mais ampla das demais posições de valor para incluir outros atores externos na análise, como os demais órgãos e entidades da Administração Pública.

Palavras-chave: Valor Público, Gestão de Portfólio de Projetos.

Abstract: In the current management of the Treasury Department of the State of Rio Grande do Sul and of CAGE (State Accounting and General Auditorship), the term Public Value Generation has been disseminated and present in all forums related to the strategic plan and implementation of strategic actions. However, this is not something new, the plan established for the 2019-2022 management cycle already shed light on the issue of Public Value Generation, where it mentions as a purpose in its one of the items on the strategic map “Qualifying Public Management to achievement of its objectives for the well-being of Rio Grande do Sul society”. With a questionnaire survey among CAGE managers, this work aims to investigate competing public value positions, based on the model by Rose et al 2015, reflected in the strategic initiatives prioritized by CAGE in the period 2019-2022 and serve as a starting point for recommendations to the managers regarding the management of the portfolio of initiatives for 2023-2026 cycle. The analysis of the collected data found that the prioritized value perspective was Administrative Efficiency, however, an adaptation of the conceptual model of public value by Rose et al 2015 is suggested to enable a broader perspective of the other value positions for include other external actors in the analysis, such as other Public Administration entities.

Keywords: Public Value, Project Portfolio Management

SUMÁRIO

1. Introdução	5
2. Referencial Teórico.....	6
2.1. Valor Público	6
2.2. Gerenciamento de Portfólio	8
3. Método de Pesquisa	9
3.1. Levantamento	10
3.2. Caso Estudado: A Cage.....	11
4. Análise dos Resultados	15
5. Discussão	17
6. Considerações Finais	18
Referências	20

1. Introdução

Na atual gestão da Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul, o termo Valor Público tem sido difundido e presente em todos os fóruns relacionados ao plano estratégico e implantação de ações estratégicas.

O mesmo ocorre no âmbito da Cage (Contadoria e Auditoria-Geral do Estado), onde o desdobramento do mapa estratégico do Estado do Rio Grande do Sul e o plano estratégico em elaboração trazer a Geração de Valor Público como resultado estratégico do Órgão. Porém, o plano estabelecido para o ciclo de gestão 2019-2022 já trazia luz sobre a questão da Geração de Valor Público, onde menciona como propósito em seu um dos itens do mapa estratégico “Qualificar a Gestão Pública para realização de seus objetivos em prol do bem-estar da sociedade gaúcha”.

Figura 1 – Mapa Estratégico 2019/2022



Fonte: Planejamento Estratégico 2019-2022 em <https://cage.fazenda.rs.gov.br/conteudo/1220/planejamento-estrategico>

Apesar da difusão do termo e da preocupação com a sociedade gaúcha, paira uma dúvida sobre qual a real importância dada ao tema Geração de Valor Público na priorização dos projetos estratégicos e se, ainda que o resultado dos projetos impacte a população, as iniciativas são priorizadas com foco na eficiência interna do órgão e da administração pública.

Este trabalho tem como objetivo investigar as posições de valor público concorrentes, baseada no modelo de Rose et al 2015, refletidas nas iniciativas estratégicas priorizadas pela Cage no período 2019-2022 e propor recomendações aos gestores do Órgão no tocante à gestão do portfólio de iniciativas para a gestão 2023-2026.

Com o advento de um novo ciclo de gestão, iniciou-se a estruturação do plano estratégico da Cage para o período 2023-2026 e a está em curso a implantação de um Escritório de Projetos e Processos (EPP), sendo a estruturação dos processos de gestão do portfólio de projetos uma das

responsabilidades do EPP. Desta forma, o entendimento da posição de valor público nos projetos pode contribuir na construção de mecanismos que contribuam para a priorização de iniciativas mais alinhadas às posições de valor público pretendidas pelo órgão. “Não se trata de preconizar o abandono dos princípios de eficiência e racionalização administrativa, mas de complementá-los com a perspectiva de fora para dentro, que deve estar fundamentada em uma visão centrada no cidadão, priorizando suas necessidades e preferências coletivas.” (LOPES; MACADAR; LUCIANO, 2018)

2. Referencial Teórico

2.1. Valor Público

O valor público tem surgido como uma abordagem alternativa ou uma reação ao New Public Management (NPM). A NPM tem sido criticada por trazer a proposta de atuação na prestação de serviço público comparando o setor público e privado, tratando os cidadãos como clientes (ALFORD; HUGHES, 2008).

Para ROSE et al 2015, alguns aspectos da NPM se tornaram controversos rapidamente, mas o ideal de eficiência permanece disseminado na gestão pública. Valores representantes desse ideal que permanecem são:

- relação qualidade/preço: eliminação de desperdícios e uma prestação de serviços enxuta;
- redução de custos: redução do custo por unidade de produção;
- produtividade: aumento da produção por unidade econômica; e
- desempenho: monitoramento quantitativo dos resultados com o objetivo de melhorar

Para autores como Moore (1995), “o objetivo do trabalho gerencial no setor público é criar valor público, da mesma forma que o objetivo do trabalho gerencial no setor privado é criar valor privado”. Portanto, a satisfação das necessidades do cidadão e a criação de valor público deveriam direcionar as operações do órgão públicos. O valor público traz para o centro das ações governamentais a busca de soluções que garantam a melhor coesão possível com as expectativas dos cidadãos (CORDELLA; BONINA, 2012).

O conceito de valor público adotado para o trabalho se baseia em Stoker, 2006. Assim, considera-se como valor público o “valor criado por meio de ações governamentais que produzem um benefício líquido para sociedade” (Stoker, 2006 apud LOPES; LUCIANO, 2021).

O trabalho considera posição de valor público como “Objetivo geral, motivação e as metas compartilhadas pelo grupo de *stakeholders* que participam do projeto de governo digital, que podem representar, também, o principal critério para a percepção de sucesso ou fracasso das iniciativas.” (Rose et al., 2018, p. 364 apud LOPES; LUCIANO, 2021).

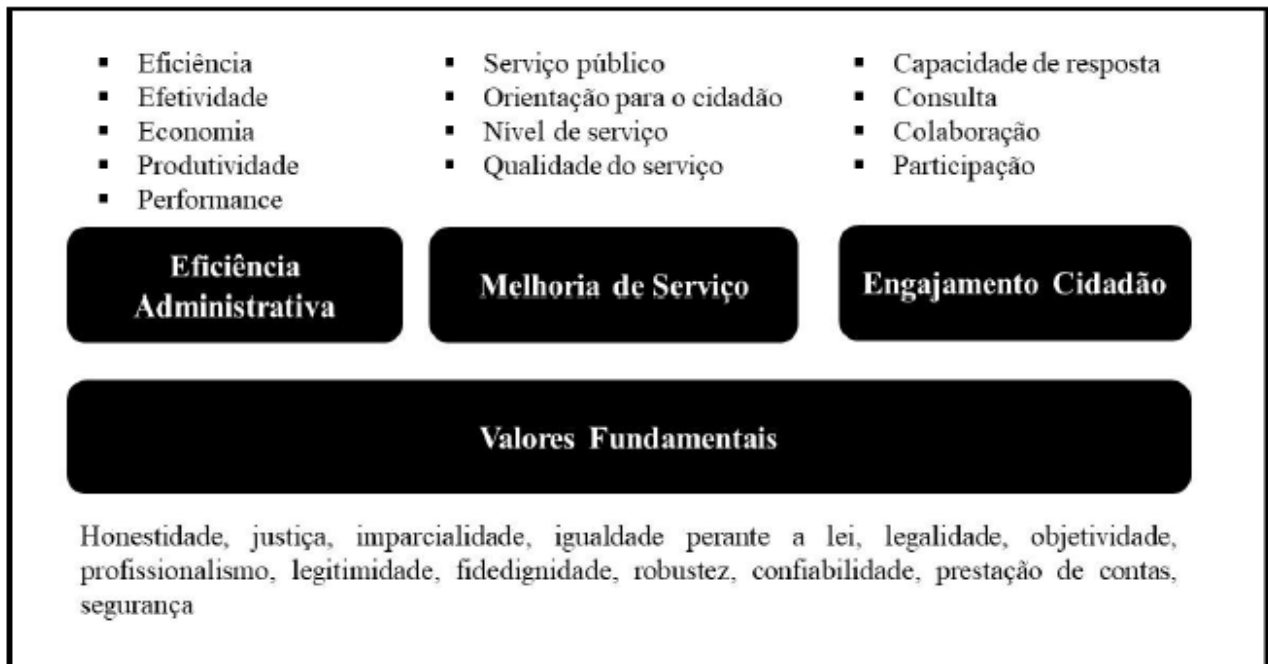
Neste trabalho, será adotado o *framework* de Rose et al 2015, considerando que diversos autores o apontam como útil por facilitar a análise de forma facilitada. Esses autores entendem que é esclarecedor e reconhecidamente mais simplista e descritivo, além disso, suas posições de valor que podem servir para detectar e discutir representações empíricas e paradoxos relacionados a elas. Ademais, perspectiva de instâncias concorrentes de posições de valor são importantes para entender a estrutura de responsabilidade complexa e a pluralidade de partes interessadas. (LOPES; LUCIANO, 2021).

O modelo de Rose

O modelo de Rose apresenta três posições de valor para governo digital, estão apresentadas na Figura 3, são: (1) Eficiência Administrativa (2) Melhoria de Serviço e (3) Engajamento Cidadão (Rose et al. 2018).

A *Eficiência* Administrativa diz respeito ao valor pelo dinheiro, redução de custos, produtividade e desempenho. O conceito está relacionado a uma gestão pública eficiente, focada na redução de custos e eliminação dos desperdícios. A *Melhoria de Serviços* está associado aos serviços públicos, orientação das ações do governo para o cidadão, acessibilidade e o nível da qualidade do serviço. O conceito é voltado a potencializar os serviços do governo para a sociedade civil ao prestar serviços para os cidadãos. E, o *Engajamento do Cidadão* vincula-se ao engajamento com cidadão, democracia, transparência e participação. O conceito está voltado à maior participação da sociedade civil no desenvolvimento de políticas públicas e nas tomadas de decisões. (Rose et al. 2018).

Figura 2 – Posições de Valores Rivals em Governo Digital



Fonte: Rose et al. 2018 apud LOPES; LUCIANO, 2021

2.2. Gerenciamento de Portfólio

De acordo com o PMI (2017), o gerenciamento de portfólio de projetos permite a seleção e priorização de iniciativas com foco em obter sucessos na execução dos projetos para atingir os objetivos estratégicos de uma organização.

O gerenciamento de portfólio de projetos envolve selecionar, priorizar e organizar o portfólio, mas, também pode ser visto como um ato político e de negociação, de forma que proporcione vantagem ao cenário em que está inserido. Além disso, permite balancear a carga de trabalho, visualizar interdependência entre projetos e ser um mecanismo de ajuste em cenários de mudança (HANSEN; SVEJVIG, 2022).

O PMI (2017) apresenta o gerenciamento de portfólio de projetos como um processo estratégico, pois desempenha um papel importante na gestão estratégica da organização. Destaca ainda que, para ter sucesso, requer tratar o portfólio de projetos como um processo estratégico. O gerenciamento de portfólio de projetos se apresenta como um desafio a ser explorado no setor público. (ALVES et al., 2022)

Estudo sugere que as ferramentas utilizadas no processo de gestão de portfólio são semelhantes nos setores públicos e privados, entretanto, os critérios de seleção e priorização são diferentes.

Enquanto o setor público tem o foco na área social e ambiental, o setor privado favorece os critérios de finanças, riscos e estratégia (MACETA; et al., 2019). Além disso, o elemento das aspirações coletivas da população (portanto o valor público) deve ser considerado nos processos decisórios da seleção de projetos nas organizações públicas (QUADROS; NASSI, 2015).

3. Método de Pesquisa

A abordagem metodológica faz um enfoque qualitativo de caráter exploratório, através de estudo de caso na subsecretaria de Contabilidade e Auditoria-Geral do Estado da Secretaria da Fazenda do Estado do RS, CAGE.

A pesquisa iniciou-se com uma revisão da literatura atinente ao tema em tela para compreensão dos principais conceitos relacionados com a pesquisa. Inicialmente, realizou-se a busca por palavras-chave “Valor Público” (public value) e “Gestão de Portfólio na Administração Pública” (portfolio management in public administration) em <https://www.academia.edu/> e <https://www.semanticscholar.org/>.

Após isso, com a necessidade de investigar e compreender o alinhamento o critério do valor público na gestão de portfólio da CAGE, definiu-se a necessidade de aplicação de pesquisa com uso de uma avaliação e classificação dos projetos priorizado no portfólio do órgão.

Etapa 1- Preparação, com o levantamento das iniciativas cadastradas no Sisplan - Sistema de Planejamento da Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul - no período 2019-2022. Foram excluídas metas relacionadas a rotinas das áreas (processos), restando 13 iniciativas para a avaliação. Embora devidamente identificados na pesquisa, para análise dos resultados, os projetos receberão uma numeração de 1 a 13 e não serão identificados individualmente.

Etapa 2 – coleta de dados, foi enviado um questionário, no GoogleForms, para os participantes responderem sobre o seu perfil, realiza a classificação dos projetos de acordo com o framework de Rose e manifestar suas opiniões sobre o framework e o órgão nas questões abertas.

Quadro 1 – Questões abertas

#	Questões?
1	O modelo de (3) posições de valor público é aplicável à priorização de projetos da CAGE? Por que?
2	Se necessário, quais outros fatores ou posições de valor público devem ser considerados para aplicação do modelo de posições de valor público na priorização dos projetos da CAGE?
3	Qual a tua visão sobre a difusão do tema Geração de Valor Público na CAGE? (Está suficientemente propagado em toda a estrutura organizacional? O que é necessário evoluir? As pessoas consideram relevante o impacto de suas atividades diárias no cidadão? etc.)
4	Comentário Adicional (Inserir qualquer comentário adicional que julgue pertinente e não se enquadra nos itens anteriores.)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Etapa 3 – Análise de Dados, os dados foram consolidados de modo a viabilizar a análise quantitativa, compiladas as respostas das questões abertas e feita interpretação dos resultados

Etapa 4 – Considerações Finais, foi realizada descrição dos pontos mais relevantes e principais contribuições. Também foram apontadas as principais limitações e propostas para pesquisas futuras.

3.1. Levantamento

Os participantes da pesquisa são servidores que fazem parte da equipe diretiva da CAGE (Membros do Gabinete, Chefes de Divisão e Chefes de Divisão Adjuntos). A pesquisa foi enviada para 16 servidores sendo que 12 responderam.

Os dados dos participantes estão demonstrados nas tabelas a seguir.

Tabela 1 – Faixa Etária

Faixa Etária	Frequência	Percentual
30-35;	6	50%
36-40;	3	25%
mais que 41	3	25%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tabela 2 – Tempo de Serviço na CAGE

Tempo de Serviço no Órgão	Frequência	Percentual
Menos que 5	3	25%
6-8;	1	8%
9-11;	7	58%
mais que 11	1	8%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tabela 3 – Cargo Atual

Cargo Atual	Frequência	Percentual
Chefe de Divisão Adjunto;	3	25%
Chefe de Divisão;	6	50%
Membro do Gabinete;	3	25%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tabela 4 – Assumiu novo carga na gestão atual

Cargo Novo	Frequência	Percentual
Não	5	42%
Sim	7	58%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tabela 5 –Membro da Diretiva 2019-2022

Diretiva 2019-2022	Frequência	Percentual
Não	6	50%
Sim	6	50%

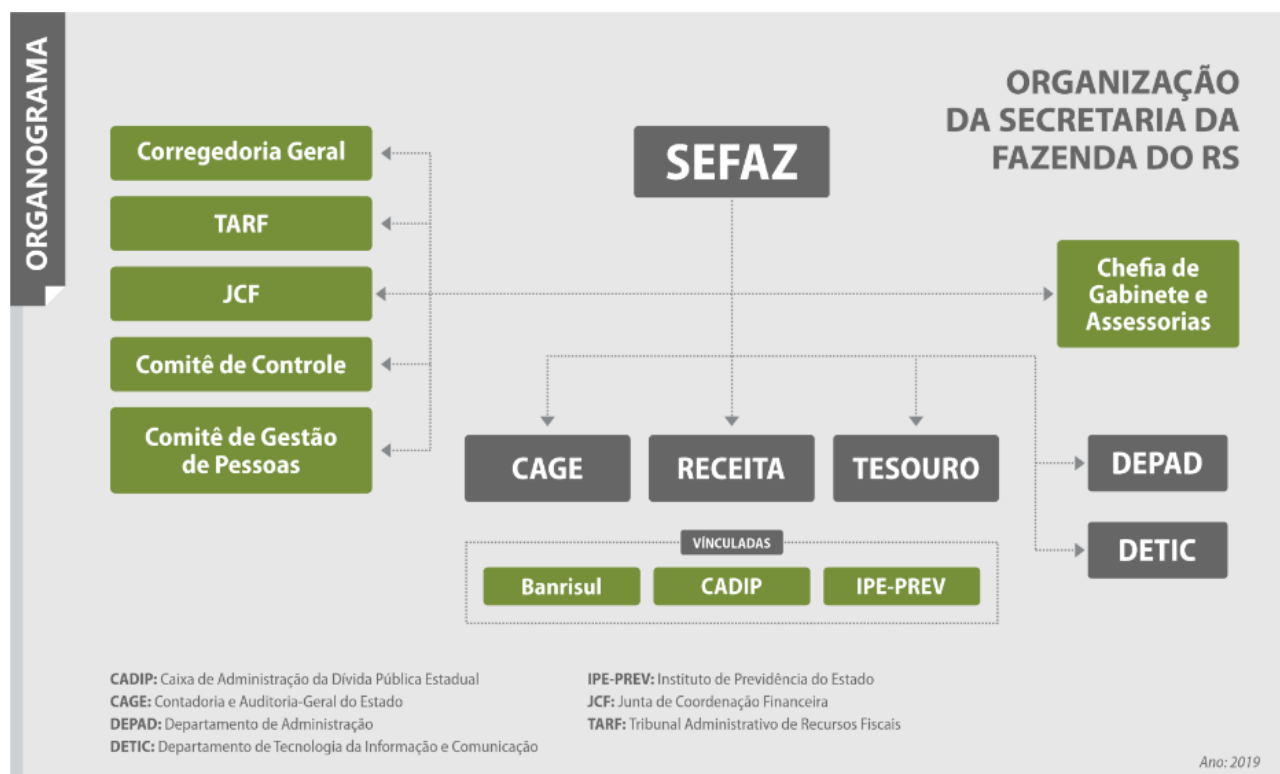
Fonte: Elaborada pelo autor.

3.2. Caso Estudado: A Cage

De acordo com o Manual de orientação do gestor público (SEFAZ/CAGE, 2022), instituição de caráter permanente e com assento Constitucional, a CAGE constitui-se como o órgão central do

sistema de controle interno do Estado, fazendo parte da estrutura organizacional de Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul, com funções institucionais junto aos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, ao Ministério Público, à Defensoria Pública e ao Tribunal de Contas do Estado.

Figura 3 – Organograma da SEFAZ-RS



Fonte: Site da SEFAZ-RS

Por meio do exercício das macrofunções de contabilidade, controladoria, auditoria e integridade, a CAGE busca cumprir com a sua missão de promover a boa governança dos recursos públicos em prol do bem-estar da sociedade gaúcha.

Com regime jurídico especial estabelecido por meio da Lei Complementar nº 13.451/2010, a CAGE se destaca como o único órgão de controle interno do País a ter atuação permanente em todos os Poderes e Órgãos Autônomos de Estado.

Atualmente, conta com dezessete seccionais junto à Administração Direta, incluindo os três Poderes e os Órgãos Autônomos, sete setoriais na Administração Indireta do Estado, além de uma delegação junto ao Instituto de Assistência à Saúde dos Servidores Públicos do Estado – IPE Saúde (SEFAZ/CAGE, 2022).

Histórico da CAGE

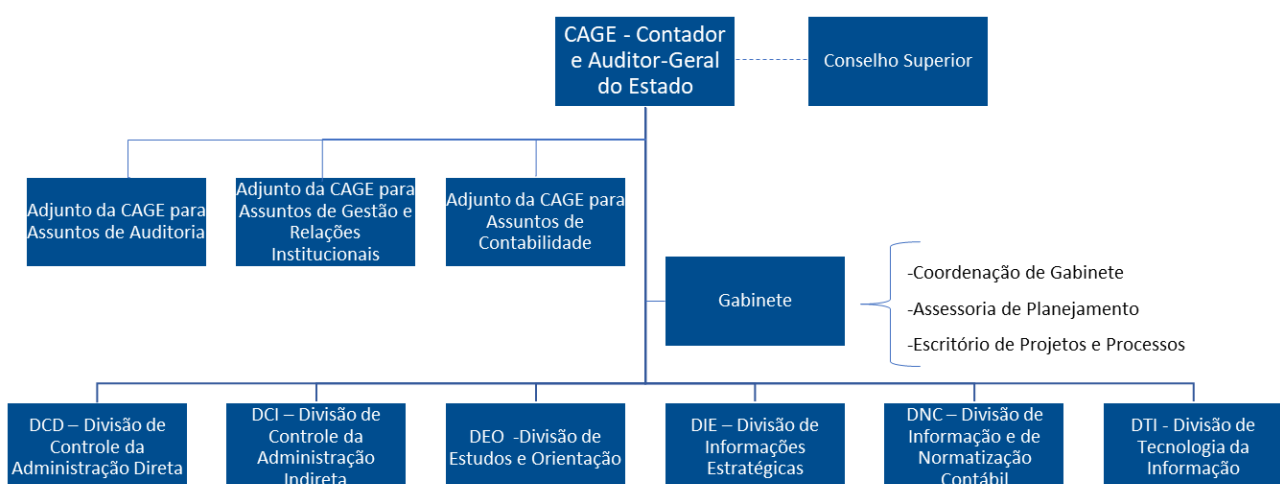
Criada em 28 de dezembro de 1948, a Contadoria-Geral do Estado foi instituída com intuito de conferir maior agilidade e confiabilidade às informações contábeis, uniformizando procedimentos e harmonizando a atuação dos órgãos estaduais. Além das atividades próprias da contabilidade, a Contadoria já exercia, à época, funções típicas de controle interno, em colaboração com o Tribunal de Contas.

Foi estabelecido, após 22 anos de criação da Contadoria-Geral do Estado, o Sistema de Contabilidade e Auditoria do Estado do Rio Grande do Sul, que tinha como órgão central a Contadoria e Auditoria-Geral do Estado. A ocasião marcou a mudança de denominação do Órgão e institucionalizou a função de auditoria com a criação da Divisão de Auditoria.

A atual Constituição Estadual, em seu art. 76, estabeleceu o sistema de controle interno do Estado, com organização una e integrada, atribuindo à CAGE a figura de órgão central, com delegações junto às unidades administrativas dos três Poderes estaduais, tendo sua competência e quadro de pessoal definidos em lei.

Em 2010, foi publicada a Lei Complementar nº 13.451, que dispõe sobre a Lei Orgânica da Contadoria e Auditoria-Geral do Estado, estabelecendo suas funções institucionais, disciplinando o regime jurídico da carreira de Auditor do Estado e dando outras providências. (SEFAZ/CAGE, 2022).

Figura 4 – Estrutura Organizacional da CAGE



Fonte: Elaborada pelo autor.

A CAGE possui o diferencial de executar suas macrofunções por meio de processos de controle prévio, concomitante e posterior, decorrentes das atividades de auditoria, fiscalização, orientação,

normatização, promoção da integridade, combate à corrupção e qualificação da informação contábil, as quais são conduzidas pelo Gabinete e por seis Divisões integrantes de sua estrutura administrativa, a seguir descritas (SEFAZ/CAGE, 2022).

Gabinete

Atua, essencialmente, na representação institucional da CAGE, oferecendo os direcionadores estratégicos aos seus órgãos de execução, bem como o apoio metodológico, por meio da Assessoria de Planejamento e do Escritório de Projetos e Processos, a fim de executar seu planejamento estratégico e cumprir com seu propósito e sua missão. Adicionalmente, o Gabinete apoia as divisões com a centralização de atividades administrativas comuns (SEFAZ/CAGE, 2022).

Divisão de Controle da Administração Direta (DCD)

Por meio, principalmente, das seccionais da CAGE, compete examinar e manifestar-se sobre licitações, contratos, parcerias, convênios ou outros instrumentos que possam originar despesas públicas; prestar orientação aos gestores públicos da Administração Direta; proceder aos registros contábeis; realizar auditorias e fiscalizações; examinar e emitir parecer sobre as contas ordinárias (SEFAZ/CAGE, 2022).

Divisão de Controle da Administração Indireta (DCI)

Com atuação por meio de setoriais da CAGE e de uma delegação junto ao IPE Saúde, compete realizar trabalhos de auditoria, com a respectiva emissão de relatórios e de pareceres sobre as contas dos gestores das entidades da Administração Indireta do Estado, dentre outras funções (SEFAZ/CAGE, 2022).

Divisão de Estudos e Orientação (DEO)

Compete emitir orientações em processos de consulta, que reflitam o entendimento consolidado da CAGE, a toda administração pública estadual; elaborar minutas de atos normativos e manuais de orientação relativos a temas atinentes ao controle interno; gerenciar o Portal de Legislação da CAGE – SIN-CAGE; e, por meio de sua novel Seção de Integridade Corporativa e Combate à Corrupção, normatizar a metodologia de avaliação dos Programas de Integridade empresariais, além de coordenar a atuação do Órgão no âmbito da Lei Anticorrupção (SEFAZ/CAGE, 2022).

Divisão de Informações Estratégicas (DIE)

Compete desenvolver e manter sistemas e aplicações voltados para o fornecimento de informações gerenciais aos gestores e ao controle interno dos Órgãos e Entidades estaduais, com

destaque para o Sistema de Informações de Custos do Estado do Rio Grande do Sul - CUSTOS/RS e para o CAGE Gerencial. Ainda, realiza e subsidia, por meio de cruzamentos, análises e mineração de dados, trabalhos orientativos e investigativos voltados à prevenção, ao combate à corrupção e ao aperfeiçoamento da gestão pública estadual (SEFAZ/CAGE, 2022).

Divisão de Informação e de Normatização Contábil (DNC)

Compete elaborar e publicar informações contábeis e gerenciais no âmbito da Administração Pública Estadual. Destacam-se os relatórios previstos na Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF, como o Relatório Resumido de Execução Orçamentária – RREO e o Relatório de Gestão Fiscal – RGF; as Demonstrações Consolidadas Anuais; o Balanço Consolidado do Estado e a Prestação de Contas do Governador. A DNC também efetua a normatização contábil, em especial os Ementários da Receita e da Despesa e o Plano de Contas (SEFAZ/CAGE, 2022).

Divisão de Tecnologia da Informação (DTI)

Compete manter e gerenciar diversos sistemas relacionados com serviços de contabilidade, auditoria e controle no âmbito da administração pública estadual, com destaque para o Finanças Públicas do Estado (FPE), o Cadastro Informativo - CADIN/ RS, o Cadastro de Fornecedores Impedidos de Licitar e Contratar com a Administração Pública Estadual - CFIL/RS, o Cadastro para Habilitação em Convênios do Estado – CHE e o Sistema de Avaliação da Capacidade Financeira Relativa de Licitantes – SISACF. Ainda, de competência da DTI, está a gestão do Portal Transparência RS, do aplicativo Plataforma de Informações de Livre Acesso à Sociedade - PILAS R\$ e do Portal de Convênios e Parcerias (SEFAZ/CAGE, 2022).

4. Análise dos Resultados

Pelo levantamento realizado, foram identificados atributos quantitativos e qualitativos para o entendimento dos valores priorizados nas iniciativas priorizadas no ciclo de gestão 2019-2022.

Considerando os 13 projetos avaliados, fica evidente a preponderância da posição de valor *Eficiência Administrativa* na carteira de projetos priorizados. De acordo com a pesquisa, a maioria absoluta dos respondentes indicam que 10 projetos estão relacionados a esta posição de valor. Sendo apenas um projeto que a maioria considerou voltado para a posição de valor *Melhoria do Serviço*, um

relacionado à posição *Engajamento do Cidadão*. Apenas em um dos 13 projetos não houve uma definição de uma posição de valor preponderante por maioria absoluta dos respondentes.

Tabela 6 –Resultado Geral da avaliação da posição de valor das iniciativas

Iniciativa	Eficiência Administrativa	Melhoria do Serviço	Engajamento do Cidadão
Projeto 01	83,33%	16,67%	0,00%
Projeto 02	100,00%	0,00%	0,00%
Projeto 03	66,67%	33,33%	0,00%
Projeto 04	91,67%	8,33%	0,00%
Projeto 05	58,33%	41,67%	0,00%
Projeto 06	0,00%	8,33%	91,67%
Projeto 07	58,33%	41,67%	0,00%
Projeto 08	75,00%	25,00%	0,00%
Projeto 09	66,67%	33,33%	0,00%
Projeto 10	58,33%	25,00%	16,67%
Projeto 11	16,67%	66,67%	16,67%
Projeto 12	33,33%	25,00%	41,67%
Projeto 13	66,67%	33,33%	0,00%
Geral	59,62%	27,56%	12,82%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Cabe destacar que a preponderância da identificação da posição de valor *Eficiência Administrativa*, se torna mais acentuada quando selecionamos apenas o grupo de servidores que integravam a equipe diretiva no período 2019-2022, conforme informações apresentadas na “Tabela X –Resultado da avaliação da posição de valor entre membros da Diretiva 2019-2022”. Quanto ao grupo que não fazia parte da equipe diretiva no período em análise, a posição de valor *Melhoria do Serviço* é identificada mais que o dobro das vezes que o grupo anterior identificou nas iniciativas.

Tabela 7 –Resultado membros da Diretiva 2019-2022 x Novos Membros

Diretiva 2019-2022	Eficiência Administrativa	Melhoria do Serviço	Engajamento do Cidadão	Qtd Respondentes
Sim	69,23%	16,67%	14,10%	6
Não	50,00%	38,46%	11,54%	6

Fonte: Elaborada pelo autor.

O tempo que o respondente é servidor no Órgão, quando segmentado entre os que tem mais de 8 anos de órgão e os que têm até 8 anos como servidor no Órgão, apresentou resultados semelhantes entre os 2 grupos na identificação de identificação da posição de valor dos projetos.

Tabela 8 –Resultado por tempo de casa

Tempo no Órgão	Eficiência Administrativa	Melhoria do Serviço	Engajamento do Cidadão	Qtd Respondentes
Até 8 anos	55,77%	26,92%	17,31%	4
Mais que 8 anos	61,54%	27,88%	10,58%	8

Fonte: Elaborada pelo autor.

Chama a atenção a distribuição as opiniões quando analisado por faixa de idade, onde se nota uma acentuada preponderância da posição de valor Eficiência Administrativa em detrimento das demais na avaliação do grupo de idade superior a 35 anos. Por outro lado, na população com idade até 35 anos, foi identificado um equilíbrio entre as posições de valor *Eficiência Administrativa* e *Melhoria do Serviço* na avaliação dos projetos feitas por esse grupo.

Tabela 9 –Resultado por idade

Idade	Eficiência Administrativa	Melhoria do Serviço	Engajamento do Cidadão	Qtd Respondentes
Até 35 anos	47,44%	42,31%	10,26%	6
Mais que 35	71,79%	12,82%	15,38%	6

Fonte: Elaborada pelo autor.

5. Discussão

Independentemente de qualquer recorte que se faça da população, chega-se à preponderância da posição de valor *Eficiência Administrativa* nas iniciativas priorizadas pelo Órgão na gestão 2019-2022.

Na questão da aplicabilidade do modelo no Órgão, vale destacar que houve relatos de necessidade de adaptação do modelo para a realidade da CAGE de órgão que não tem interação direta com a população em geral.

“Talvez poderíamos adaptar o modelo, para melhor aplicação à realidade da CAGE, considerando a "Melhoria do Serviço" como foco, mas flexibilizando a condição do órgão como "promotor" ou "indutor" de tal melhoria. Isso porque são as Secretarias finalísticas as responsáveis pela execução da política pública. Porém, a CAGE pode contribuir de várias maneiras para o atingimento dos objetivos institucionais dos órgãos e entidades. Nesse sentido, poderíamos considerar no modelo que a intenção é melhorar o serviço prestado ao cidadão, mesmo que a meta destacada no Sisplan seja "meio".

Também foi mencionada, na questão da aplicabilidade, a importância da discussão de um modelo de posição de valor para a priorização de entregas de valor para a sociedade:

“Embora bastante conceitual, entendo pertinente a discussão, exatamente para afastar algo muito comum no serviço público, que é a priorização de atividades "autorreferenciadas". Ou seja, o órgão faz aquilo para si próprio, numa espécie de looping de perpetuação da unidade, evitando a extinção. O órgão pode manter sua relevância e continuar existindo justamente pela capacidade de adaptação às necessidades dos novos tempos. As transformações tecnológicas impactam mais rapidamente as empresas. Elas sentem seus efeitos de maneira mais imediata, pois os resultados financeiros são sentidos ao final de cada balanço trimestral. Nos órgãos públicos, no entanto, os efeitos podem demorar a serem sentidos. Mas ao fim e ao cabo, o novo sempre vem. E atividades ineficientes, custosas, e que não agreguem valor à sociedade, podem no médio / longo prazo expor inclusive órgãos públicos a um processo de descontinuidade.”

Além disso, foi relatada a possibilidade de aplicar o modelo para impactar a sociedade, apesar das atribuições de órgão meio.

“Entendo que – embora a Cage, na qualidade de órgão cujas atribuições e competências são “meio na Administração Pública, e não “finalísticas”, tal qual a Secretaria de Segurança Pública ou a Secretaria da Saúde, por exemplo – pode aplicar o modelo, até mesmo visando priorizar iniciativas que impactem positivamente na sociedade.”

Outro item mencionado pelos gestores é a necessidade de fortalecer a difusão do conceito de Geração de Valor e evolução na conscientização dos servidores dos impactos do seu trabalho na sociedade.

“Acredito que ainda tenha que evoluir. Precisamos ter maior consciência do impacto que nossas atividades e processos geram, seja em questão de eficiência para a área meio, seja em questão de melhorias para o cidadão. Temos que compreender se o que fazemos gera valor para a sociedade, gestores, entre outros destinatários dos serviços da CAGE.”

6. Considerações Finais

O ponto inicial deste trabalho foi a necessidade de entendimento da real importância dada à geração de valor público pela CAGE, dado que se tem referência ao tema em seus objetivos estratégicos. Desta forma, foi realizada uma análise bibliográfica e incorporamos o framework de

Rose et al 2015. para verificar se a iniciativas priorizadas pelo Órgão estava alinhada com uma visão de geração de valor para a população em geral ou estava voltada para a eficiência interna.

Com a realização de uma pesquisa via questionário, identificou-se o direcionamento do portfólio para a posição de valor Eficiência Administrativa. Porém, trata-se de uma área meio, ou seja, que tem como principais *stakeholders* órgãos e entidades da própria administração pública. Se por um lado isto representa uma limitação na geração de valor relativo à prestação de serviço e engajamento da população, por outro, sugere-se que o modelo seja discutido e ajustado para uma perspectiva de um órgão cujas principais atribuições não estão diretamente relacionadas à prestação de serviços à população em geral, mas a outros órgãos e entidades dentro da Administração Pública. Assim, a CAGE contribui para a geração de valor público na maioria de suas competências, porém, de forma indireta.

O estudo realizado possui natureza exploratória, utilizando situações empíricas de um Órgão na Secretaria da Fazenda, sendo exemplos, mas não representa a totalidade da SEFAZ ou todos os casos de portfólio de projetos de toda a Administração Pública. Ademais, além da limitada amostra de projetos, o estudo não realizou uma análise mais profunda para o entendimento dos fatores que levaram o Órgãos a priorizar a *Eficiência Administrativa* nem a relevância de fatores políticos na priorização do portfólio de projeto.)

Em termos práticos, sugere-se identificar na fase de priorização e estruturação dos projetos os impactos em geração de valor público, buscando-se ter uma visão mais ampla, em detrimento de concentrar a carteira na perspectiva da Eficiência. Como a pesquisa apontou uma baixa compreensão e difusão de conceitos de geração e perspectivas de valor, mostra-se relevante a formação dos servidores no sentido de compreender conceitos e os valores com potencial de exploração nos projetos e nas atividades do dia a dia para a geração de valor público.

Por fim, vale destacar que este trabalho representa um embrião para trabalhos futuros mais aprofundados sobre a natureza o valor público que se pode gerar a partir do órgão, para desenvolvimento de modelos objetivos de priorização de projetos com foco em geração de Valor Público, além de indicadores do valor público gerado com os projetos ou por um Órgão/Entidade.

Referências

- ALFORD, J.; HUGHES, O. Public value pragmatism as the next phase of public management. *The American Review of Public Administration*, 2008
- ALVES, Adrielle M; CEOLIN, Alessandra C; MRAES, Ionete C. Gerenciamento de Portfólio de Projetos no Setor Público. Id on Line Rev.Psic.,Fevereiro/2022,vol.16, n.59, p. 250-269, ISSN: 1981-1179, 2022
- CORDELLA, Antonio; BONINA, Carla M. A public value perspective for ICT enabled public sector reforms: A theoretical reflection. *Government information quarterly*, v. 29, n. 4, p. 512- 520, 2012.
- HANSEN, Lars Kristian; SVEJVIG, Per. Seven decades of project portfolio management research (1950–2019) and perspectives for the future. *Project Management Journal*, v. 53, n. 3, p. 277-294, 2022.
- LOPES, K. M. G., MACADAR, M., A. e LUCIANO, E. M. “Valor Público: O Cidadão no Centro da Gestão Pública”. In: Pesquisa sobre o uso das tecnologias da informação e comunicação no setor público: TIC Governo Eletrônico 2017. Comitê Gestor da Internet no Brasil, pp. 75-83. <http://www.cgi.br>, 2018.
- LOPES, K. M. G e LUCIANO, E. M. “Do Valor para Valor Público – Um paradoxo nas obras de Jeremy Rose?” XLV Encontro da ANPAD – EnANPAD, 2021.
- MACETA, Paulo Rafael Minetto; BERSANETTI, Fernando Tobal. Comparison of project portfolio management practices in the public and private sectors in Brazil: characteristics, similarities, and differences. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2019.
- SEFAZ/CAGE. Manual de orientação do gestor público. Rio Grande do Sul. Secretaria da Fazenda. Contadoria e Auditoria-Geral do Estado. – 5. ed. – ISBN: 978-85-53040-02-5, 2022.
- MOORE, Mark Harrison. Creating public value: Strategic management in government. Harvard university press, 1995.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI).A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide).Project Management Institute,PA, 2017.
- QUADROS, Saul Germano Rabello; NASSI, Carlos David. An evaluation on the criteria to prioritize transportation infrastructure investments in Brazil. **Transport Policy**, v. 40, p. 8-16, 2015.
- ROSE, Jeremy; PERSSON, John Stouby; HEEGER, Lise Tordrup. How e-Government managers prioritise rival value positions: The efficiency imperative. **Information polity**, v. 20, n. 1, p. 35-59, 2015.
- ROSE, Jeremy et al. Managing e-Government: value positions and relationships. **Information Systems Journal**, v. 25, n. 5, p. 531-571, 2015.
- ROSE, Jeremy; FLAK, Leif Skiftenes; SÆBØ, Øystein. Stakeholder theory for the Egovernment context: Framing a value-oriented normative core. *Government Information Quarterly*, v. 35, n. 3, p. 362-374, 2018.



STOKER, Gerry. Public value management: a new narrative for networked governance?. **The American review of public administration**, v. 36, n. 1, p. 41-57, 2006.