



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Patrícia de Oliveira Ribeiro

O MODELO DE GOVERNANÇA NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS.
UM ESTUDO DE CASO NO GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL.

Dissertação no âmbito do mestrado em Administração Público-Privada
orientada pelo Professor Doutor João José Nogueira de Almeida e
apresentada à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.

Outubro de 2021



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Patrícia de Oliveira Ribeiro

**O MODELO DE GOVERNANÇA NA ÁREA DE
GESTÃO DE PESSOAS. UM ESTUDO DE CASO
NO GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL.**

Dissertação no âmbito do mestrado em Administração Público-Privada
orientada pelo Professor Doutor João José Nogueira de Almeida e apresentada à
Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.

Outubro de 2021

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus por me permitir viver essa experiência incrível que é a vida.

À minha mãe Dirce que me criou com muito amor e sempre me apoiou nas minhas decisões.

Ao meu pai Rufino que partiu no início dessa minha jornada e que infelizmente não poderá ver essa minha conquista, mas sei que está feliz por mim onde ele estiver.

Aos meus irmãos, Flávio e Júnior e minha irmã Luciana, que mesmo de longe, me apoiam e me encorajam sempre a lutar pelos meus sonhos.

Às minhas cunhadas Gabriela e Luciana, que são como irmãs para mim e torcem pelo meu sucesso.

Aos meus sobrinhos, Bruno, Guilherme, Pedro Paulo e Sofia, que me enchem de amor e trazem alegria para a minha vida.

Aos meus amigos do Brasil, Andriela, Bárbara, Elidiany, Gianni, Grice, Juliana, Luiz Barreto, Ricardo, Rogério, Suedy, Tânia, e tantos outros que me ajudaram com seu apoio, compartilhando conhecimento que tanto agregou para a concretização desse sonho.

Às amigas que ganhei durante o mestrado, Andreia, Mayara, Paula e Sônia, que foram incríveis ao dividirem seus conhecimentos comigo. A caminhada com vocês fez toda diferença!

À amiga Cristiane e família, Nalu e Luiz, por todo apoio que tive em Coimbra. Vocês foram minha família durante todo esse período e tê-los por perto foi um presente de Deus!

Ao amigo Dr. Ireneu Mendes, a quem devo total respeito e gratidão. Chegar até aqui só foi possível por tê-lo como meu maior mentor. Sou grata a Deus por ter colocado um profissional tão competente para me guiar. Uma das pessoas mais incríveis que conheci nessa jornada.

Ao Professor Doutor João Bilhim e Professor Doutor Pedro Correia por compartilharem seus conhecimentos. Que privilégio o meu ter vossa ajuda!

Ao Professor Doutor João José Nogueira de Almeida por aceitar ser meu orientador.

E finalmente, à Faculdade de Direito, da Universidade de Coimbra de Portugal. Deixo aqui registado o meu **MUITO OBRIGADA!**

RESUMO

Este estudo tem por objetivo analisar o modelo de Governança no setor público com foco na Administração Pública do Distrito Federal. Trata-se de um estudo de caso na Subsecretaria de Gestão de Pessoas, da Secretaria de Estado de Economia com o intuito de verificar se o modelo de Governança já é uma realidade naquela unidade administrativa ou se ainda há um caminho a ser percorrido. Buscou-se evidenciar as boas práticas de Governança Pública que visam a melhoria da administração pública e, ainda, mostrar quais medidas o Governo do Distrito Federal já realiza visando a melhoria dessa Governança. A pesquisa foi realizada em duas etapas, com aplicação de questionário e entrevistas, a partir do Referencial Básico de Governança publicado pelo Tribunal de Contas da União, que trata do tema proposto. Como resultado, verificou-se que não foi possível identificar todas as características do modelo de Governança presentes no Referencial Básico de Governança na atual gestão da Subsecretaria de Gestão de Pessoas do Governo do Distrito Federal. Os resultados demonstram que ainda há um caminho a ser percorrido com a finalidade de se alcançar o referido modelo de gestão.

Palavras-chave: Governança Pública, Nova Gestão Pública, Governo do Distrito Federal, Administração Pública, eficiência.

ABSTRACT

This study aims to analyze the Governance model in the public sector with a focus on the Public Administration of the Federal District. This is a case study at the State Under Department of Human Resource, of the State Department of Economy, with the aim of verifying if the Governance model is already a reality in that administrative unit or if there is still a way to go. An attempt was made to highlight good public governance practices aimed at improving public administration and, furthermore, to show what measures the Federal District Government is already carrying out in order to improve this Governance. The research was carried out in two stages, with the application of a questionnaire and interviews, based on the Basic Governance Reference published by the Federal Court of Accounts, which deals with the proposed theme. As a result, it was found that it was not possible to identify all the characteristics of the Governance model present in the Basic Governance Reference in the current administration of the State Under Department of Human Resource of the Federal District Government. The results shows that there is still a path to go in order to achieve this management model.

Keywords: *Public Governance, New Public Management, Federal District Government, Public Administration, efficiency.*

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANAO	<i>Australian National Audit Office</i>
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
CC	Cargo em Comissão
CF	Constituição Federal
CGDF	Controladoria-Geral do Distrito Federal
CGOV	Conselho de Governança
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNE	Cargo de Natureza Especial
CODEPLAN/DF	Companhia de Planejamento do Distrito Federal
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
CPC	Cargo Público em Comissão
CPE	Cargo Público de Natureza Especial
CReSAP	Comissão de recrutamento e seleção para a Administração Pública
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DER	Departamento de Estradas de Rondagem
DETRAN/DF	Departamento de Trânsito do Distrito Federal
DF	Distrito Federal
EC	Emenda Constitucional
ECGI	<i>European Corporate Governance Institute</i>
FAP	Fundação de Apoio a Pesquisa
FEPECS	Fundação de Ensino e Pesquisa em Ciências da Saúde
FHB	Fundação Hemocentro de Brasília
FMI	Fundo Monetário Internacional
FUNAB/DF	Fundação Universidade Aberta do Distrito Federal
FUNAP	Fundação de Amparo ao Trabalhador Preso
GDF	Governo do Distrito Federal
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
IGG	Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas

INAS/DF	Instituto de Assistência à Saúde dos Servidores do Distrito Federal
IPREV/DF	Instituto de Previdência dos Servidores do Distrito Federal
JUCIS/DF	Junta Comercial, Industrial e Serviços do Distrito Federal
NGP	Nova Gestão Pública
NOVACAP	Companhia Urbanizadora da Nova Capital do Brasil
NPM	<i>New Public Management</i>
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PEC	Proposto de Emenda à Constituição
PIB	Produto Interno Bruto
PROCON/DF	Instituto de Defesa do Consumidor do Distrito Federal
RBG	Referencial Básico de Governança
SEEC	Secretaria de Estado de Economia
SEGEA	Secretaria Executiva de Gestão Administrativa
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SIGEP	Sistema Integrado de Gestão de Pessoas
SIGRH	Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos
SLU	Serviço de Limpeza Urbana
SUGEP	Subsecretaria de Gestão de Pessoas
TCB	Sociedade de Transportes Coletivos de Brasília
TCDF	Tribunal de Contas do Distrito Federal
TCU	Tribunal de Contas da União
USA	<i>United States of America</i>

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA.....	9
1. A Governança na Administração Pública	11
1.1 O surgimento da Nova Gestão Pública.....	11
1.2 A Nova Gestão Pública no cenário brasileiro	14
1.3 O movimento da Governança Pública no mundo	19
1.4 As diferentes expressões da Governança Pública no Brasil	30
2. Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União – RBG/TCU	35
3. A implementação das práticas da Governança no Distrito Federal.....	42
3.1 Subsecretaria de Gestão de Pessoas – Estrutura Administrativa.....	48
4. A importância da estrutura da organização e o relacionamento com os diferentes <i>stakeholders</i> envolvidos para uma boa governança	54
CAPÍTULO II – METODOLOGIA	59
1. Introdução	61
2. Modelo de Investigação	62
2.1 Dimensão quantitativa	64
2.2 Dimensão qualitativa.....	67
3. Resultados e discussão	69
3.1 Análise dos dados – dimensão quantitativa	69
3.2 Análise dos dados – dimensão qualitativa.....	71
3.2.1 Mecanismo Liderança – Dimensão 1 – Pessoas e competências.....	72
3.2.2 Mecanismo Liderança – Dimensão 2 – Sistema de Governança.....	74
3.2.3 Mecanismo Estratégia – Dimensão 3 – Relacionamento com <i>Stakeholders</i>	76
3.2.4 Mecanismo Estratégia – Dimensão 4 – Estratégia organizacional	77
3.2.5 Mecanismo Controle – Dimensão 5 – Gestão de riscos e controle interno ...	78

3.2.6	Mecanismo Controle – Dimensão 6 – <i>Accountability</i> e transparência	79
3.3	Comparativo das duas dimensões (quantitativa/qualitativa)	81
3.3.1	Mecanismo Liderança	82
3.3.2	Mecanismo Estratégia	83
3.3.3	Mecanismo Controle	83
4.	Conclusões	84
	BIBLIOGRAFIA	89
	ANEXOS	97
	ANEXO I - Entrevistas	99
1.1	Entrevista – E 1	99
1.2	Entrevista – E 2	106
1.3	Entrevista – E 3	114
1.4	Entrevista – E 4	121
1.5	Entrevista – E 5	129
	ANEXO II - Questionário	137
	ANEXO III – Órgãos/entidades do Governo do Distrito Federal	145

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Perspectivas de observação da governança no setor público.....	36
Figura 2 - Relação entre governança e gestão.....	37
Figura 3 - Níveis de análise do Referencial Básico de Governança	37
Figura 4 - Componentes dos mecanismos de governança	38
Figura 5 - Estados que possuem estruturas de Governança no Brasil.....	41
Figura 6 - Competências dos Secretários de Estado	45
Figura 7 - Visão Prática da Governança Pública – DF.....	46
Figura 8 - Modelo de Governança Pública no DF	47
Figura 9 - Organograma da Subsecretaria de Gestão de Pessoas.....	50
Figura 10 - Modelo teórico inicial.....	62
Figura 11 - Modelo final.....	69
Figura 12 - Processo de seleção e Transparência no processo – indicação política.....	73
Figura 13 - Desconhecimento da matéria	73
Figura 14 - Adequada capacitação e Diretrizes definidas	73
Figura 15 - Aprendizado ocorre de forma individual.....	74
Figura 16 - Papéis e responsabilidades bem definidos e Regimento interno defasado	75
Figura 17 - Sistema já definido e implantado	75
Figura 18 - Estruturas administrativas, Processo de trabalho definidos e Fluxo de informação	76
Figura 19 - Canais de comunicação	76
Figura 20 - Existe controle.....	77
Figura 21 - Setorial participa do processo e Leva em conta as necessidades dos setoriais .	77
Figura 22 - Monitora e avalia e Existe controle.....	78
Figura 23 - Ações para as devidas providências	79
Figura 24 - Monitoramento e avaliação e Feedback direto/informal	79
Figura 25 - Avaliação prévia e Avaliação via processo	80

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Modelo Burocrático X <i>New Public Management</i>	13
Tabela 2 - Preceitos e práticas da Nova Gestão Pública	16
Tabela 3 - <i>New Public Management</i> X Governança.....	23
Tabela 4 - Relações entre governo, setor privado e organizações civis – Matrizes gerais ..	26
Tabela 5 - Definições de Governança Pública.....	28
Tabela 6 - Funcionamento entre mecanismos, componentes e práticas de Governança.....	39
Tabela 7 - Relação de servidores que atuam na SUGEP/DF.....	52
Tabela 8 - Resumo dos dados da amostra (dimensão quantitativa)	66
Tabela 9 - Resumo dos dados da amostra (dimensão qualitativa)	68
Tabela 10 - Índices de qualidade do modelo explicativo.....	70
Tabela 11 - Resultado dos dados das entrevistas.....	71
Tabela 12 - Resultado Final.....	80
Tabela 13 - Quadro comparativo das duas dimensões (quantitativa/qualitativa)	81
Tabela 14 - Órgãos/entidades do Governo do Distrito Federal	145

INTRODUÇÃO

O estudo em torno das temáticas da governança vem ganhando protagonismo na área da administração pública mundial. Sua origem nasce no âmbito privado com a necessidade de encontrar soluções para os problemas que levaram algumas empresas à falência. Conforme afirma Carvalho (2017), nas últimas três décadas o termo governança vem ganhando espaço nas ciências políticas, atuando em contextos distintos e conquistando significados diferentes.

O termo governança também se relaciona com procedimentos associados à tomada de decisão, ao desempenho eficiente dos objetivos estabelecidos, ao controle das organizações e ao modo aberto de comunicação e responsabilização para com os *stakeholders* (Jordan, 2014; Spanhove & Verhoest, 2007).

Entre 1995 e 2002, empresas importantes no setor privado da área financeira, de indústria e serviços, na Inglaterra e nos USA, foram envolvidas em escândalos financeiros, o que culminou em suas falências. Diante disto, agentes públicos e privados realizaram mudanças nos sistemas de gestão, principalmente no que tange ao relacionamento entre acionistas e administradores, nascendo assim o termo governança corporativa (Meza, Moratta, & Groschupf, 2016).

Nos anos seguintes, vários países começaram a se preocupar com o tema da governança, e por isso alguns códigos foram publicados. Organizações como a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, o Fundo Monetário Internacional – FMI, bem como o Banco Mundial, se envolveram com o referido assunto com o intuito de promovê-lo (TCU, 2014).

Tal protagonismo se deu também no Brasil, o qual obteve iniciativas de melhoria da governança nos âmbitos público e privado. O setor público acabou por absorver os conceitos e princípios desse modelo de governação. Essa adaptação da governança corporativa no setor público tem uma ligação direta com a dificuldade que o Estado tem de firmar as suas práticas, por ser muito comum suas ações serem lentas e rígidas, interferindo assim de forma direta na qualidade dos serviços oferecidos à população (Matias Pereira, 2010).

A década de 1990 ficou marcada por transformações importantes, as quais ocorreram não somente na seara do pensamento, como também, e principalmente, na

maneira como os Estados atuavam e se organizavam. As referidas transformações vêm ocorrendo não somente dentro dos governos, mas especialmente na forma como estes se relacionam com a sociedade e o mercado. Nesse cenário, a capacidade do Estado começa a ter relação com o conceito de governança, considerando que nesse contexto, relações existentes entre as organizações da sociedade civil, do setor privado e do setor público passam a ter um papel de destaque para a efetividade do governo (Huerta, 2008).

O crescente uso do conceito de governança para pesquisas sobre os pontos essenciais do desempenho do governo resultou em informações importantes a respeito das relações causais entre os processos de escolha pública, gestão pública, prestação de serviços, avaliações, como também as reações de cidadãos e partes envolvidas. Juntamente a esses esforços, os teóricos das políticas públicas retrataram múltiplos modelos para esclarecer as relações entre os processos de formulação de políticas, seus produtos e resultados. O que se percebe é a influência dos sistemas administrativos no desempenho governamental da implementação de políticas públicas, retratadas nas ações efetuadas pelos gestores públicos em todos os níveis (Robichau & Lynn Jr, 2009).

Governança Pública tem um significado mais geral do que o usual e limitado encontrado nos negócios e da interpretação direcionada para o mercado surgida do conceito de administração. A Governança Pública relaciona-se com a legitimidade e legalidade, mais que um rígido valor de mercado, em que a relação entre o cenário político e o social representa um papel essencial. Desse modo a Governança Pública é um complexo de atividades a qual envolve a direção de redes complexas em campos políticos da sociedade (Kickert, Klijn, & Konppenjan, 1997, p. 732).

Autores como Lynn Jr., Heinrich, e Hill, (2001, p.7) definem Governança Pública como “regimes de leis, regras, decisões judiciais e práticas administrativas que restringem, prescrevem e permitem o fornecimento de bens com suporte público e serviços”¹.

Todo o debate acerca do tema da governança gira em torno do fato de que a relação entre o Estado e a sociedade deve ser levada em conta no âmbito da gestão pública, de maneira a garantir mecanismos que aumentem a qualidade das políticas e serviços públicos e a qualidade do regime político em que a administração atue. Muito além dos problemas das organizações públicas, o significado de governança leva em conta as dificuldades da ação pública, de modo que a administração não se limita apenas na dimensão gerencial, mas

¹ Tradução livre da autora.

também política (Bevir & Rhodes, 2016). A rede de governança altera de maneira profunda as relações de poder entre o Estado e a sociedade, obtendo uma característica mais fluida tendo mais atenção para o setor privado e o terceiro setor (Peci, Pieranti, & Rodrigues, 2008).

O termo governança significa algo maior que gestão, governo e governação. Diz respeito a papéis fundamentais de vários arranjos e inúmeros atores (estado, mercado, terceiro setor etc.) na gestão de políticas públicas, no desenvolvimento e no fornecimento de serviços próprios do estado contemporâneo e do recente debate referente à administração pública e governo (Martins & Marini, 2010).

Nas últimas décadas, novos modelos organizacionais acabaram por surgir, fomentados, entre outras razões, pela globalização, como também pela necessidade de aprimoramento da prestação de serviços das instituições públicas. A *New Public Management* (NPM) acaba por ser um desses exemplos sendo um modelo de governação que provocou mudanças na cultura do serviço público. Valores institucionais como transparência, eficiência, eficácia pública, gestão voltada para resultados foram inseridas na administração pública. Como mencionam Correia, Mendes, e Silva (2019), o referido modelo, em português Nova Gestão Pública (NGP), nasce no início dos anos 80 no Reino Unido, com o intuito de aproximar os modelos de gestão pública e privada. Essa Nova Gestão Pública, que foi experienciada por vários países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), caracterizou uma modernização administrativa e movimento de reforma com origem no managerialismo.

Os estudos acerca do surgimento e crescimento dessa Nova Gestão Pública utilizaram a experiência que aconteceu no Reino Unido, entretanto essa experiência não pode ser apontada como um desenvolvimento exclusivamente britânico, como aponta Hood (1991). Autores como o próprio Hood (1991), Dunleavy e Hood (1994), Pollitt (2001) e McLaughlin e Osborne (2002) defendem os preceitos e as práticas dessa Nova Gestão Pública. Mencionam, a avaliação do desempenho baseada na quantificação, corroborando a ideia de que só se pode gerir o que se consegue medir; destaque no controlados resultados, em detrimento dos inputs e processos; iniciação de mecanismos úteis à competição na provisão de bens e serviços; recurso à contratualização, no lugar das relações hierárquicas clássicas; separação das organizações e descentralização de funções, consolidando a chamada administração indireta do estado e a administração autónoma, tornando escasso

o peso da administração direta; fortalecimento das competências de gestão e da independência dos dirigentes dos organismos públicos; implantação de sistemas de gestão da qualidade; proximidade dos sistemas de gestão do setor público dos sistemas vigentes no setor privado; alteração de valores, dando prioridade à economia, eficácia e eficiência, em detrimento à igualdade e universalidade; formação de redes de apoio com o setor privado e com o terceiro setor, atenuando fronteiras entre público e privado.

Vários movimentos, sob a égide da *New Public Management* (NPM), sugeriam soluções para a administração pública. Em especial a adaptação e a transferência dos conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o público, os quais culminavam na diminuição do tamanho da máquina administrativa, aumento na competição e a melhora de sua eficiência (Peci, Pieranti, & Rodrigues, 2008).

O Brasil nunca fez parte desse grupo de países que constituem a OCDE, entretanto, segundo Zwick, Teixeira, Pereira, e Vilas Boas (2012) por ter sido um país colonizado, acabou por replicar tais modelos internacionais.

Sendo assim, de uma forma geral, pode-se afirmar que a NPM inspirou os princípios da reforma administrativa no Brasil, desde 1995 com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, cujo foco principal está na adoção de mecanismos gerenciais privados na esfera do setor público. Entretanto, é possível também afirmar que o Brasil agrega características do modelo de Governança, resultante de processos de desestatização e democratização, os quais alteraram em grande escala a rede de relações Estado-sociedade (Peci *et al.*, 2008). Para Meza, Moratta, e Groschupf, (2016), com as condições precárias da modernização advinda do *New Public Managment*, apareceu a oportunidade de ser avaliado esse novo modelo gestão, a Governança Pública.

Muitos países passaram a se preocupar com aspectos acerca do referido tema, e isso não foi diferente no Brasil, existindo iniciativas de melhoria da governança tanto no âmbito público como no privado (TCU, 2014). Por força de desafios acerca da atuação do Estado, os quais merecem destaque: i) manutenção do equilíbrio fiscal e estabilidade monetária; ii) racionalização dos gastos públicos; e iii) investimento em setores de relevância como educação, inovação tecnológica e infraestrutura (transporte, energia, telecomunicações etc.), onde a Constituição Federal de 1988 outorgou um conjunto de tarefas nos âmbitos político, social e econômico, em 2014, o Tribunal de Contas da União publicou o Referencial Básico

de Governança – RBG, o qual estabelece práticas de gestão, que são aplicáveis a órgãos e entidades da administração pública (TCU, 2014).

O Tribunal de Contas da União é um órgão de controle externo do governo federal, que possui competências constitucionais e privativas. O art. 71, da Constituição Federal de 1988 estabelece que o controle externo, a cargo do Congresso Nacional, deve ser exercido com o auxílio da referida Corte. O TCU é responsável pela fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial dos órgãos e entidades públicas do país quanto à legalidade, legitimidade e economicidade. Sendo assim, tem como objetivo ser referência na promoção de uma administração pública efetiva, ética, ágil e responsável².

Com o intuito de aprimoramento de sua governança, o Poder Executivo Federal, publicou o Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017³, o qual dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Impende consignar, por oportuno, que por força do art. 18 da CF de 1988, a organização político-administrativa da República Federativa do Brasil compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos autônomos. Sendo assim, o RBG supracitado é utilizado pelo TCU como um dos instrumentos para que sirva de orientação e incentivo de implementação das boas práticas de governança por organizações públicas de qualquer ente federativo, as quais deverão observar as suas características institucionais, bem como suas normas legais, para adequar à sua realidade, com o intuito de obter melhores resultados com a adoção de tais práticas. Salienta-se que a utilização das diretrizes, conceitos e princípios apontados no RBG – TCU, tem caráter discricionário e não obrigatório. O Referencial em tela apenas aponta uma direção a ser seguida.

De acordo com Teixeira e Gomes (2019), é possível desenvolver a governança de diversas formas organizacionais, podendo ser uma delas as organizações públicas, considerando que seus princípios e ações tem o intuito de melhorar os resultados que são almejados pelos seus gestores e *stakeholders*.

Neste sentido, constata-se que tratar as ações das organizações públicas em redes acaba por ser uma vertente inovadora no âmbito do serviço público e por isso o tema deve

² Portal do Tribunal de Contas da União – TCU; Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/institucional/conheca-o-tcu/>. Acesso em 10/02/2021.

³ Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017; Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm. Acesso em 10/02/2021.

ser mais estudado. As boas práticas de governança que o modelo fomenta devem ser disseminadas por toda a administração pública. Como afirmam Alcântara, Pereira, e Silva (2015), o cenário público moderno, além de se preocupar com a concretização das políticas públicas, também tem dado destaque em dar prioridade para uma gestão eficiente, que envolva a tríade Estado-Mercado-Sociedade.

Nesse contexto, verifica-se que a Governança Pública tem sido um tema atual, discutido mundialmente, e que vislumbra a importância de um alinhamento das relações entre governo, setor privado e organizações civis por meio de uma gestão eficiente do Estado, a enfatizar a efetividade das políticas públicas, as quais irão atingir os resultados esperados focados no interesse comum da sociedade. O fortalecimento da governança no serviço público do Brasil poderá refletir um grande passo para governos mais transparentes os quais poderão dar maior atenção as demandas da população.

Pela sua importância e relevância, o presente estudo tem como objetivo principal analisar o referido modelo de governação por meio da revisão de literatura acerca do tema, bem como, considerando a existência do Referencial Básico de Governança desenvolvido pelo Tribunal de Contas da União, verificar como a Governança Pública tem sido disseminada no cenário brasileiro.

É com base no Referencial Básico de Governança do TCU que o presente trabalho se desenvolverá. Este menciona que a Governança Pública “compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (TCU, 2014).

Registre-se o protagonismo que o presente referencial dá aos mecanismos propostos, quais sejam:

- Liderança – refere-se ao conjunto de práticas, de natureza humana ou comportamental, que garante condições mínimas para o exercício da boa governança(TCU, 2014);

- Estratégia – envolve aspectos como: escuta ativa de demandas, verificar as necessidades das partes interessadas, avaliação do ambiente interno e externo, alinhamento de estratégias, entre outras (TCU, 2014);

- Controle – Trata entre outras coisas, a prestação de contas das ações e a responsabilização pelos atos praticados (TCU, 2014).

A cada um dos mecanismos de governança foi direcionado um conjunto de componentes que contribuem para que sejam atingidos os objetivos, e vinculados a cada componente, existem um conjunto de práticas de governança, que possuem o intuito de ajudar as partes interessadas a alcançarem resultados positivos.

Note-se que o Brasil é considerado um país com dimensões continentais. Diante da complexidade de sua organização político-administrativa, e diante das orientações já existentes acerca do tema no Brasil, por meio do Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União, o presente estudo optou por fazer um estudo de caso na Subsecretaria de Gestão de Pessoas, da Secretaria de Estado de Economia do Governo do Distrito Federal, com o intuito de verificar se o modelo de Governança na área de gestão de pessoas do Governo do Distrito Federal já é uma realidade.

A ideia de implementar a política de governança no âmbito do Governo do Distrito Federal iniciou da necessidade de uma maior parametrização das ações que são realizadas pelos órgãos e entidades que fazem parte da Administração Pública Distrital. Sendo assim, o Governo do Distrito Federal, com o intuito de fomentar a sua governança, publicou o Decreto n.º 39.736, de 28 de março de 2019⁴, que dispõe sobre a política de Governança Pública e *compliance* no âmbito da administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Distrito Federal.

A Subsecretaria de Gestão de Pessoas é uma unidade administrativa do Governo do Distrito Federal (GDF) responsável pela definição das diretrizes relacionadas à gestão de pessoas de todos os órgãos da Administração Direta, das autarquias e das fundações distritais. Em outras palavras, refere-se ao centro de comando do Distrito Federal no que concerne às políticas públicas voltadas aos servidores desse ente federado brasileiro.

Diante do exposto, o estudo tem como objetivo principal analisar o modelo de Governança no setor público com foco na Administração Pública do Distrito Federal, e tem como objetivos específicos:

- 1 - Verificar a relação entre os mecanismos, componentes e práticas de governança;
- 2 - Identificar e caracterizar o modelo de Governança utilizado no setor público do Governo do Distrito Federal;

⁴ Decreto n.º 39.736, de 28 de março de 2019: Disponível em: <http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/5961832d2d6948a38fd8168088a7ed5b/Decreto_39736_28_03_2019.html>. Acesso em 10/02/2021.

3 - Avaliar se já existem características do modelo de Governança na área de gestão de pessoas do Governo do Distrito Federal, por meio de entrevistas e questionários junto aos servidores públicos que atuam diretamente na área.

4 - Analisar, diante dos resultados das entrevistas e questionários, se já são observadas características do modelo de Governança na área supracitada.

No referido estudo serão desenvolvidos um enquadramento teórico sobre o movimento da Governança Pública no mundo, o surgimento da Nova Gestão Pública, bem como sua atuação no cenário brasileiro e de que maneira a Governança Pública se manifestou no Brasil. Será também abordado a respeito do Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União, como também a aplicabilidade da Governança no Governo do Distrito Federal. Considerando que o trabalho se trata de um estudo de caso na unidade administrativa – Subsecretaria de Gestão de Pessoas, da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal, esta será tratada em um subcapítulo específico. Em seguida será apresentada uma referência à metodologia utilizada, e os resultados que foram atingidos. Finaliza-se com as conclusões do estudo em questão, limitações encontradas, e ainda serão alinhadas algumas sugestões de recomendações para estudos futuros.

Salienta-se que a dissertação ora apresentada encontra-se redigida de acordo com o português do Brasil.

CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA

1. A Governança na Administração Pública

1.1 O surgimento da Nova Gestão Pública

As administrações públicas em todo o mundo realizaram mudanças importantes nas políticas de gestão pública, desde os anos 1980, e no desenho de organizações programáticas. As referidas reformas administrativas fortaleceram novos discursos e práticas advindas do setor privado e as utilizaram como *benchmarks* para organizações públicas em todas as esferas de governo (Secchi, 2009). Autores como Hays e Plagens (2002) dão uma noção da magnitude dessas reformas: “estratégias aclamadas de reforma têm vindo diretamente do setor privado numa onda que talvez possa ser considerada a mais profunda redefinição da administração pública desde que esta emergiu como uma área de especialidade identificável”⁵. Segundo estes autores, os esforços de reforma para as democracias estáveis e mais avançadas têm as suas raízes nos mercados e na competição. Sublinham ainda que nos últimos 35 anos, 5 influências genéricas, aparentemente levaram funcionários eleitos e administradores públicos a adotarem inovações e reformas a um ritmo sem precedentes na história, resultando numa melhoria significativa e extremamente desafiadora. Esses mesmos fatores desempenharam papéis com maior ou menor expressão no movimento de globalização. As 5 influências citadas pelos autores estão elencadas abaixo:

- 1) Governos das nações mais avançadas do mundo, na década de 1980, haviam crescido em tamanho além do que se conhecia nos tempos modernos. Nos Estados Unidos, muito desse crescimento foi impulsionado pelo advento da regulação social. Em contraste com os Estados Unidos, muitos países europeus perseguiram agendas sociais expansivas, décadas antes de se tornarem moda. E, previsivelmente, os governos europeus experimentaram um rápido crescimento burocrático entre a Segunda Guerra Mundial e os anos 1980. Enquanto isso, tendências comparáveis estavam ocorrendo nos sistemas federais, como Canadá, Austrália e Alemanha.
- 2) Confiança do público no governo começou a declinar em meados da década de 1970 (ou mesmo antes em alguns locais). Os fatores que contribuíram

⁵ Tradução livre da autora.

para esse fenômeno incluem a insatisfação com "a mordida fiscal", promessas excessivamente otimistas de políticos e cumprimento inadequado dessas promessas por parte das burocracias públicas.

- 3) Avanços na tecnologia e nas comunicações começaram a aproximar as nações do mundo, tornando as comparações mais regulares e mais relevantes.
- 4) Aumentos no comércio global, facilitados pelos avanços em tecnologia, comunicação e transporte, começaram a aumentar a competição entre os mercados do mundo. Esse aumento da competição gerou batalhas do setor privado por clientes e iniciativas de reforma.
- 5) Problemas econômicos da década de 1970 na Europa e nos Estados Unidos levaram a questões significativas sobre o papel apropriado do governo na sociedade e na economia. A Grã-Bretanha liderou o movimento em direção à privatização com seus esforços para transferir serviços prestados publicamente ao setor privado. Essa tendência cresceu rapidamente com Margaret Thatcher, mas continuou acelerada mesmo sob administrações mais liberais na Grã-Bretanha, na maior parte da Europa Ocidental e na Comunidade Britânica.

No início dos anos 80 nasceu no Reino Unido, com a intenção de aproximar os modelos de gestão pública e privada, a *New Public Management* (NPM), em português Nova Gestão Pública (NGP). A Nova Gestão Pública, vivenciada por vários países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), representou uma modernização administrativa e movimento de reforma, com origem no managerialismo (Correia *et al.*, 2019).

Peci, Pieranti, e Rodrigues (2008) mencionam que nas décadas de 1980 e 1990, simultaneamente, vários movimentos, sob a égide da *New Public Management* (NPM), sugeriam soluções para a administração pública. Em especial a adaptação e a transferência dos conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o público, os quais resultavam na redução do tamanho da máquina administrativa, aumento na competição e a melhora de sua eficiência.

O movimento anterior à NPM, foi o modelo Burocrático, que de acordo com Wildberger e Gileá (2020), nasceu sob a ótica weberiana, e desenvolveu-se até o fim de 1970 nos países anglo-saxões, onde deparou-se com uma grande reforma, no qual foram implementados os conceitos referentes a NPM. O principal sociólogo que foi associado ao estudo da burocracia foi Max Weber. De acordo com Aragão (1997), Weber definiu a Burocracia como uma forma superior de organização social e de dominação, e foi considerado porta-voz central da ideia de a burocracia ter a capacidade de fazer com que as organizações tenham maior eficiência. Na Tabela 1 abaixo é demonstrada algumas características desses dois modelos de governação:

Tabela 1 - Modelo Burocrático X *New Public Management*.

Modelo Burocrático	<i>New Public Management</i>
Modelo de validade universal, pautado na racionalidade legal e gerencial.	Mudança no foco da gestão. Processo para resultados focados nos clientes (cidadão).
Atendimento aos interesses públicos separados de forma clara dos privados.	Introdução de modelos e mecanismos privados para adaptação às mudanças e tornar as ações mais flexíveis, ágeis e eficientes.
Total subordinação às normas e procedimentos de conhecimento geral.	Redução das funções do Estado, por meio de transferências, descentralizações e terceirizações.
Hierarquia de cargos baseada em um sistema de carreiras altamente especificadas.	Ampliação do uso de medições e quantificações, com ênfase na performance.
Seleção com base em qualificação técnica (há nomeação e não eleição).	Utilização de mecanismos característicos de mercado na provisão de serviços.
O cargo como a única ocupação do burocrata e promoção baseada em sistema de mérito.	Implementação de estruturas mais simples e descentralizadas.
Sistemática e rigorosa disciplina e controle do cargo.	Uso de “divisões” com o intuito de quebrar unidades burocráticas e ampliar as parcerias com organizações da sociedade civil e do setor privado.
Estrutura de autoridade impessoal.	Maior atenção à gestão organizacional como também às aptidões dos servidores públicos.
Cargos com claras esferas de competência e atribuições.	Ênfase referente às relações contratuais, com atenção nas interações com os fornecedores externos bem como atenção com a própria provisão interna de serviço.

Fonte: Autoria própria, adaptado de Aragão (1997), Pollitt, Van Thiel, e Homburg (2007).

As principais ideias da Nova Gestão Pública, são a de um Estado administrativo com particularidades da iniciativa privada. Como exemplo pode ser citado os contratos de gestão entre unidades, avaliação de desempenho, ênfase em resultados, redução do poder da burocracia, busca de mecanismos regulatórios, introdução sistemática de conceitos de produtividade, participação dos agentes sociais e controle dos resultados, focalização na

eficiência, orçamento e avaliação por resultados e performance, execução de políticas, maior autonomia às unidades executoras, entre outras (Araújo, 2010).

Para Terto e Pereira (2011), uma das recomendações mais importantes da Nova Gestão Pública, que vem sendo indicada como promotora da eficiência e da eficácia pública é a gestão voltada para resultados, sendo uma forma do poder público atingir os resultados desejados, colaborando não somente para a eficiência da máquina pública, como também para melhorar os resultados conquistados com as ações do Estado. Este modelo, o qual tem como objetivo auxiliar para ampliar a igualdade no acesso aos serviços públicos, precisa de um planejamento estratégico das ações a serem desenvolvidas pelo poder público, maior autonomia gerencial, elaboração de indicadores de desempenho, assim como, a avaliação dos resultados obtidos. É da responsabilidade do poder público, além de dirigir e executar, planejar e avaliar, sem perder de vista que o foco central será sempre o resultado da ação.

Imasato, Martins, e Pieranti (2011) mencionam que a literatura da Nova Gestão Pública tem proporcionado uma compreensão particular das reformas administrativas. Esta propagou a ideia de que as referidas reformas deveriam dar maior atenção na geração de maior desempenho, isto é, mais eficiência e eficácia, com uma menor participação da sociedade civil, chegando à conclusão de que os principais agentes de mudança devem estar dentro do núcleo do governo, evitando-se a participação de outros constituintes da sociedade, prevalecendo ao final, a ideia de lógica gerencial.

Os autores afirmam ainda que conforme a literatura em torno deste modelo de governação a administração das organizações públicas não deve seguir o modelo de gestão da administração pública tradicional, ou seja, burocrático, e sim o modelo de gestão de negócios (setor privado), por serem mais dinâmicos, eficientes e eficazes. Com isso, termos como efetividade, eficácia, eficiência, qualidade total, clientes, gerenciamento de projetos, foram incorporados pelos administradores e servidores públicos no Brasil.

1.2 A Nova Gestão Pública no cenário brasileiro

A promulgação da Constituição Federal de 1988 foi um marco para a Administração Pública no Brasil. Em um momento em que era discutido o papel do Estado mencionado na Carta Magna de 1988, teve início, em 1995, a Reforma da Gestão Pública

realizada no âmbito federal mediante o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Um dos alcances desta reforma foi a descentralização de serviços públicos que não eram exclusivos das instituições sem fins lucrativos, como por exemplo as organizações sociais (Silva & Costa, 2019).

Segundo Melo e Silva (2016), estudos têm sido desenvolvidos com o objetivo de detectar quais as ações que podem ser vinculadas às práticas de um bom governo, resultando assim em vários modelos de eficiência. Entretanto, por não levarem em conta as inúmeras diversidades existentes entre países, considerando seus contextos, que devem ser observados e avaliados de formas distintas, estes estudos têm sofrido fortes críticas. Importante mencionar que mesmo entre governos que são considerados eficazes, ainda assim possuem diferenças entre si, como seus costumes, sua economia etc.

Nesse sentido, Zwick *et al.* (2012) salientam que a importação dos modelos de administração vai sempre esbarrar nas peculiaridades culturais de cada nação, se misturando com modelos já existentes. Os autores mencionam ainda que no caso do Brasil, essa mistura teve grande peso na gestão social. As possibilidades propostas pela abordagem da gestão social podem ser encontradas em nível local e orientam-se, pela racionalidade substantiva, a dar prioridade para o desenvolvimento social e não estritamente o econômico. Ainda que os estudos acerca do surgimento e crescimento dessa Nova Gestão Pública tenham utilizado a experiência que ocorreu no Reino Unido, esta não pode ser considerada como um desenvolvimento unicamente britânico, como aponta Hood (1991). Os preceitos e as práticas da nova gestão pública defendidas perpassam não somente por autores como Hood (1991), como também por Dunleavy e Hood (1994), Pollitt (2001) e McLaughlin e Osborne (2002), (Tabela 2):

Tabela 2 - Preceitos e práticas da Nova Gestão Pública.

1.	Avaliação do desempenho baseada na quantificação, corroborando a ideia de que só se pode gerir o que se consegue medir.
2.	Destaque no controle dos resultados, em detrimento dos <i>inputs</i> e processos.
3.	Iniciação de mecanismos úteis à competição na provisão de bens e serviços.
4.	Recurso à contratualização, no lugar das relações hierárquicas clássicas.
5.	Separação das organizações e descentralização de funções, consolidando a chamada administração indireta do estado e a administração autónoma, tornando escasso o peso da administração direta.
6.	Fortalecimento das competências de gestão e da independência dos dirigentes dos organismos públicos.
7.	Implantação de sistemas de gestão da qualidade.
8.	Proximidade dos sistemas de gestão do setor público dos sistemas vigentes no setor privado.
9.	Alteração de valores, dando prioridade à economia, eficácia e eficiência, em detrimento à igualdade e universalidade.
10.	Formação de redes de apoio com o setor privado e com o terceiro setor, atenuando fronteiras entre público e privado.

Fonte: Elaboração própria, baseada nos autores Dunleavy e Hood (1994), Pollitt (2001) e McLaughlin e Osborne (2002).

Os países da OCDE têm feito uma nova avaliação dos seus sistemas de gestão das performances individuais, departamentais, e dos organismos públicos em geral, por força desse contexto internacional, que vislumbra criar uma cultura organizacional direcionada para o resultado (Correia *et al.*, 2019).

É notório que o Brasil não está inserido nesse grupo de países que constituem a referida Organização, contudo, segundo Zwick *et al.* (2012), por ter sido um país colonizado, acaba por aderir a tais modelos internacionais, sendo a introdução do gerencialismo no Brasil, um desses exemplos, tendo como consequência, uma adoção de um novo padrão de desenvolvimento a ser atingido.

Bresser-Pereira (2003) lembra que a reforma administrativa de 1995 no Brasil, que foi originariamente definida no Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, pode denominar-se como uma reforma gerencial, tendo sido planejada para substituir uma ligação entre a administração pública burocrática e práticas clientelistas ou patrimonialistas por uma administração pública gerencial seguindo os princípios da "Nova Gestão Pública".

Durante a reforma supracitada, fez-se a distinção entre políticos e administradores. As propostas feitas por Bresser Pereira iam ao encontro de uma forte reformulação do Estado no Brasil durante o governo de Fernando Henrique Cardoso. No período em questão existia uma grande crítica acerca do tamanho da máquina pública, o

que ocasionou na redução dos concursos públicos, privatização de várias empresas estatais e incentivo a programas de demissão voluntária (Peci *et al.*, 2008).

Lynn (2001) afirma que fatos e valores deveriam ser separados, assim como a política da administração e a formulação da política pública e sua implementação. Salienta ainda que a administração tradicional passou a ser centralizadora, morosa, rígida, controlada por regras, apartada, visando se auto proteger e altamente antidemocrática.

Para Bilhim (2014), considerando que no âmbito do setor público, são os políticos que tem a competência para definir objetivos e aos administradores a competência para o uso eficiente dos meios, poderia ser feita a seguinte relação: a política está para os objetivos assim como a administração está para os meios. O autor conclui que no caso em questão o que se constata é que ao longo de décadas se criou esta relação como uma interrupção, ou seja, ausência de relação.

Carvalho (2013) menciona que esta dicotomia entre política e administração, seja primeiramente vista como um diálogo de racionalidades. Entretanto, Bilhim (2014) alerta que para que este diálogo não caracterize em domínio de uma dimensão sobre a outra, é importante, desde logo, reconhecer que possuem naturezas distintas, bem como a sua respectiva complementaridade. Menciona ainda que enquanto os políticos encarregam-se de se ocuparem com a tomada de decisão na estratégia, ou seja, com o que fazer e a quem agradar, a área que possui competência técnica preocupa-se com a eficiência e o “como” fazer.

Secchi (2009) menciona que a divisão entre planejamento e execução, conseqüentemente entre propriedade e gestão, demonstra que a atuação da política e da administração não devem interferir uma na outra. A estruturação, elaboração dos objetivos fica a cargo da política e a administração busca os melhores meios para a execução desses objetivos para atingir bons resultados. Para Bilhim (2014), na dicotomia existente entre políticos e “burocratas” o âmbito da Administração é um campo de atividades apolíticas. A administração está fora do campo da própria esfera política. Em que pese seja a política que indica as tarefas para a administração, não se deve permitir que ela interfira nas suas repartições. Questões administrativas não são questões políticas. Na perspectiva do gestor público, ficaria a cargo das competências dos políticos a definição das políticas, e dos administradores, a implementação das referidas políticas, de acordo com as diretrizes de uma boa gestão.

Para Dunleavy *et al.* (2006), a onda da *New Public Management* (NPM) na mudança organizacional do setor público foi estabelecida em torno de temas de desagregação, competição e incentivo. Em que pese seus efeitos ainda estejam a funcionar em países novos para a NPM, essa onda agora está em grande parte paralisada ou foi revertida em alguns dos principais “países de ponta”. Isto reflete principalmente a acumulação de efeitos indiretos contrários sobre as capacidades dos cidadãos para resolver problemas sociais porque a NPM aumentou rapidamente a complexidade institucional e política. Para os autores, ainda que constataste muitas alterações positivas, as ideias e práticas da NPM foram desaparecendo do seu significado inicial.

Peci *et al.* (2008) salientam que, se para os teóricos anglo-saxões, a separação entre administração e política já sofria muitas críticas, no Brasil, considerando a conexão de forças no âmbito do Estado, essa oposição em sua integralidade só seria possível por meio de uma reforma maior do que a proposta em 1995. O efeito causado por esta separação política-administração difundida pela NPM e amparada pelo plano de reforma continuou a se apresentar como um obstáculo à complementaridade entre Estado (administradores e políticos), e setores da sociedade, necessária à rede da governança em construção. Os autores afirmam ainda que essa dicotomia é imprecisa para a sustentação da rede de governança. Mesmo com um alicerce frágil, ele foi transposto para a realidade brasileira, sem maiores preocupações com sua adequação contextual.

Mendes, Correia e Ribeiro (2021) mencionam que atualmente o Brasil passa por profundas discussões acerca de uma nova reforma administrativa. Trata-se da Proposta de Emenda à Constituição (PEC) 32/2020⁶, do Poder Executivo. A referida PEC foi submetida à deliberação dos membros do Congresso Nacional por meio da Mensagem n.º 504, de 2 de setembro de 2020⁷.

Os autores informam ainda que o foco principal das medidas de que tratam a PEC supracitada é a simplificação da máquina pública, o que tem similaridades com algumas tendências administrativas elencadas por Hood (1991). Simplificação do aparato administrativo, diminuição de custos com pessoal e da própria máquina pública são alguns dos pontos abordados pela referida PEC, que procura estabelecer novas regras para o

⁶ Proposta de Emenda Constitucional (PEC) n.º 32/2020. Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1928148. Acesso em 13/07/2021.

⁷ Mensagem n.º 504, de 2 de setembro de 2020 disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1928153. Acesso em 13/07/2021.

ingresso na administração pública de servidores públicos. Propõe, entre outras coisas, a redução do número de carreiras, a contratação de servidores públicos poderá ser feita por tempo indeterminado ou determinado e sua estabilidade ficará direcionada apenas para carreiras típicas de Estado.

Peci, Franzese, Lopes, Secchi e Dias (2021) mencionam, entretanto, que as reformas não acontecem de maneira coordenada e ao mesmo tempo entre os vários entes da administração pública direta e indireta, podendo ocorrer em momentos diferentes e sob lideranças distintas do Poder Executivo, dos níveis subnacionais e, também, dos Poderes Legislativo, Judiciário e do Ministério Público, conforme suas iniciativas e autonomias administrativas.

Sendo assim, de maneira geral, pode-se afirmar que o NPM inspirou os princípios da reforma administrativa no Brasil, desde 1995 com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, cujo foco principal está na adoção de mecanismos gerenciais privados na esfera do setor público. Entretanto, é possível também afirmar que o Brasil agrega características do modelo de Governança, resultante de processos de desestatização e democratização, os quais alteraram em grande escala a rede de relações Estado-sociedade (Peci *et al.*, 2008).

1.3 O movimento da Governança Pública no mundo

De origem grega, *kybernan*, e traduzido para o latim *gubernare*, o termo governança significa pilotar, orientar, dirigir (Levi-Faur, 2012). A literatura sobre o tema contém narrativas e percepções sobre controles democráticos e desafios que vão para além da literatura institucional tradicional (Levi-Faur, 2012). Conforme afirma Secchi (2009), a definição de governança não está livre de ser contestada.

Para Bizerra, Alves, e Ribeiro (2012) a temática da governança apareceu no âmbito das entidades privadas, quando as organizações deixaram de ser dirigidas por seus proprietários, delegando à administração a terceiros por delegação de autoridade e poder. Dessa forma, por força da necessidade de melhoria no desempenho organizacional, na redução de conflitos, no alinhamento das ações, com o intuito de trazer mais segurança para os proprietários, alguns estudos foram realizados, bem como foram desenvolvidas inúmeras estruturas de governança.

Para Levi-Faur (2012), o conceito sobre governança teve importância nas ciências sociais, tendo em vista possuir características de imagens e significados de mudança. Alerta que isso acontece em período de turbulência, e por isso não há nenhuma surpresa de que os estudiosos passaram a dar mais atenção ao estudo da mudança. Nesse sentido, passaram também a serem mais abertos a novas ideias, novos conceitos, novos caminhos.

O referido autor afirma ainda que é importante definir o que a governança não é. Em primeiro lugar, governança não é unificada. Não é uma abordagem homogênea, tampouco hierárquica do estudo da política, economia e sociedade. Em segundo lugar, a governança, até o momento, não pode ser considerada uma teoria de relações causais. Não existe a necessidade de explicar as estruturas, processos, mecanismos ou estratégias de governança com novas teorias. Em terceiro lugar, governança não é governo. Pode ser considerado mais que governo ou mesmo uma alternativa ao governo, mas não é sinônimo disso.

O termo governança também se relaciona com procedimentos associados à tomada de decisão, ao desempenho eficiente e efetiva dos objetivos estabelecidos, ao controle das organizações e ao modo aberto de comunicação e responsabilização para com os *stakeholders* (Jordan, 2014; Spanhove & Verhoest, 2007).

Segundo Álvares, Giacometti, e Gusso, (2008), a governança reporta à década de 1930 – época em que se percebe o afastamento entre a propriedade e o controle.

Em 1934 foi criada, nos Estados Unidos, a *US Securities and Exchange Commission*⁸. Essa organização é responsável por proteger investidores, garantir a justiça, a ordem e a eficiência dos mercados e facilitar a formação de capital, presente até hoje no âmbito americano (TCU, 2014).

O início da década de 90 foi marcada pelas crises financeiras. Meza, Moratta, e Groschupf, (2016) salientam que uma das explicações para a origem do termo governança corporativa advém dos problemas que as firmas na Inglaterra e América passaram na década de 1990. O Banco da Inglaterra criou uma comissão para preparar o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, trabalho este que culminou no *Cadbury Report*⁹.

⁸ US Securities and Exchange Commission. Disponível em: <https://www.sec.gov/>. Acesso em: 11/02/2021.

⁹ The Financial Aspects of Corporate Governance. Disponível em: <https://ecgi.global/sites/default/files//codes/documents/cadbury.pdf> . Acesso em 11/02/2021.

Em 1992, foi publicado pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO o Internal control – integrated framework* (Code, 1992).

Entre 1995 e 2002, empresas de relevância no setor privado da área financeira, indústria e serviços, tanto na Inglaterra quanto nos USA, foram envolvidas em escândalos financeiros, os quais resultaram em falências. Diante disto, agentes públicos e privados realizaram mudanças nos sistemas de gestão, em especial, no relacionamento entre acionistas e administradores (Meza *et al.*, 2016). Já em 2002, após os escândalos supracitados, os quais envolveram evidências contábeis fraudulentas reconhecidas porempresas de auditorias, foi publicada a *Lei Sarbanes-Oxley* nos Estados Unidos, com o intuito de aperfeiçoar os controles para garantir a confiabilidade das informações insertas dos relatórios financeiros (Act, 2002). Ainda em 2002, foi fundado o *European Corporate Governance Institute – ECGI*¹⁰, com o objetivo de apoiar a investigação independente e levar à melhoria da governança.

Para o Banco Mundial, governança é definida como a maneira pela qual o poder é efetuado na administração dos recursos econômicos e sociais, levando em conta o desenvolvimento (World Bank, 1994).

A partir da verificação que em vários países as empresas estatais possuem uma participação importante no produto interno bruto – PIB, na capitalização do mercado e na criação de empregos, a OCDE desenvolveu um conjunto de diretrizes não obrigatórias sobre as melhores práticas de governança nas empresas públicas (OCDE, 2005).

Esse conjunto de diretrizes estabeleceu seis dimensões para a efetiva governança, quais sejam: i) Garantir uma estrutura jurídica e regulatória efetiva para as empresas de propriedade estatal; ii) Ações que adotem o Estado agindo no papel de proprietário; iii) Tratamento equânime de acionistas; iv) Políticas de reconhecimento das responsabilidades das empresas estatais com as partes interessadas – *stakeholders*; v) Transparência e divulgação de informações; vi) Responsabilidades dos conselhos das empresas estatais bem definidas.

¹⁰ ECGI. European Corporate Governance Institute. Disponível em: <https://ecgi.global/>. Acesso em: 11/02/2021.

A *International Federation of Accountants* – IFAC, entende que a governança consiste na estrutura econômica, política, social, administrativa, entre outras, a qual atesta que os resultados planejados pelos *stakeholders* sejam atingidos com êxito¹¹ (IFAC, 2001). No Brasil, os órgãos reguladores acerca da governança corporativa no setor financeiro, ficam a cargo da Comissão de Valores Mobiliários – CVM. Trata-se de uma autarquia federal com a função de regulamentar o mercado de capitais; da Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA, que possui normas para avaliar as boas práticas de governança; e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, criado em 1995 (Meza *et al.*, 2016).

Para Berle Means (1932), o Estado tem o papel de regular as organizações privadas. Os referidos autores foram um dos primeiros a estudar temas acerca da governança. Para Meza *et al.* (2016), com as condições precárias da modernização advindado *New Public Management*, apareceu a oportunidade de ser avaliado um novo modelo gestão, a Governança Pública. As discussões sobre o tema começaram a ter maior relevância por força de instituições já consagradas, como o *Australian National Audit Office* (ANAO) e o *International Federation of Accountants* (IFAC) que publicaram orientações e princípios para se atingir a boa governança (TCU, 2014).

Considerando as grandes transformações ocorridas na gestão das organizações do setor público nas últimas 3 décadas, estas propiciaram o surgimento de uma nova gestão pública com o objetivo principal de melhorar as áreas do setor público que recebiam críticas por serem ineficazes, burocráticas e ineficientes. Como consequência, as diretrizes presentes na gestão do setor privado, como governança, foram absorvidas pelo setor público (Almquist, Grossi, van Helden, & Reichard, 2013).

A Nova Gestão Pública e a Governança foram movimentos que surgiram com o intuito de aprimorar a administração pública. Se por um lado a NGP tem como objetivo tornar a prestação de serviços do governo mais eficiente para a sociedade, utilizando as técnicas oriundas do âmbito privado, isto é, com o foco na satisfação do cliente e na mensuração do desempenho, por outro lado, surge a preocupação com o referido modelo de governação, tendo em vista a fragilidade do governo em agregar valores para a sociedade, com sistemas de governo fragmentados e com seus valores em conflito. Com isso surge

¹¹ Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective. International Public Sector Study. Disponível em <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>. Acesso em 11/02/2021.

uma discussão não só na sociedade, como também entre os acadêmicos, os quais começaram a destacar as obrigações, as responsabilidades e os valores políticos acerca da governança (Bao, Wang, Larsen, & Morgan, 2013). Para um determinado grupo de autores, o que impulsionou o debate acerca do tema governança foram as condições formadas pela aplicabilidade da filosofia gerencial presente no *New Public Management* (NPM) (Rhodes, 1997). Na Tabela 3 abaixo estão identificadas algumas semelhanças e distinções entre esses dois modelos de governação:

Tabela 3 - *New Public Management* X Governança.

CARACTERÍSTICAS	<i>NEW PUBLIC MANAGEMENT</i>	GOVERNANÇA
Base teórica	Teoria escolha pública/racional, gestão da ciência.	Institucional, rede, teoria da agência.
Conceito – gestão de Estado	Regulatório e privatizado Performance organizacional.	Plural e pluralista. Valor público coproduzido com parceiros em redes.
Ações de liderança	Coordenação.	Resolução de conflitos baseada em interesses.
Resultados de liderança	Satisfação do cliente, eficiência, eficácia.	Acordo sobre ações.
Unidade de desempenho de análise	Resultados.	Resolução de conflitos.
Foco	Na infraestrutura organizacional.	Na relação entre organizações.
Objetivo	Melhorar a eficiência e eficácia da prestação de serviço público de organizações de maneira individual.	Melhorar a coordenação interorganizacional e resultados de uma rede de organizações com diferentes competências.
Controle e <i>Accountability</i>	Diminui o papel dos políticos eleitos, sugerindo a independência dos burocratas; Foco está na inclusão dos mecanismos de mercado; <i>Accountability</i> é uma demanda pouco resolvida.	Destaca a habilidade de liderança dos políticos eleitos; Foco encontra-se na ação dos <i>stakeholders</i> , em especial, o cliente-cidadão; <i>Accountability</i> é uma demanda pouco resolvida.
Controle da gestão	Controle hierárquico dos resultados de uma única organização por meio de indicadores de desempenho em eficiência e eficácia.	Habilita o controle por meio de sistemas orientados pelo diálogo de indicadores de desempenho; Fortalece a contribuição de organizações individuais para o desempenho da rede; Administra o resultado pela análise /avaliação da rede.
Destaque crescente na competição	Para ampliação da eficiência da gestão pública e ter melhor retorno para o cliente, a competição torna-se estratégia central.	A competição não é considerada como foco central e sim a combinação de recursos públicos e privados, existindo competição, onde apenas for necessário.
Papel articulador do Estado	O Estado precisa ter a capacidade de extinguir gastos, e concomitantemente,	O Estado precisa ter a capacidade de ampliar as coalizões com diferentes atores, indicando as

	responsabilizar-se pelas expectativas dos cidadãos.	prioridades e objetivos; A comunicação entre os vários atores é fomentada pelas ações do Estado.
Estruturas organizacionais	Estruturas mínimas. governamentais	Estruturas interorganizacionais, subsidiadas por alterações na estrutura de pessoas, instrumentos de gestão, orçamento e transparência, procedimentos e planejamento.

Fonte: Autoria própria, adaptado de Almquist *et al.* (2013); Klijn (2012); Osborne (2010); Peters e Pierre(1998) e Prats I Catalá (2006).

O crescente uso do conceito de governança para pesquisas sobre os pontos essenciais do desempenho do governo resultou em informações importantes a respeito das relações causais entre os processos de escolha pública, gestão pública, prestação de serviços, avaliações, como também as reações de cidadãos e partes envolvidas. Juntamente a esses esforços, os teóricos das políticas públicas retrataram múltiplos modelos para esclarecer as relações entre os processos de formulação de políticas, seus produtos e resultados. O que se percebe é a influência de sistemas administrativos no desempenho governamental da implementação, retratadas nas ações efetuadas pelos gestores públicos em todos os níveis (Robichau & Lynn Jr, 2009).

Lynn Jr., Heinrich, e Hill, (2001, p. 7) definem Governança Pública como “regimes de leis, regras, decisões judiciais e práticas administrativas que restringem, prescrevem e permitem o fornecimento de bens com suporte público e serviços”¹².

Governança Pública tem um significado mais geral do que o usual e limitado encontrado nos negócios e da interpretação direcionada para o mercado surgida do conceito de administração. A Governança Pública relaciona-se com a legitimidade e legalidade, mais que um rígido valor de mercado, em que a relação entre o cenário político e o social representa um papel essencial. Desse modo a Governança Pública é um complexo de atividades a qual envolve a direção de redes complexas em campos políticos da sociedade (Kickert, Klijn, & Konppenjan, 1997, p. 732).

Todo o debate acerca do tema da governança gira em torno do fato de que a relação entre o Estado e a sociedade deve ser levada em conta no âmbito da gestão pública, de maneira a garantir mecanismos que aumentem a qualidade das políticas e serviços públicos e a qualidade do regime político em que a administração atue. Muito além dos problemas

¹² Tradução livre da autora.

das organizações públicas, o significado de governança leva em conta as dificuldades da ação pública, de modo que a administração não se limita apenas na dimensão gerencial, mas também política (Bevir & Rhodes, 2016). A rede de governança altera de maneira profunda as relações de poder entre o Estado e a sociedade, obtendo uma característica mais fluida tendo mais atenção para o setor privado e o terceiro setor (Peci *et al.*, 2008).

O termo governança significa algo maior que gestão e governo e governação. Diz respeito a papéis fundamentais de vários arranjos e inúmeros atores (estado, mercado, terceiro setor etc.) na gestão de políticas públicas, no desenvolvimento e no fornecimento de serviços próprios do estado contemporâneo e do recente debate referente à administração pública e governo (Martins & Marini, 2010).

Conforme salienta Huerta (2008), a década de 1990 ficou marcada por transformações importantes, as quais ocorreram não somente na seara do pensamento, como também, e principalmente, na maneira como os Estados atuam e se organizam. O autor lembra que as referidas transformações vêm ocorrendo não somente dentro dos governos, mas especialmente na forma como estes se relacionam com a sociedade e o mercado. Nesse cenário, a capacidade do Estado começa a ter relação com o conceito de governança, considerando que nesse contexto, relações existentes entre as organizações da sociedade civil, do setor privado e do setor público passam a ter um papel de destaque para a efetividade do governo.

Por força desse panorama, o qual as relações supracitadas ocorrem, Pires e Gomide (2018), mencionam que a literatura sobre governança debate as possibilidades das referidas relações entre governo, setor privado e organizações civis a partir de três matrizes gerais, demonstradas na Tabela 4 abaixo:

Tabela 4 - Relações entre governo, setor privado e organizações civis – Matrizes gerais.

HIERARQUIA	A hierarquia caracteriza um princípio de integração e coordenação marcado pela exigência por meio da autoridade, das leis e das estruturas organizacionais (com alta formalização/rotinização e pouca flexibilidade e criatividade).
MERCADO	O mercado sugere que as interações entre os atores consistem em trocas auto interessadas que se organizam em relações contratuais, as quais poderiam ser aplicadas às atividades de governo (abre mão de incentivos pecuniários e envolve análises de custos e benefícios, os quais favorecem a maior flexibilidade e a competição).
REDE	A noção de rede sugere que as relações entre os atores englobam interdependência, confiança, identidade, reciprocidade e compartilhamento de valores ou objetivos (alta flexibilidade e solidariedade, mas baixa sustentabilidade).

Fonte: autoria própria, adaptado de Pires e Gomide (2018).

Os autores salientam ainda que, não obstante, a não associação acerca destes três princípios e de sua apresentação em uma clara sequência, na prática o funcionamento interno das organizações e as relações entre elas abrange a colaboração dos três elementos, com tensões constantes decorrentes da sua coexistência, advertindo que é raro ser possível falar da substituição completa de um pelo outro.

Nessa linha, Kissler e Heidemann (2006), mencionam que a governança presume definição de regras e institucionalização que não devem ser tão fortes, a ponto de impedir a possibilidade de inovar, como também não sejam tão fracas, com objetivos estratégicos mal elaborados, o que comprometeria a comunicação entre os membros, além de não beneficiar o investimento de pessoas em pontos cruciais para a condução dos objetivos. O risco desse pacto se perder no momento que essas pessoas se desassociam da rede é enorme.

Ainda segundo os autores, em uma estrutura de Governança Pública, o Estado ativo, de acordo com o modelo desses três setores – setor privado (Mercado de concorrência pura; Mercado de concorrência regulada – Ex.: setor de energia), setor público (Administração direta federal, estadual e municipal; Administração própria – Ex.: Câmaras, Universidades; Entidades administrativas de direito privado) e terceiro setor (Organizações próprias – Ex.: grupos de auto-ajuda e iniciativas comunitárias; Associações – Ex.: clubes, cooperativas; Interesses organizados – Ex.: associações, ações conjuntas) – se transforma num Estado ativador, que atua com mais atenção sobre o setor privado e o terceiro setor, com o intuito de estimular seus recursos e impulsionar as forças da sociedade civil. Sendo assim percebe-se que esses dois setores, o privado e o terceiro setor, conseqüentemente são mais valorizados

frente o setor público.

Como bem mencionam Peci *et al.* (2008), a governança, sendo tratada como um novo modelo de gestão pública, necessita da concepção de estruturas e processos próprios, e que sejam distintos de concepções tradicionais da gestão pública. A rede de governança altera de maneira substancial as relações de poder entre o Estado e a sociedade, fazendo com que elas se tornem mais fluidas, redirecionando-as, de fato, para o setor privado e o terceiro setor. Deste modo, novos modelos de gestão da governança devem partir da premissa de diagnósticos locais, numa perspectiva *bottom-up* e cada vez menos *top-down*, que observem a estruturação e a importância de outros atores, como o setor privado e o terceiro setor.

Nesse sentido, Levi-Faur (2012) salienta que vários autores têm mencionado os debates sobre Estado a partir de um viés intelectual que parte de um aumento do distanciamento de arranjos focados tão somente nas estruturas hierárquicas do Estado para arranjos mais desconcentrados acerca da participação de diversos atores e mecanismos de articulação. Isso ocorre, porque por um lado, as grandes estruturas estatais verticalizadas dividiram-se por força de processos de descentralização, desregulação e privatização, e, por outro lado, novos atores sociais, políticos e econômicos começam a ser identificados como interlocutores e parceiros de suma importância. Por todo o exposto, a elaboração de políticas públicas começou a solicitar arranjos e estruturas com maior complexidade, em que a execução de programas, bem como a tomada de decisão começam a ser partilhadas entre os atores governamentais diversos e não governamentais (Schneider, 2005).

Segundo Carvalho (2017), nas últimas três décadas o termo governança tem ganhado espaço nas ciências políticas, operando em diferentes contextos e obtendo significados também distintos.

Considerando as diversas abordagens no que tange ao conceito acerca do termo Governança Pública, é demonstrado na Tabela 5, alguns conceitos sob a perspectiva de vários autores, bem como de algumas organizações:

Tabela 5 - Definições de Governança Pública.

AUTORES/ORGANIZAÇÕES	GOVERNANÇA PÚBLICA
Rhodes (1996)	Tem vários significados. O uso atual não trata governança como sinônimo de governo. Em vez disso, governança significa uma mudança no significado de governo, referindo-se a um novo processo de governar, ou novas condições para o exercício do poder e para a organização estatal, ou ainda um novo método pelo qual a sociedade é governada.
Kickert, Klijn, e Konppenjan (1997, p. 732)	A Governança Pública é um complexo de atividades a qual envolve a direção de redes complexas em campos políticos da sociedade.
Lynn Jr., Heinrich, e Hill (2001, p. 7)	“Regimes de leis, regras, decisões judiciais e práticas administrativas que restringem, prescrevem e permitem o fornecimento de bens com suporte público e serviços”.
Bresser (2001)	Governança tem direta relação com a maneira como o poder é exercido e governado. A Governança Pública é uma parte da legitimidade que vem do processo conforme ele é realizado, ou seja, quando determinados grupos da população estão diretamente mais envolvidos na questão pública. Com isto, existe uma maior probabilidade que tenha sucesso em seus objetivos.
Araújo (2002)	Capacidade que o governo possui em implementar e formular as suas políticas públicas. A administração pública utiliza-se das competências financeiras, técnicas e gerenciais para alcançar os resultados determinados por metas coletivas.
OCDE (2004)	Arranjos formais e informais que apontam como são definidas as decisões públicas e como as decisões públicas são efetivadas com o objetivo de assegurar os valores constitucionais de um país diante dos problemas, ambientes e atores envolvidos.
Kissler & Heidemann (2006)	Uma geração de reformas administrativas e de Estado, que vislumbra em uma ação conjunta efetuada de maneira eficaz com empresas, sociedade civil e Estado, a visar resoluções inovadoras de problemas sociais, onde são criadas oportunidades de desenvolvimento sustentável para todos os envolvidos.
Secchi (2009)	Denota pluralismo. Papel do Estado com aspectos menos hierárquicos visando a solução de problemas públicos. Retorna a importância da política dentro da administração pública, reduzindo assim a importância de observações dos critérios técnicos nos processos que exigem decisão, bem como a criação de mecanismos participativos para deliberação de assuntos na esfera pública.
Matias Pereira (2010)	Sistema que estabelece o equilíbrio de poder entre cidadãos, governantes, gestores, colaboradores e alta administração, com o intuito de que o bem comum tenha protagonismo em detrimento de interesses de um determinado grupo ou pessoas.
Peters (2012)	Governança Pública resulta em uma visão de ação coletiva que requer que se pense o Estado na sua estrutura, funcionamento e relação com as demais entidades, no âmbito supra e infranacional, com maior foco numa análise própria e específica das instituições.
IFAC (2013)	Fazem parte a estrutura administrativa, política, econômica, entre outras colocadas em prática visando assegurar que os resultados determinados pelos <i>stakeholders</i> sejam atingidos.
TCU (2014)	“Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.”

Fonte: Autoria própria.

Foram elencados por Rhodes (1996) seis usos comuns para governança, nomeadamente:

1) Estado mínimo – a manifestação da vontade de se reduzir a dimensão do Estado e, conseqüentemente, a despesa pública, por meio da privatização e do uso de mecanismos tipo de mercado.

2) governança corporativa – ocorre o enaltecimento da introdução de instrumentos institucionais pertinentes à transparência, integridade e prestação de contas.

3) nova gestão pública - defendem-se práticas, como a gestão por objetivos, avaliação e gestão do desempenho, orientação para os resultados, *value for money*, bem como a incorporação das sugestões resultantes do novo institucionalismo econômico, tais como competição, agencificação, contratualização e oferta de escolhas ao cidadão no acesso aos serviços públicos.

4) boa governança - a união dos preceitos da nova gestão pública no âmbito da democracia liberal, defendendo uma ação pública em que se responde às necessidades sociais frente a um uso eficiente e eficaz dos recursos públicos, com níveis somados à probidade e transparência.

5) sistema sócio-cibernético - o fim da concepção de um Estado que, sozinho, consegue definir e estabelecer de forma concreta um conjunto de políticas públicas, para uma concepção de Estado catalisador, em que a efetividade da governação depende, entre outras coisas, da interação de diferentes atores no plano social, político, econômico, e administrativo e da sua capacidade para governar nesta nova conjuntura.

6) redes auto-organizadas - o destaque nas redes, como mecanismos de coordenação da ação coletiva, interdependência, confiança e reciprocidade, indo para além da hierarquia ou do mercado, encarando a governação como um conjunto de relações entre organizações públicas e privadas, com ou sem fins lucrativos.

Para Hood (1991), é possível ter três distinções de padrões de valor na Governança Pública, nomeadamente: i) é atribuído ao governo ser apoio e propositor; ii) honestidade e justiça são consideradas valores centrais. Já quanto aos princípios, ressaltam-se a equidade, a justiça social, a legitimidade e o cumprimento do dever; iii) a elasticidade e robustez são considerados fatores importantes. O governo deve ser seguro, preparado para lidar com catástrofes, confiável, adaptado e robusto.

A governança utilizada no setor público engloba o conhecimento de como as decisões políticas e administrativas são tomadas, como os sistemas governamentais operam, a influência de instituições formais e informais sobre as ações das organizações e como o Estado se relaciona com a sociedade (Grindle, 2017).

Foram destacadas pela OCDE, 10 ações que corroboram com a ideia de que as reformas administrativas pautadas pela governança não devem ser consideradas como uma solução total para o serviço público, mas como algo em que o básico possa orientar a ação do governo por meio de ações e premissas, resultando assim em ganhos incrementais de escala por intermédio da desburocratização de serviços e políticas públicas e com uma visão que tenha o cidadão como ator principal, ampliando assim a qualidade do governo e do próprio serviço público, dando mais credibilidade ao aparato estatal. As 10 ações consideradas pela OCDE, implicam em uma nova tendência centrada em: (1) destinar recursos das áreas administrativas para as áreas de serviços e para as áreas fins; (2) incluir e organizar os formuladores e implementadores de políticas públicas; (3) coordenar a implementação de políticas transversais e evitar sobreposições; (4) unir órgãos públicos para a constituição de unidades de processos operacionais, em que o cidadão possa resolver seus problemas em apenas uma agência; (5) compartilhamento de serviços de suporte; (6) definição de padrões operacionais; (7) separação entre a definição do orçamento público e a avaliação dos resultados; (8) controle dos resultados por meio de diálogo permanente com a sociedade, preferindo indicadores qualitativos ao invés de indicadores quantitativos; (9) redução da complexidade das informações e ampliação da transparência; (10) por meio do uso intenso das novas tecnologias, aprimorar o atendimento aos indivíduos e às empresas (OCDE, 2015).

1.4 As diferentes expressões da Governança Pública no Brasil

Conforme afirmam Teixeira e Gomes (2019), desde a década de 1980 o Brasil sofreu um processo de redemocratização, o qual aumentou a pressão social por melhores serviços públicos, como também a necessidade de novas alternativas de controle para que os resultados estatais fossem alcançados.

O conceito de governança tem as suas bases no Brasil por meio da Emenda Constitucional – EC n.º 19, de 04 de junho de 1998¹³, haja vista o princípio da eficiência estar presente no art. 37 da Constituição Federal – CF de 1988¹⁴, com o intuito de abrandar os fragmentos patrimoniais e burocratas presentes na administração pública brasileira. (Ribeiro Filho & Valadares, 2017).

A Constituição Federal de 1988, bem como outros instrumentos surgiram para fortalecer a governança no setor público do Brasil, tais como: – A Lei de Responsabilidade Fiscal – Lei Complementar n.º 101, de 04 de maio de 2000¹⁵, que possui alguns aspectos éticos e morais, bem como o comportamento de liderança; – O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) ¹⁶. Seus 13 fundamentos baseiam-se pelos princípios constitucionais da administração pública, como também pelos fundamentos da excelência gerencial contemporânea; – a Lei de Acesso à Informação – Lei n.º 12.527/2011¹⁷, que dão a garantia o direito fundamental de acesso à informação e possibilitam o monitoramento e o controle da conduta de agentes públicos e de atos administrativos, entre outros (TCU, 2014).

Para Bresser (2001), a governança tem direta relação com a maneira como o poder é exercido e governado. Em que pese não ser um conceito novo, haja vista estar presente na formação dos estados modernos, foi em meados do século XX que o tema foi mais disseminado como objeto de estudo de pesquisadores. A Governança Pública é uma parte da legitimidade que vem do processo conforme ele é realizado, ou seja, quando determinados grupos da população estão diretamente mais envolvidos na questão pública. Com isto, existe uma maior probabilidade que tenha sucesso em seus objetivos.

Alcântara *et al.* (2015) mencionam que a governança pode ter como base o desempenho e a eficiência dos entes públicos. Teixeira e Gomes (2019) salientam que é possível desenvolver a governança de várias formas organizacionais, sendo uma delas as

¹³ Emenda Constitucional n.º 19, de 04 de junho de 1998. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm. Acesso em 06/04/2021.

¹⁴ Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 06/04/2021.

¹⁵ Lei Complementar n.º 101, de 04 de maio de 2000 – Lei de Responsabilidade Fiscal; Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em 06/04/2021.

¹⁶ Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização; Disponível em <http://siga.arquivonacional.gov.br/index.php/politicas/87-programa-nacional-de-gestao-publica-e-desburocratacao>. Acesso em 06/04/2021.

¹⁷ Lei n.º 12.527, 18 de novembro de 2011 – Lei de Acesso à Informação; Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/12527.htm. Acesso em 06/04/2021.

organizações públicas, haja vista que seus princípios e ações tem o intuito de melhorar os resultados que são almejados pelos seus proprietários, gestores e *stakeholders*.

Os autores mencionam ainda que o Estado brasileiro tem fortes características por força da sua normativa escrita, restando claro que os princípios de Governança Pública terão maior impacto quando forem insertos na lei. No entanto, a obrigatoriedade de princípios como transparência e sustentabilidade não necessariamente caracterize que os referidos princípios estejam presentes no comportamento do setor público. É de suma importância que os *stakeholders* tenham a noção da relevância da governança para que seja alcançado os resultados públicos.

Bevir (2011) salienta que uma mudança de paradigma no que diz respeito à definição institucional de um bom governo está diretamente ligada a busca por melhores resultados, que evidencia responsabilidades bem divididas, instituição de processos eficientes, no que tange à prestação de serviços, desempenho e resultados, com destaque na transparência.

Diversos países passaram a se preocupar com aspectos acerca do tema governança, e isso não foi diferente no Brasil, existindo iniciativas de melhoria da governança tanto no âmbito público como no privado (TCU, 2014). Registre-se que em 2001 duas grandes empresas de consultoria, a *Korn/Ferry International* e *McKinsey & Co*, reuniram-se para conduzir um estudo sobre governança corporativa nas maiores empresas brasileiras, e como consequência deste estudo foi publicado o Panorama de Governança Corporativa no Brasil¹⁸.

As definições existentes inicialmente sobre o tema governança surgiram acerca das relações existentes no âmbito empresarial, o qual preocupou-se a respeito da gestão com o intuito de garantir não somente os interesses dos acionistas, como também com o cumprimento das metas por eles determinadas (Viana, 2010).

Para alguns autores, como Steinberg (2003), a palavra “Governança Corporativa” é uma tradução errônea da palavra em inglês *Corporate Governance*. A origem deste termo governança provém do latim “*gubernare*”, que significa “governar”, “guiar”, ao mesmo tempo que corporativa advém de corporação. O significado da expressão possui o intuito

¹⁸ Panorama de Governança Corporativa no Brasil: Report by Mckinsey & Company and Korn/Ferry Internacional; Disponível em: <https://ecgi.global/code/panorama-de-governan%C3%A7a-corporativa-no-brasil-report-mckinsey-company-and-kornferry>. Acesso em 10/04/2021.

de conceituar a maneira que um sistema pelo qual os acionistas de uma empresa (*corporation*) “governam”, ou seja, cuidam de sua empresa.

Em uma análise mais ampla, Serafim e Quelhas (2010), entendem ser possível concluir que Governança Corporativa é um tema complicado e de natureza multidisciplinar. É uma construção a qual contém variáveis de inúmeros âmbitos do conhecimento, como por exemplo, a economia, finanças, teoria organizacional, direito, sociologia, ética, comunicação, entre outras. Entretanto, é aconselhável que para um sistema eficiente de governança corporativa deve-se instituir como fator básico, a adoção e efetividade dos quatro princípios destacados pelos principais institutos que trabalham como referido tema, tanto no Brasil como em outros países, que são: a) Transparência (*disclosure*); b) Equidade (*fairness*); c) Prestação de contas e sua responsabilização (*accountability*); d) Cumprimento das leis (*compliance*).

Matias Pereira (2010) menciona que o motivo central que levou à adaptação da governança corporativa aplicada ao setor público tem uma ligação direta acerca da dificuldade que o Estado tem de firmar as suas práticas, haja vista ser muito comum serem lentas e rígidas, interferindo assim de forma direta na qualidade dos serviços oferecidos à população. Marques (2007) entende que a governança corporativa possui a característica de agregar valor para a organização, e com isto gera um melhor desempenho e benefício aos interessados.

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é o principal fomentador das boas práticas de governança, o qual alcançou conhecimento nacional e internacional. O IBGC é uma associação, sem fins lucrativos de âmbito nacional. Foi fundado em 27 de novembro de 1995. Tem o propósito de ser referência em governança corporativa, com o intuito de contribuir para o desempenho sustentável das organizações, como também influenciar os agentes da sociedade para que exista maior transparência, justiça e responsabilidade. Possui em seus valores o pró-ativismo, a diversidade, independência e coerência (IBGC, 2015).

Por meio do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, o IBGC define governança corporativa como “o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios,

conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”¹⁹ (IBGC, 2015, p. 20).

Mesmo nos países que não são membros da OCDE, ainda assim existe a presença forte do setor de estatais, o que na verdade demonstra, em determinados casos, uma característica inerente da economia. Os países em questão, reformam o modo como administram e organizam as suas empresas, e inclusive partilham as suas vivências com os países da OCDE, com o intuito de apoiar as reformas no âmbito nacional (OCDE, 2005).

A experiência da organização supracitada demonstrou que uma boa governança corporativa de empresas estatais acaba por se tornar um pré-requisito relevante para uma possível privatização economicamente eficaz, haja vista que estas empresas se tornarão mais eficazes, com seu valor ampliado, tornando-se assim alvo de potenciais compradores (OCDE, 2005).

Para Subramaniam *et al.* (2013), com as reformas administrativas ocasionadas sob o paradigma do *New Public Management*, as diretrizes e princípios característicos da governança corporativa foram observados pelo setor público, o qual sugeria a interrupção da administração pública tradicional para uma lógica de gestão profissional, desconcorrência e incorporação existentes na gestão privada.

Conforme entendimentos e percepções de grande parte das ciências sociais, bem como uma corrente dominante na literatura em administração, os países situados no Hemisfério Norte são vistos e considerados como modelos ideais de desenvolvimento, por estarem em posição de evidência nas áreas econômica e social globais. Por força deste entendimento, e com a intenção de alcançar esses mesmos resultados de modelos ideais dos países chamados “desenvolvidos”, os países, que por suas características são considerados como “subdesenvolvidos”, situados no Hemisfério Sul, acabam por replicar tais modelos de decisão. Essa atitude já tem sido, por várias décadas, reproduzida na esfera do business, agora também evidenciada no âmbito da administração pública (Zwick *et al.*, 2012).

Sendo assim, ainda que o Brasil não faça parte dos países membros da OCDE, diante de vários desafios que o país tem enfrentado ao longo dos anos, este procura buscar ferramentas que façam o serviço público ser mais eficiente, ético, responsável, e vislumbra na melhoria da governança de suas organizações públicas, um melhor atendimento às

¹⁹ Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa – 5ª edição; disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138> . Acesso em 10/04/2021.

necessidades da sociedade, obtendo assim uma maior transparência de seus atos. Neste contexto surge no âmbito federal a publicação do Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União.

2. Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União – RBG/TCU

Por força de desafios acerca da atuação do Estado, os quais merecem destaque: i) manutenção do equilíbrio fiscal e estabilidade monetária; ii) racionalização dos gastos públicos; e iii) investimento em setores de relevância como educação, inovação tecnológica e infraestrutura (transporte, energia, telecomunicações etc.), onde a Constituição Federal de 1988 outorgou um conjunto de tarefas nos âmbitos político, social e econômico, em 2014, o Tribunal de Contas da União publicou o Referencial Básico de Governança - RBG, o qual estabelece práticas de gestão, que são aplicáveis a órgãos e entidades da administração pública (TCU, 2014).

O Tribunal de Contas da União é um órgão de controle externo do governo federal, que possui competências constitucionais e privativas. O art. 71, da Constituição Federal de 1988 estabelece que o controle externo, a cargo do Congresso Nacional, será exercido com o auxílio da referida Corte. O TCU é responsável pela fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial dos órgãos e entidades públicas do país quanto à legalidade, legitimidade e economicidade. Sendo assim tem como objetivo ser referência na promoção de uma administração pública efetiva, ética, ágil e responsável²⁰.

Impende consignar, por oportuno, que por força do art. 18 da CF de 1988, a organização político-administrativa da República Federativa do Brasil compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos autônomos. Sendo assim, o RBG supracitado é utilizado pelo TCU como um dos instrumentos para que sirva de orientação e incentivo de implementação das boas práticas de governança por organizações públicas de qualquer ente federativo, o qual deverá observar as suas características institucionais, bem como suas normas legais, para adequar à sua realidade, com o intuito de obter melhores resultados com a adoção de tais práticas.

²⁰ Portal do Tribunal de Contas da União – TCU; Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/institucional/conheca-o-tcu/> . Acesso em 10/05/2021.

O Referencial Básico de Governança aponta perspectivas distintas acerca da análise da governança do setor público (Figura 1). São elas: (a) sociedade e Estado; (b) entes federativos, esferas de poder e políticas públicas; (c) órgãos e entidades; e (d) atividades intraorganizacionais (TCU, 2014).

- a) Sociedade e Estado – define as regras e princípios que vão orientar a atuação dos agentes públicos e privados, que são regidos pela CF de 1988, e cria também as condições estruturais de administração e controle do Estado.
- b) Entes federativos, esferas de poder e políticas públicas – se preocupa com as políticas públicas como também com as relações entre estruturas e setores, sendo inserido nesse contexto as diferentes esferas, poderes, níveis de governo, bem como os representantes da sociedade civil organizada.
- c) Órgãos e entidades – assegura que órgãos e entidades cumpram o seu papel.
- d) Atividades intraorganizacionais – diminui os riscos, melhora os resultados e agrega valor para os órgãos e entidades.

Figura 1 - Perspectivas de observação da governança no setor público.



Fonte: TCU (2014, p. 26).

O RBG elucida que a governança existente nos órgãos e entidades públicas devem observar três funções básicas: i) avaliar; ii) direcionar; e iii) monitorar, como também faz uma distinção entre funções de governança e funções de gestão, e como essas funções se relacionam. (Figura 2):

Figura 2 - Relação entre governança e gestão.



Fonte: TCU (2014, p. 32).

A gestão fica integrada aos processos organizacionais, e é responsável pelo planejamento, execução, controle e ação, já a governança fica responsável pelo direcionamento, monitoramento. É a governança que irá supervisionar e avaliar a atuação da gestão, com o objetivo de atender as necessidades não somente dos cidadãos, como também dos *stakeholders*. A governança se preocupa com a qualidade do processo decisório e sua efetividade, e a gestão parte do princípio de um direcionamento superior pré-existente, contando com a colaboração dos agentes públicos envolvidos para garantir a melhor execução de maneira eficiente (TCU, 2014).

A definição adotada pelo RBG referente a Governança Pública é a seguinte: “compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (TCU, 2014).

O TCU por considerar que a governança não está isenta de custos e que os mecanismos supracitados na definição de Governança Pública não produzem resultados pertinentes quando tratados de forma isolada, foi criado o RBG, observando quatro níveis de análise, que são i) os mecanismos de governança; ii) os componentes; iii) as práticas; e iv) os itens de controle (Figura 3).

Figura 3 - Níveis de análise do Referencial Básico de Governança.



Fonte: TCU (2014, pag. 36).

Registre-se o protagonismo que o presente referencial dá aos mecanismos propostos, quais sejam:

- Liderança – refere-se ao conjunto de práticas, de natureza humana ou comportamental, que garante condições mínimas para o exercício da boa governança;

- Estratégia – envolve aspectos como: escuta ativa de demandas, verificar as necessidades das partes interessadas, avaliação do ambiente interno e externo, alinhamento de estratégias etc.;

- Controle – Trata entre outras coisas, a prestação de contas das ações e a responsabilização pelos atos praticados. (TCU, 2014).

A cada um dos mecanismos de governança foi direcionado um conjunto de componentes que contribuem para que sejam atingidos os objetivos, e vinculados a cada componente, existem um conjunto de práticas de governança, que possuem o intuito de ajudar as partes interessadas a alcançarem resultados positivos (Figura 4).

Figura 4 - Componentes dos mecanismos de governança.



Fonte: TCU (2014, p. 39).

Importante mencionar que as práticas acima apresentadas não possuem um caráter taxativo. Apenas representam um referencial básico para orientação. Para cada componente

foram direcionadas algumas práticas de governança, as quais encontram-se na Tabela 6 abaixo, para uma melhor visualização:

Tabela 6 - Funcionamento entre mecanismos, componentes e práticas de Governança.

Mecanismo – LIDERANÇA	
Componentes dos mecanismos	Práticas de governança
L1 Pessoas e competências	Prática L1.1 – Estabelecer e dar transparência ao processo de seleção de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração.
	Prática L1.2 – Assegurar a adequada capacitação dos membros da alta administração.
	Prática L1.3 – Estabelecer sistema de avaliação de desempenho de membros da alta administração.
	Prática L1.4 – Garantir que o conjunto de benefícios, caso exista, de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração seja transparente e adequado para atrair bons profissionais e estimulá-los a se manterem focados nos resultados organizacionais.
L2 Princípios e comportamentos	Prática L2.1 – Adotar código de ética e conduta que defina padrões de comportamento dos membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração.
	Prática L2.2 – Estabelecer mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração.
	Prática L2.3 – Estabelecer mecanismos para garantir que a alta administração atue de acordo com padrões de comportamento baseados nos valores e princípios constitucionais, legais e organizacionais e no código de ética e conduta adotado.
L3 Liderança organizacional	Prática L3.1 – Avaliar, direcionar e monitorar a gestão da organização, especialmente quanto ao alcance de metas organizacionais.
	Prática L3.2 – Responsabilizar-se pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão da organização e pelo alcance dos resultados previstos.
	Prática L3.3 – Assegurar, por meio de política de delegação e reserva de poderes, a capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização.
	Prática L3.4 – Responsabilizar-se pela gestão de riscos e controle interno.
	Prática L3.5 – Avaliar os resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria e, se necessário, determinar que sejam adotadas providências.
L4 Sistema de governança	Prática L4.1 – Estabelecer as instâncias internas de governança da organização.
	Prática L4.2 – Garantir o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas.
	Prática L4.3 – Estabelecer o sistema de governança da organização e divulgá-lo para as partes interessadas.

Mecanismo – ESTRATÉGIA	
Componentes dos mecanismos	Práticas de governança
E1 Relacionamento com as partes interessadas	Prática E1.1 – Estabelecer e divulgar canais de comunicação com as diferentes partes interessadas e assegurar sua efetividade, consideradas as características e possibilidades de acesso de cada público-alvo.
	Prática E1.2 – Promover a participação social, comenvolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na governança da organização.
	Prática E1.3 – Estabelecer relação objetiva e profissional com a mídia, com outras organizações e com auditores.
	Prática E1.4 – Assegurar que decisões, estratégias, políticas, programas, planos, ações, serviços e produtos de responsabilidade da organização atendam ao maior número possível de partes interessadas, de modo balanceado, sem permitir a predominância dos interesses de pessoas ou grupos.
E2 Estratégia organizacional	Prática E2.1 – Estabelecer modelo de gestão da estratégia que considere aspectos como transparência e envolvimento das partes interessadas.
	Prática E2.2 – Estabelecer a estratégia da organização.
	Prática E2.3 – Monitorar e avaliar a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização.
E3 Alinhamento transorganizacional	Prática E3.1 – Estabelecer mecanismos de atuação conjuntacom vistas a formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas transversais e descentralizadas.
Mecanismo – CONTROLE	
Componentes dos mecanismos	Práticas de governança
C1 Gestão de riscos e controle interno	Prática C1.1 – Estabelecer sistema de gestão de riscos e controle interno.
	Prática C1.2 – Monitorar e avaliar o sistema de gestão de riscos e controle interno, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para a melhoria do desempenho organizacional.
C2 Auditoria interna	Prática C2.1 – Estabelecer a função de auditoria interna.
	Prática C2.2 – Prover condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente.
	Prática C2.3 – Assegurar que a auditoria interna adicione valor à organização.
C3 Accountability e transparência	Prática C3.1 – Dar transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei.
	Prática C3.2 – Prestar contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de <i>accountability</i> .
	Prática C3.3 – Avaliar a imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos.
	Prática C3.4 – Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.

Fonte: Autoria própria baseado nos dados contidos no RBG (TCU,2014).

Com o intuito de aprimoramento de sua governança, o Poder Executivo Federal, publicou o Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017²¹, o qual dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Após pesquisa efetuada neste estudo acerca de normativos legais sobre Governança no Brasil, foram encontrados, dos 26 Estados e o Distrito Federal, apenas 11 que possuem alguma estrutura a respeito do tema em epígrafe. Na Figura 5 é demonstrado o resultado da pesquisa em questão. Cabe salientar que alguns Estados direcionam suas normas referente ao tema apenas para as empresas públicas (administração indireta), como é o caso, por exemplo, do Estado de São Paulo. O Decreto n.º 62.349, de 26 de dezembro de 2016²², tem o intuito de aprimoramento constante da Governança corporativa das empresas estatais, e não faz qualquer alusão à administração direta.

Figura 5 - Estados que possuem estruturas de Governança no Brasil.



Fonte: Autoria própria.

²¹ Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017; Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm. Acesso em 10/05/2021.

²² Decreto n.º 62.349, de 26 de dezembro de 2016; Disponível em <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2016/decreto-62349-26.12.2016.html>. Acesso em 10/05/2021.

Verifica-se assim que a Governança, apesar de sua importância, ainda é um tema que necessita ser disseminado e adotado por todos os entes federativos do Brasil. Haja vista o referido trabalho tratar-se de um estudo de caso na Subsecretaria de Gestão de Pessoas, da Secretaria de Estado de Economia do Governo do Distrito Federal, o próximo capítulo discorrerá sobre a Governança na capital do país.

3. A implementação das práticas da Governança no Distrito Federal

A ideia de implementar a política de Governança no âmbito do Governo do Distrito Federal iniciou da necessidade de uma maior parametrização das ações que são realizadas pelos órgãos e entidades que fazem parte da Administração Pública Distrital. Sendo assim, o Governo do Distrito Federal, com o intuito de fomentar a sua governança, publicou o Decreto n.º 39.736, de 28 de março de 2019²³, que dispõe sobre a política de Governança Pública e *compliance* no âmbito da administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do DF.

Percebe-se que o normativo legal supracitado tem grandes similaridades com o já mencionado Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017, do Poder Executivo Federal, utilizando os mesmos conceitos referentes à Governança Pública, seus princípios, diretrizes e mecanismos, bem como também os conceitos definidos no Referencial Básico de Governança – TCU, no que tange à Governança.

A inovação ocorre na inserção, em seu art. 2º, incisos II e VI, da definição de *compliance*, e Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (IGG), respectivamente. O primeiro é definido como “alinhamento e adesão a valores, princípios e normas para sustentar e priorizar o interesse público em relação ao interesse privado no setor público”, e o segundo é definido como “indicador baseado em metodologia desenvolvida pelo Tribunal de Contas da União que mensura a capacidade de o órgão ou entidade implementar boas práticas de Governança Pública”.

Importante aqui registrar, que tendo em vista o tema acerca da governança ser amplo e o trabalho em questão tratar-se de estudo de caso referente a existência do modelo de Governança dentro de uma das unidades administrativas do GDF, a pesquisa está focada

²³ Decreto n.º 39.736, de 28 de março de 2019: Disponível em http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/5961832d2d6948a38fd8168088a7ed5b/Decreto_39736_28_03_2019.html. Acesso em 20/05/2021.

somente no que tange à Governança. O tema *compliance*, por também ser amplo e tratar de uma política de fomento à integridade pública, merece ser tratado com maior atenção em estudos futuros.

Ressalte-se que à luz do princípio da separação dos poderes que rege a República Brasileira, expresso no art. 2º da sua Carta Magna, o qual menciona que “São poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário”, quem exerce o controle externo da administração pública distrital é o Tribunal de Contas do Distrito Federal – TCDF. Sendo assim, a utilização das diretrizes, conceitos e princípios apontados no Referencial Básico de Governança – TCU, tem caráter discricionário e não obrigatório. O RBG apenas aponta uma direção a ser seguida.

O decreto distrital, em seu art. 2º, inciso I, considera Governança Pública um “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle voltadas para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução e geração de resultados nas políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”.

Os princípios e diretrizes da Governança Pública são tratados, respectivamente em seus arts. 3º e 4º. Cabe aqui mencionar os princípios, que são os mesmos considerados pelo Poder Executivo Federal, quais sejam: – Capacidade de resposta; – Integridade; – Confiabilidade; – Melhoria regulatória; – Transparência; – Prestação de contas e responsabilidade. Em seu art. 5º são abordados os mecanismos para o exercício da Governança. Trata-se da liderança, estratégia e controle.

Em 28 de novembro de 2019, foi publicado o Decreto n.º 40.291²⁴, que remanejou as Subsecretarias de *Compliance* e Governança, do Gabinete da Casa Civil do Distrito Federal, para a Controladoria-Geral do Distrito Federal – CGDF, passando este órgão a ser o responsável por assessorar o Governador acerca da Política de Governança Pública e *Compliance*, da administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do DF.

Por ser missão da CGDF orientar e controlar a gestão pública, com total transparência, e com a participação ativa da sociedade, com o intuito de fortalecer as unidades do Governo do DF para que sejam alinhadas as estratégias institucional e governamental, o referido órgão em questão, por meio da Subcontroladoria de Governança

²⁴ Decreto n.º 40.291, de 28 de novembro de 2019; Disponível em: http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/c9298043cb2f483caaad65d917f079aa/Decreto_40291_28_11_2019.html . Acesso em 21/05/2021.

e *Compliance* formulou a Cartilha de Governança e *Compliance*²⁵, que buscou de forma objetiva, mencionar conceitos e práticas de governança para auxiliar no desempenho dos demais órgãos e entidades do Distrito Federal.

É demonstrado na Cartilha em epígrafe o Sistema de Governança adotado, o qual está embasado nos pilares da tríade:

- Conselho de Governança, que assessora o Governador na condução das políticas e serviços públicos.

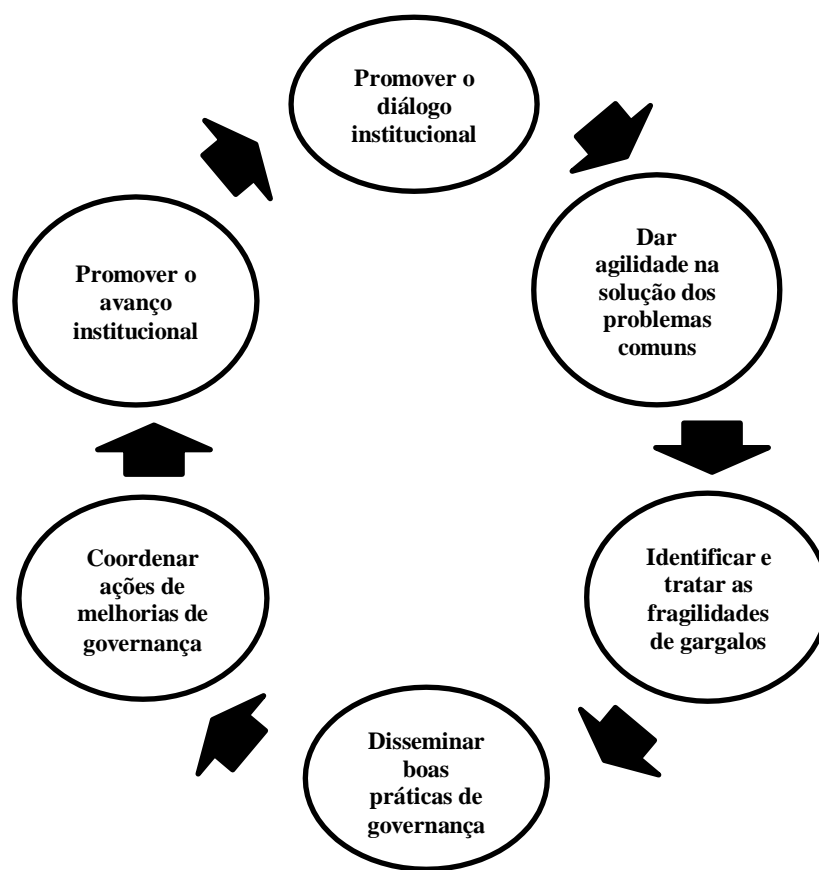
- Comitês Internos de Governança, que juntamente com a Alta Administração, promove e monitora a política de governança.

- Alta Administração, que fica responsável por implementar a política de governança em seus órgãos e entidades.

A Cartilha de Governança e *Compliance* menciona que o Conselho de Governança – CGOV é considerado como um dos principais atores de todo o sistema. Seus integrantes são os Secretários de Estado e possuem as seguintes competências (Figura 6):

²⁵ Cartilha de Governança e *Compliance* do Distrito Federal; Disponível em: <http://www.cg.df.gov.br/wp-content/uploads/2021/03/Cartilha-versao-2-SUGOV2.pdf>. Acesso em 21/05/2021.

Figura 6 - Competências dos Secretários de Estado.



Fonte: Adaptado da Cartilha de Governança e *Compliance* do Distrito Federal²⁶.

Já existe o Projeto Selo de Governança GDF²⁷ (Figura 7), que tem o intuito de estimular e implantar as boas práticas de governança. O selo será concedido pelo Conselho de Governança Pública, que identificará o nível de maturidade de governança nos órgãos e entidades que fazem parte da estrutura administrativa do GDF, levando em conta os três mecanismos: liderança, estratégia e controle. Salienta-se que o projeto ainda não foi implantado.

²⁶ Cartilha de Governança e *Compliance*; Disponível em: <http://www.cg.df.gov.br/wp-content/uploads/2021/03/Cartilha-versao-2-SUGOV2.pdf>. Acesso em 21/05/2021.

²⁷ Selo de Governança; Disponível em <http://www.cg.df.gov.br/selo-de-governanca/>; Acesso em 21/05/2021

É demonstrado na Figura 7, a visão prática da Governança Pública adotada pelo Governo do Distrito Federal

Figura 7 - Visão Prática da Governança Pública – DF.



Subcontroladoria de Governança e Compliance / CGDF



Adaptado da Controladoria-Geral do Distrito Federal - CGDF²⁸.

O Sistema de Governança do GDF tem seu alicerce nos pilares da coordenação governamental, por meio do Conselho de Governança, que é composto pelos Secretários de Estado e que tem suas competências demonstrada na Figura 6. Esse sistema tem relação com a forma com que os atores envolvidos interagem entre si e definem suas atividades com o intuito de alcançarem as boas práticas de governança, que entre outras são: saber quais são as instâncias internas de governança, observar e assegurar a segregação de funções, ter definido os papéis e responsabilidades de todos os atores envolvidos, evitar concentração de poder etc.

A Cartilha de Governança e *Compliance* do GDF faz ainda alusão aos pilares da governança, salientando que esses pilares ajudarão a tornar o processo confiável com maior facilidade em aderir às boas práticas do setor público. É citada a necessidade de atuar com transparência no que tange às ações efetuadas no dia a dia, bem como na consecução dos resultados. É mencionado que o acesso à informação é um direito. Tem o objetivo direto de informar o cidadão, para que ele possa participar de forma mais ativa nas políticas públicas

²⁸ Disponível em: <http://www.cg.df.gov.br/19677-2/>; Acesso em 21/05/2021.

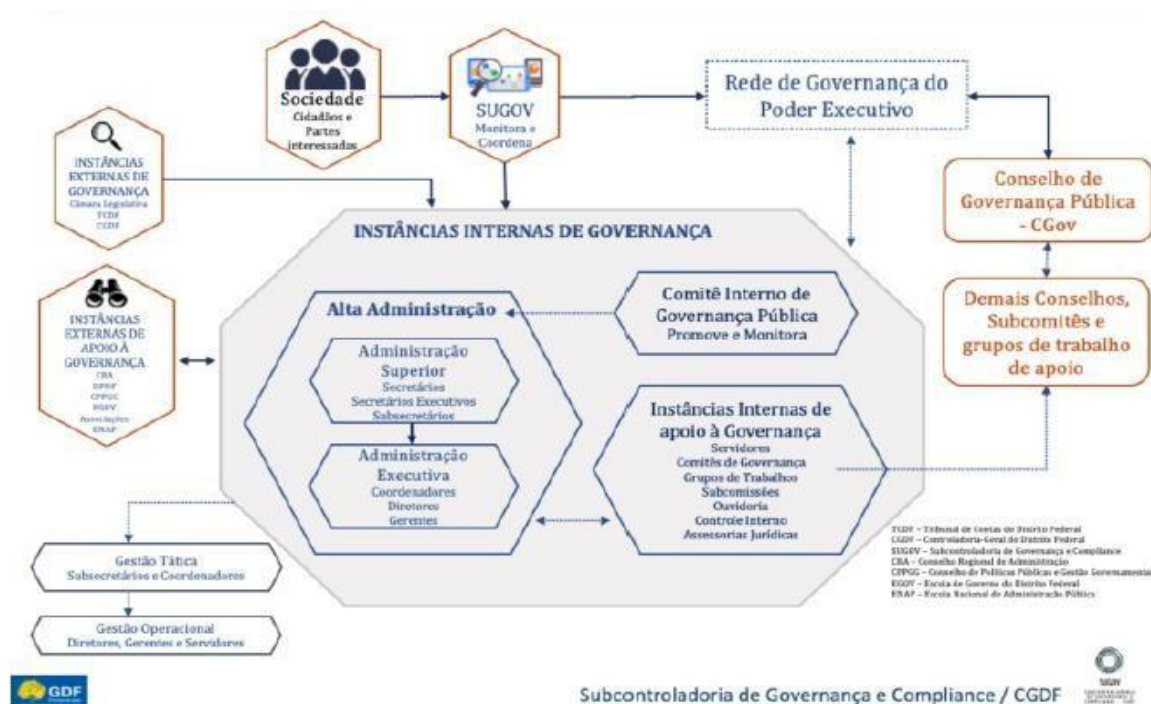
sociais, bem como também dá importância ao *accountability*, definido como controle, fiscalização e prestação de contas, que irá auxiliar a atingir os resultados almejados, depois de um eficiente planejamento na gestão pública.

Importante observar que são consideradas como as Instâncias Internas de Governança, conforme a Figura 8:

- A Alta Administração, que se subdivide em Administração Superior (Secretários, Secretários Executivos e Subsecretários) e Administração Executiva (Coordenadores, Diretores e Gerentes).

- O Comitê Interno de Governança Pública (Promove e monitora); e as Instâncias Internas de apoio à Governança (Comitês de Governança, Grupos de Trabalho, Subcomissões, Ouvidoria, Controle Interno e Assessorias Jurídicas).

Figura 8 - Modelo de Governança Pública no DF.



Fonte: Adaptado da Controladora-Geral do Distrito Federal - CGDF²⁹.

Verifica-se assim, diante de todo o exposto, que existe no Governo do Distrito Federal uma estrutura robusta que trata do tema acerca da Governança. Conforme menciona Carvalho (2017), uma das principais características da Governança é a existência da

²⁹ Disponível em: <http://www.cg.df.gov.br/19677-2/>. Acesso em 21/05/2021.

da capacitação institucional, que reúne o conjunto de atividades que objetivam a melhoria das estruturas e processos de uma organização ou sistema, provocando assim a sua eficácia e eficiência, de maneira sustentável. A referida capacitação envolve exercícios de assistência técnica, dando ênfase na participação das comunidades de destino, podendo serem elas públicas, privadas ou até mesmo do terceiro setor.

O próximo capítulo irá tratar especificamente da Subsecretaria de Gestão de Pessoas, da Secretaria de Estado de Economia – SUGEP/SEEC, do Governo do Distrito Federal, unidade administrativa que é objeto de estudo da presente pesquisa, para que seja verificado se a estrutura já existente no referido governo, é aplicada e exercida na SUGEP.

3.1 Subsecretaria de Gestão de Pessoas – Estrutura Administrativa

De acordo com o art. 1.º, da Constituição Federal do Brasil de 1988³⁰, a República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito. A sua organização político-administrativa compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos autônomos, nos termos do art. 18, da Carta Magna supracitada.

As atribuições e competências do Distrito Federal é tratado no art. 32 da CF de 1988, o qual menciona que ao Distrito Federal é vedada a divisão em Municípios, que reger-se-á por lei orgânica e que lhe são atribuídas as competências legislativas reservadas aos Estados e Municípios.

O Decreto n.º 39.610 de 1º de janeiro de 2019³¹ dispõe sobre a atual organização da estrutura da Administração Pública do Distrito Federal. No referido normativo legal, a então Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão do DF passa a compor a Secretaria de Fazenda, denominada como Secretaria de Estado de Fazenda, Planejamento, Orçamento e Gestão do Distrito Federal. Com o advento do Decreto n.º 40.030, de 20 de agosto de 2019³², a Secretaria supracitada passou a se chamar Secretaria de Estado de Economia – SEEC.

³⁰ Constituição Federal do Brasil de 1988; Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 22/05/2021.

³¹ Decreto n.º 39.610, de 1º de janeiro de 2019; Disponível em: http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/d7b71f8fb3864fc0aec117bb1e0ea2ca/Decreto_39610_01_01_2019.html. Acesso em 22/05/2021.

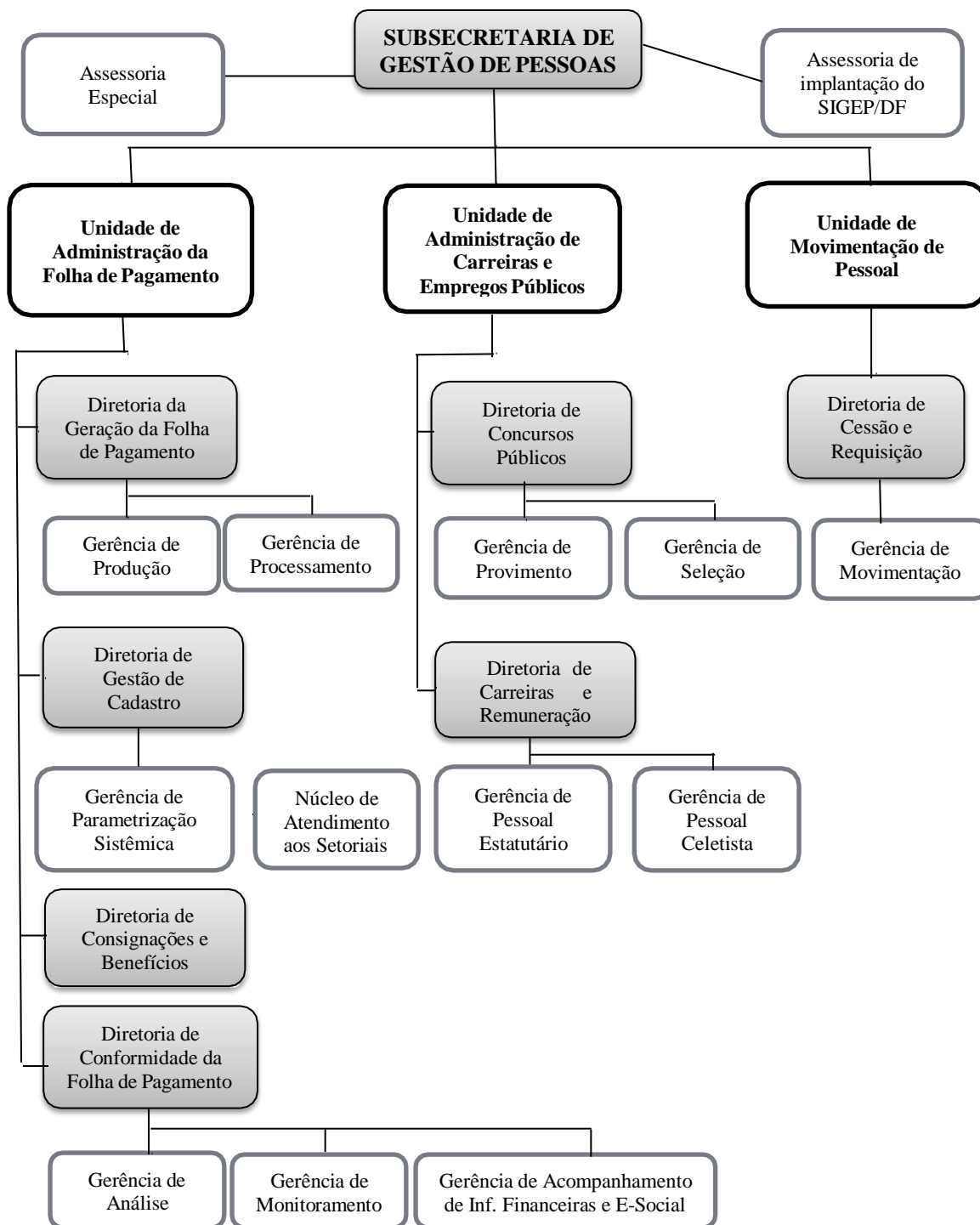
³² Decreto n.º 40.030, de 20 de agosto de 2019; Disponível em: http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/df0ef4de406843c4a142f07daa528f2b/Decreto_40030_20_08_2019.html. Acesso em 22/05/2021.

Suas atribuições e competências estão inseridas na Portaria n.º 140, de 17 de maio de 2021³³, que aprova o Regimento Interno do órgão em questão. Trata-se de um órgão de direção superior diretamente subordinado ao Governador do DF. Dentre as atividades da Secretaria de Estado em questão está o planejamento, a gestão e a modernização administrativa, elaboração orçamentária, a gestão estratégica governamental e a gestão por resultados, a gestão e monitoramento de programas e projetos estratégicos de Governo, o relacionamento com organismos internacionais, a gestão de pessoas, a formação e capacitação do servidor público distrital, a avaliação de políticas públicas, entre outras.

A pesquisa em questão trata-se de um estudo de caso na Subsecretaria de Gestão de Pessoas – SUGEP, que é uma unidade orgânica de comando e supervisão, considerada como órgão central do Sistema de Gestão de Pessoas do Governo do Distrito Federal, diretamente subordinada à Secretaria Executiva de Gestão Administrativa – SEGEA, que é subordinada diretamente ao Secretário de Estado de Economia. O organograma da SUGEP encontra-se abaixo (Figura 9), para melhor visualização, baseado no Decreto n.º 40.131, de 25/09/2019, Decreto n.º 41.267, de 29/09/2020, e Decreto n.º 41.518, de 10/12/2020:

³³ Portaria n.º 140, de 17 de maio de 2021; Disponível em: http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/5403e5f428fa4c24b89f40c21fb485d3/Portaria_140_17_05_2021.html. Acesso em 22/05/2021.

Figura 9 - Organograma da Subsecretaria de Gestão de Pessoas.



Fonte: Autoria própria³⁴.

³⁴ SIGEP/DF – Sistema Integrado de Gestão de Pessoas do DF.

Registre-se que os cargos comissionados existentes dentro da estrutura acima exposta, se subdividem em Cargos de Natureza Especial – CNE (11) e Cargos em Comissão – CC (3), de livre provimento, Cargos Públicos de Natureza Especial – CPE (31) e Cargos Público em Comissão – CPC (23), privativos de servidores e empregados ocupantes de cargos efetivos, conforme o que dispõe a Lei n.º 6.525, de 1º de abril de 2020³⁵. Os cargos comissionados em questão destinam-se, conforme o art. 3º, §3º, da lei supracitada, ao exercício de atividades de direção, chefia e assessoramento, e conferem ao seu ocupante o conjunto de atribuições e responsabilidades correspondentes às competências da unidade, previstas na estrutura organizacional do órgão ou da entidade.

Impende aqui consignar que na administração pública do Brasil, existe uma diferença entre servidores públicos e empregados públicos, estes também conhecidos como funcionários públicos. Os empregados públicos atuam na administração indireta (Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista) e ingressam na administração pública por meio de concurso público. São regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, e obedecem às regras de Direito Privado, entretanto, por trabalharem na administração pública, submetem-se a algumas regras específicas. Não possuem estabilidade funcional e por isso, podem a qualquer tempo serem dispensados, desde que recebam todos os seus direitos trabalhistas.

Já os servidores públicos, de acordo com o art. 41 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, possuem a garantia da estabilidade funcional, após 3 anos de efetivo exercício. Ingressam na administração pública também por meio de concurso público e exercem suas atribuições na administração direta (União, Estados, Municípios e Distrito Federal) e indireta (Autarquias e Fundações Públicas). São estatutários, e obedecem a um regime jurídico próprio.

Na Tabela 7 abaixo, encontra-se a relação de servidores públicos que trabalham em cada unidade administrativa da SUGEP:

³⁵ Lei n.º 6.525, de 1º de abril de 2020; Disponível em: http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/b4e3473f9454495da748346fc774f1b3/Lei_6525_01_04_2020.html. Acesso em 23/05/2021.

Tabela 7 - Relação de servidores que atuam na SUGEP/DF.

	Unidade Administrativa	Servidores COM cargo comissionado	Servidores SEM cargo comissionado	TOTAL
Subsecretaria de Gestão de Pessoas	Subsecretaria de Gestão de Pessoas	15	4	19
	Assessoria Especial	6	0	6
	Assessoria de Implantação do SIGEP/DF	7	1	8
	TOTAL DA UNIDADE	28 (84,8%)	5 (15,2%)	33 (100%)
	Unidade Administrativa	Servidores COM cargo comissionado	Servidores SEM cargo comissionado	TOTAL
Unidade de Administração da Folha de Pagamento	Unidade de Administração da Folha de Pagamento	8	4	12
	Diretoria da Geração da Folha de Pagamento	2	1	3
	Gerência de Produção	1	0	1
	Gerência de Processamento	1	0	1
	Diretoria de Gestão de Cadastro	2	4	6
	Gerência de Parametrização Sistêmica	1	0	1
	Núcleo de Atendimento aos Setoriais	2	0	2
	Diretoria de Condições e Benefícios	1	0	1
	Diretoria de Conformidade da Folha de Pagamento	2	1	3
	Gerência de Análise	1	0	1
	Gerência de Monitoramento	1	0	1
	Gerência de Acompanhamento de Inf. Financeiras e E-Social	1	0	1
TOTAL DA UNIDADE	23 (69,7%)	10 (30,3%)	33 (100%)	
	Unidade Administrativa	Servidores COM cargo comissionado	Servidores SEM cargo comissionado	TOTAL
Unidade de Administração de Carreiras e Empregos Públicos	Unidade de Administração de Carreiras e Empregos Públicos	3	2	5
	Diretoria de Concursos Públicos	1	0	1
	Gerência de Provimento	1	0	1
	Gerência de Seleção	1	0	1
	Diretoria de Carreiras e Remuneração	1	3	4
	Gerência de Pessoal Estatutário	1	0	1
	Gerência de Pessoal Celetista	1	0	1
	TOTAL DA UNIDADE	9 (64,2%)	5 (35,8%)	14
	Unidade Administrativa	Servidores COM cargo comissionado	Servidores SEM cargo comissionado	TOTAL
Unidade de Movimentação de Pessoal	Unidade de Movimentação de Pessoal	5	0	5
	Diretoria de Cessão e Requisição	2	0	2
	Gerência de Movimentação	1	1	2
	TOTAL DA UNIDADE	8 (88,8%)	1 (11,2%)	9 (100%)
TOTAL DA SUGEP	68 (76,4%)	21 (23,6%)	89 (100%)	

Fonte: Autoria própria baseado em informações fornecidas pela Secretaria de Estado de Economia do DF – SEEC/DF.

Salienta-se que foi instituída a Política de Gestão de Pessoas da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Distrito Federal, por meio do Decreto n.º 29.814, de 10 de dezembro de 2008³⁶, o qual aborda a temática acerca da matéria, mencionando suas finalidades, diretrizes, funções básicas, e trata, em seu art. 7º, sobre a competência da SUGEP, considerando-a como órgão de Coordenação Gerencial de Gestão de Pessoas, que deverá formular diretrizes, planejar, desenvolver e coordenar as atividades do Sistema de Gestão de Pessoas do Distrito Federal.

No que tange às atribuições da referida unidade administrativa em tela, estas estão contidas no art. 336 da Portaria n.º 140, de 17 de maio de 2021. As demais unidades administrativas, que fazem parte da referida Subsecretaria, também possuem suas atribuições definidas no dispositivo legal supracitado (arts. 337 ao 362):

“Art. 336. À Subsecretaria de Gestão de Pessoas – SUGEP, unidade orgânica de comando e supervisão, diretamente subordinada à Secretaria Executiva de Gestão Administrativa, compete:

I - Atuar como órgão central do Sistema de Gestão de Pessoas do Distrito Federal, incluindo servidores civis ativos, aposentados e pensionistas, exercendo a competência diretiva, normativa, de acompanhamento e de avaliação de programas, projetos e ações nas áreas de administração de pessoal, tais como: carreiras públicas, cadastro de pessoal, folha de pagamento, sistema corporativo de gestão de pessoas, cargos e funções comissionadas e gestão estratégica de pessoas;

II - Formular orientações e instruções normativas e uniformizar o entendimento sobre matéria relativa à gestão de pessoas, privilegiando a gestão estratégica dos recursos humanos;

III - Coordenar o suporte técnico aos órgãos setoriais de gestão de pessoas e fomentar processos participativos para solução de questões relacionadas à gestão de pessoas;

IV - Subsidiar a elaboração do plano plurianual, da proposta de lei de diretrizes orçamentárias e da lei orçamentária anual em relação às prioridades, metas e cálculo das despesas em gestão de pessoas;

V - Supervisionar e acompanhar o cumprimento, por parte dos órgãos e entidades da Administração Pública do Distrito Federal, da Política de Gestão de Pessoas;

³⁶ Decreto n.º 29.814, de 10 de dezembro de 2008; Disponível em: http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/59238/_Decreto_29814_10_12_2008.html . Acesso em 23/05/2021.

- VI - Demandar as licitações, contratações, prorrogações e alterações contratuais, quando o objeto for atinente às suas competências regimentais;
- VII - Promover a interlocução entre as áreas no desenvolvimento das ações que contribuam para o aperfeiçoamento técnico e operacional da Secretaria;
- VIII - Incentivar a participação dos servidores em cursos e capacitações para o desenvolvimento técnico e humano;
- IX - Coordenar os processos de elaboração de respostas demandadas por unidades e órgãos de controle interno e externo;
- X - Contribuir para o bom andamento das atividades de planejamento, monitoramento, avaliação dos instrumentos de governança, orçamento, prestação de contas e de gestão patrimonial, documental, financeira e de pessoal da Secretaria; e
- XI - Desenvolver outras atividades que lhe forem atribuídas na sua área de atuação.”

Trata-se, assim, da unidade administrativa do Governo do Distrito Federal (GDF) responsável pela definição das diretrizes relacionadas à gestão de pessoas de todos os órgãos da Administração Direta, das autarquias e das fundações distritais. Em outras palavras, refere-se ao centro de comando do Distrito Federal no que concerne às políticas públicas voltadas aos servidores desse ente federado brasileiro.

4. A importância da estrutura da organização e o relacionamento com os diferentes *stakeholders* envolvidos para uma boa governança

Apesar da teoria de governança ter contribuído em várias frentes para a compreensão dos processos de mudança na sociedade e na economia, diversas questões internas nas organizações também levantaram problemas. Entre eles está a capacidade das redes para tomar decisões. Apesar das redes serem consideradas como alternativas às formas convencionais de governo, constata-se uma carência de normas de decisões preexistentes que autorizem a tomada de decisões em momentos mais difíceis e que também as validem. Não somente os problemas na tomada de decisões, a falta de normas claras faz com que as decisões não cumpram com o seu papel (Peters, 2008).

Para Peters (2012), a Governança Pública resulta em uma visão de ação coletiva que requer que se pense o Estado na sua estrutura, funcionamento e relação com as demais

entidades, no âmbito supra e infranacional, com maior foco numa análise própria e específica das instituições. Carvalho (2017) entende que aderir à perspectiva da governança, resulta de imediato pensar no processo de políticas públicas, onde é identificado os atores, as instituições, os interesses, os valores, estratégias de ação e objetivos. Envolve ainda que sejam levadas em questão as várias perspectivas dos atores em suas decisões, podendo acolhê-las, rejeitá-las ou adaptá-las, de acordo com os diálogos e busca de consensos, em que a interpretação e persuasão são os instrumentos principais para garantir a concordância dos governados e impulsionar a confiança nas instituições.

Marques (2007) menciona duas dimensões nas práticas de governança. A estrutura da organização e o relacionamento com todos os atores envolvidos. Quando essas dimensões cumprem de forma correta o seu papel e são bem implementadas, acabam por agregar valor à organização.

Para Carvalho *et al.* (2010), os objetivos vislumbrados para uma boa implementação de uma política pública correm o risco de sofrerem interferência de várias vertentes, como por exemplo fatos externos à adequação, entendimento do agente que irá implementar a política pública, como também à comunicação, coordenação e obediência. Tais fatores estão relacionados quanto à natureza do ponto central da política, às ações e relações dos implementadores e das suas capacidades de saberem lidar com situações que não estavam previstas, bem como se familiarizarem com as características da equipe a qual estão inseridos, às condições políticas, econômicas e sociais do momento.

A forma de lidar com os desafios ou mesmo com os problemas é um dos fatores determinantes para que as políticas alcancem os resultados desejados. O processo de implementação tem um papel importante, haja vista que mesmo que seja detetada falhas na própria política, com uma boa implementação, tais falhas podem até serem melhoradas (Long & Franklin, 2004). Para Pressman e Wildavsky (1984), a implementação é o ponto central para que os resultados políticos sejam bem sucedidos.

Entretanto, de acordo com estudos efetuados em diversas literaturas acerca da fase de implementação do ciclo de políticas públicas, não existe a implementação perfeita. Para que isso ocorresse, muitas precondições seriam fundamentais e imprescindíveis, todavia no mundo real são impossíveis de acontecerem (Ollaik e Medeiros, 2011).

Hogwood, Gunn, e Archibald (1984) salientam que mesmo que essas precondições existissem, ainda assim o foco principal de qualquer implementação é o comportamento

humano, e por esse motivo, é possível ser encontrado muitas investigações acerca de estudos e implementação de políticas públicas, os quais podem ser citados a análise organizacional, procedimental e comportamental.

Lipsky (2010, p.3) define “burocratas de rua”, que também são conhecidos como burocratas de campo, como "trabalhadores de serviço público que interagem diretamente com os cidadãos no decorrer de seus empregos e que tem substancial poder de decisão na execução do seu trabalho”³⁷. São eles professores, trabalhadores sociais, inspetores de saúde e segurança, policiais, prestadores de serviços públicos que administram e controlam o acesso dos problemas públicos, interpretam e aplicam leis e normas públicas, e por essa razão, ocupam uma posição de destaque e conseqüentemente influenciam diretamente o processo de implementação. Cohen (2018), uniu os fatores que afetam a decisão dos burocratas de rua em três categorias: características pessoais, condições organizacionais e o ambiente em que operam. Entretanto, como mencionam Cohen e Aviram (2021), a literatura acerca da implementação de políticas raramente associou esses esforços dos trabalhadores da linha de frente ao engajamento no empreendedorismo político.

O estudo de empreendedores políticos evoluiu consideravelmente, apoiado por pesquisas teóricas e empíricas cada vez mais sofisticadas (Petridou & Mintrom, 2020). Cohen (2021, p. 12), define os empreendedores de políticas como:

“Indivíduos que exploram oportunidades para influenciar os resultados das políticas de forma a promover seus próprios objetivos, sem ter os recursos necessários para atingir isso sozinho. Não se contentam em simplesmente promover seus próprios interesses dentro das instituições que outros estabeleceram; ao invés disso, tentam criar novos horizontes de oportunidade por meio de ideias e estratégias inovadoras.”³⁸.

O autor ainda afirma que nos últimos anos, muitos indícios têm sugerido que o “*street-level policy entrepreneurship*” deve ser analisado como um fenômeno no qual os trabalhadores da linha de frente visam influenciar a formulação de políticas.

Carvalho (2017), menciona que reconhecer a importância da capacitação institucional para a Governança é entender que as políticas e programas de desenvolvimento necessita da capacidade das instituições e dos atores que nelas atuam, para pensar e agir

³⁷ Tradução livre da autora.

³⁸ Tradução livre da autora.

sobre a realidade, estando atentos às necessidades das comunidades, num processo de diálogo franco com a sociedade.

No que tange à Governança Pública, esta não pode ser feita de forma impositiva, e sim que deve ser vista e tratada como um processo que requer parceria entre o topo e a base da organização. Este conceito deve estar presente em todas as organizações pertencentes da estrutura de governança, ainda que “desse modo, os parceiros, liderando uma coalizão em rede ou uma aliança, irão construir efetivamente as bases para o desenvolvimento de uma confiança mútua” (Kissler e Heidemann, 2006, p. 496).

CAPÍTULO II – METODOLOGIA

1. Introdução

Tendo em vista o Sistema de Governança Pública utilizado no Governo do Distrito Federal, que leva em consideração a forma como os atores envolvidos, que estão no topo e na base da organização, interagem entre si, se relacionam, e como definem as suas atividades para que alcancem resultados eficazes com a prática da boa governança, e de acordo com os objetivos propostos para o referente estudo, a presente pesquisa foi desenvolvida a partir de uma abordagem mista, considerando assim as dimensões qualitativa e quantitativa. A combinação de métodos pode ser feita de várias formas, considerando que os paradigmas de pesquisa devem ser vistos como complementares (Strauss & Corbin, 2008).

Bauer e Gaskell, (2017) mencionam que uma compreensão oferecida pela entrevista qualitativa com uma maior profundidade poderá oferecer informação contextual com grande valor para explicar alguns achados específicos.

Entretanto, conforme afirmam Britto Jr. e Júnior (2012) em que pese as vantagens demonstradas, a entrevista, por si só, não assegura a fidelidade dos dados e informações coletadas. Para que os resultados qualitativos possam ser fidedignos e refletiram o verdadeiro universo no qual está inserto o objetivo da pesquisa, ela deve ser aplicada com outros métodos de coleta de dados.

Yin (2015) entende que o estudo de caso permite uma investigação para que seja possível manter as características holísticas e importantes dos acontecimentos da vida real.

Deste modo, considerando que a Subsecretaria de Gestão de Pessoas do Governo do Distrito Federal, atua como órgão central do Sistema de Gestão de Pessoas do Distrito Federal (topo), exercendo a competência diretiva, normativa, de acompanhamento e de avaliação de programas, projetos e ações nas áreas de administração de pessoal e desenvolvimento de pessoas, dos 89 órgãos/entidades, salientando que cada órgão/entidade possui o seu próprio setorial de gestão de pessoas (base), o estudo de caso em questão divide-se em duas etapas, e tem como objetivo verificar se o modelo de Governança, já é uma realidade na Subsecretaria de Gestão de Pessoas do GDF, ou se ainda há um caminho a ser percorrido com a finalidade de se alcançar o referido modelo de gestão.

Assim, na próxima secção serão apresentadas todas as fases do processo metodológico que foram cumpridas no referido estudo, que de forma sumária se enquadram em duas etapas, nomeadamente:

- 1.ª etapa: formulação das hipóteses a partir da construção do modelo inicial, e na sequência a aplicação do questionário (dimensão quantitativa). Salienta-se que o recurso ao modelo de equações estruturais foi utilizado para apuração dos resultados.

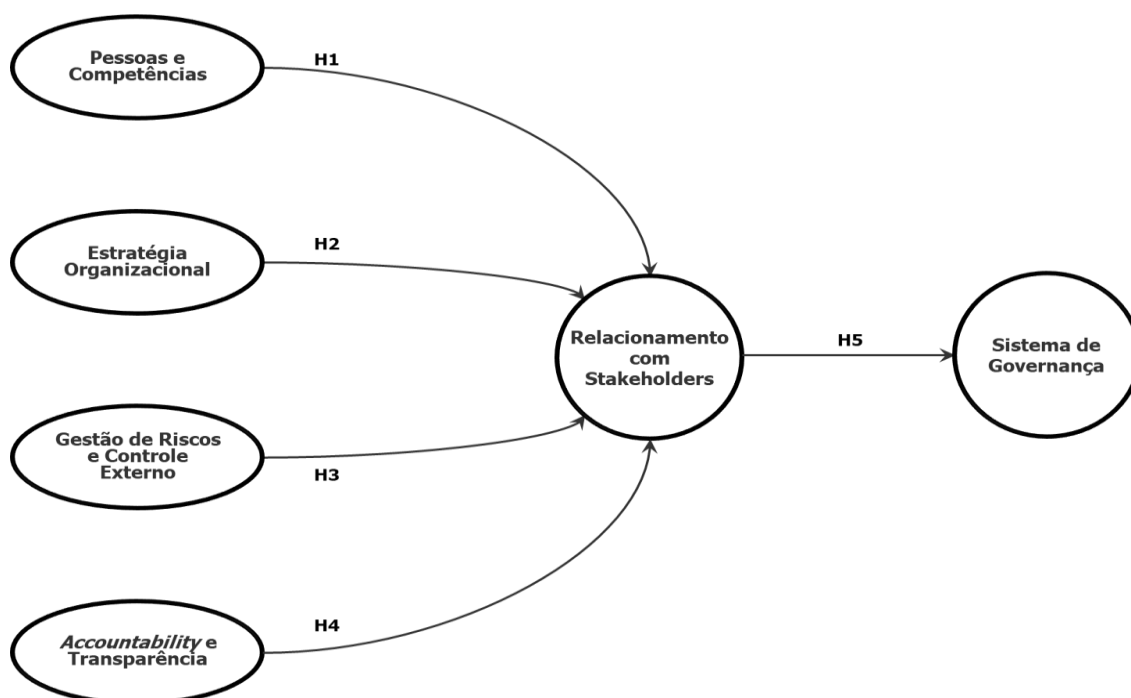
- 2.ª etapa: aplicação de entrevistas (dimensão qualitativa).

2. Modelo de Investigação

Foi utilizado como modelo, o Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU, 2014), nomeadamente no que toca aos mecanismos de liderança, estratégia e controle, a fim de verificar alguns de seus componentes e práticas de governança.

A partir da estrutura teórica apresentada, foi definido o modelo inicial que se encontra na Figura 10 abaixo:

Figura 10 - Modelo teórico inicial.



Fonte: Autoria própria.

Sendo assim, tendo como base o modelo inicial (Figura 10), foram elaboradas as seguintes hipóteses de pesquisa:

H1 - A variável latente Pessoas e Competências tem um impacto direto e positivo na variável Relacionamento com *Stakeholders*;

H2 - A variável latente Estratégia Organizacional tem um impacto direto e positivo na variável latente Relacionamento com *Stakeholders*;

H3 - A variável latente Gestão de Riscos e Controle Externo tem um impacto direto e positivo na variável latente Relacionamento com *Stakeholders*;

H4 - A variável latente *Accountability* e Transparência tem um impacto direto e positivo na variável latente Relacionamento com *Stakeholders*;

H5 - A variável latente Relacionamento com *Stakeholders* tem um efeito mediador positivo na variável latente Sistema de Governança.

Tendo em vista os referidos mecanismos tratados no RBG – TCU, o estudo em questão optou por considerar seis variáveis, com o objetivo de verificar quais dessas variáveis estão diretamente relacionadas com o modelo de Governança no setor público. São elas:

- Variáveis referentes ao mecanismo de liderança:

1) **Pessoas e competências** – A organização deve ter em seus quadros organizacionais, profissionais que tenham as competências necessárias para executar suas atribuições. As boas práticas de governança recomendam que os membros da Alta Administração tenham as competências necessárias para o bom exercício do cargo (TCU, 2014);

2) **Sistema de Governança** – Caracteriza-se da forma como os vários atores irão interagir, proceder e se organizarem para que a boa governança tenha bons resultados. Para isso, a organização deverá definir e implantar um Sistema de Governança simples e ao mesmo tempo bem desenvolvido (TCU, 2014).

- Variáveis referentes ao mecanismo de estratégia:

3) **Relacionamento com *stakeholders*** – As organizações deverão estar atentas as demandas de todas as partes interessadas, observando-se o âmbito político, econômico e social. Deverão balancear as diversas expectativas das partes interessadas, bem como

atentar para as responsabilidades dos dirigentes e gestores, não esquecendo da indispensável prestação de contas (IFAC, 2001);

4) **Estratégia organizacional** – As organizações deverão traçar de maneira clara seus objetivos, ter sua estratégia de atuação bem definida, e utilizar de meios que sejam capazes de auxiliar e orientar ações de melhoria (TCU, 2014).

- Variáveis referentes ao mecanismo de controle:

5) **Gestão de riscos e controle interno** – Instrumento de governança utilizado pelas organizações do setor público em estabelecer quanto risco será aceitável com o objetivo de prestar um melhor serviço de interesse público da melhor forma possível, observando os interesses das partes interessadas e dos cidadãos (INDOSAI, 2007);

6) **Accountability e transparência** – Mecanismos de prestação de contas e de responsabilização para que seja assegurada a adequada *accountability*. Deverão estar incluídos na implementação do Sistema de Governança (TCU, 2014). Conforme mencionam Matias Pereira (2010), *accountability* é o conjunto de mecanismos e procedimentos que fazem com que os dirigentes governamentais prestem contas dos resultados de suas ações, resultando assim em uma maior transparência e exibição das políticas públicas. Adiciona-se aos mecanismos supracitados, a importância da transparência para auxiliar na garantia do sucesso da *accountability* (IFAC, 2013).

2.1 Dimensão quantitativa

O procedimento utilizado para a apuração dos dados foi efetuado com aplicação de um inquérito por questionário *online*, aos servidores públicos da Administração Pública direta e indireta, e funcionários públicos da administração indireta do Governo do Distrito Federal – Brasil, que possuem Cargos Públicos de Natureza Especial (CPE) e Cargos Públicos em Comissão (CPC), representantes de cada um dos 89 órgãos/entidades distritais, discriminados na Tabela 14³⁹, e que são orientados pela SUGEP acerca dos assuntos afetos às suas áreas de atuação, para identificar a sua percepção no que tange a existência de práticas de governança na atual gestão da Subsecretaria supracitada.

³⁹ Tabela 14 em anexo.

Foi utilizada a plataforma *Google Forms*, para a aplicação de um questionário. Este foi composto por uma caracterização geral dos servidores e funcionários públicos, juntamente com 23 questões espalhadas por dimensão constante no modelo de análise inicial⁴⁰. A escolha da utilização da plataforma *online* – *Google Forms* deu-se tendo em vista a distância territorial da população que foi objeto da pesquisa, como também por ser uma forma célere e dinâmica para o recolhimento dos dados. As referidas questões foram retiradas de questões abordadas no Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU, 2014). O questionário continha um conjunto de 5 questões iniciais, seguido de 6 dimensões de análise: 1) Pessoas e Competências; 2) Sistema de Governança; 3) Relacionamento com *Stakeholders*; 4) Estratégia Organizacional; 5) Gestão de Riscos e Controle Interno; e 6) *Accountability* e Transparência.

Os respondentes tiveram garantidos o anonimato e a confidencialidade das respostas obtidas. O questionário esteve disponível no período de 05/01/2021 a 12/03/2021 (66 dias). Pretendia-se que fosse indicado pelo respondente, com base na sua percepção no que tange à existência de práticas de governança na atual gestão da Subsecretaria de Gestão de Pessoas – SUGEP, especificamente acerca dos mecanismos de liderança, estratégia e controle, o seu nível de concordância com os itens do questionário, com base numa escala de *Likert* cujos valores variam de “1” – discordo totalmente a “10” – concordo totalmente.

Após o encerramento do questionário *online*, foram apuradas 73 respostas (82%), de um total de 89 setoriais que atuam na área de gestão de pessoas, dos órgãos/entidades do GDF (Tabela 14). É apresentado um resumo dos dados obtidos referente à amostra apurada na Tabela 8, a seguir:

⁴⁰ Questionário em anexo.

Tabela 8 - Resumo dos dados da amostra (dimensão quantitativa).

Amostra	73 respostas		
Idade	De 21 a 30 anos	0	0,0%
	De 31 a 40 anos	16	21,9%
	De 41 a 50 anos	36	49,3%
	De 51 anos ou mais	18	24,7%
	Idade não especificada	3	4,1%
Sexo	Feminino	47	64,4%
	Masculino	26	35,6%
Tempo de serviço	Até 5 anos	0	0,0%
	De 6 a 10 anos	8	11,0%
	De 11 a 15 anos	26	35,6%
	De 16 a 20 anos	8	11,0%
	De 21 a 25 anos	7	9,6%
	Mais de 26 anos	24	32,9%
Exerce cargo de chefia	Sim	64	87,7%
	Não	9	12,3%
Escolaridade	Ensino Básico	0	0,0%
	Ensino Médio	1	1,4%
	Graduação (licenciatura/tecnólogo)	14	19,2%
	Pós-graduação	54	74,0%
	Mestrado	4	5,5%
	Doutorado	0	0,0%

Fonte: Autoria própria baseado em dados extraídos do questionário *google forms*.

Das 73 respostas obtidas, a média das idades dos respondentes é de aproximadamente 45 (idade mínima de 34 e máxima 66). São do sexo feminino, 47(64,4%), e 26 (35,6%) do sexo masculino. Exercem cargos de chefia, 64 (87,7%), enquanto 9 (12,3%) não exercem. Apenas 1(1,4%) tem escolaridade de ensino médio, 14 (19,2%) graduação – licenciatura/tecnólogo, 54 (74%) pós-graduação, 4 (5,5%) mestrado. Não existiram registos de escolaridade de ensino básico e doutorado.

Salienta-se que o questionário foi aplicado apenas para servidores e funcionários públicos que possuem cargos de chefia, representantes de cada um dos 89 órgãos/entidades distritais. Considerando que 9 (12,3%) responderam o questionário e afirmaram que não exercem cargos de chefia, é importante esclarecer que existe no Governo do Distrito Federal o instituto da substituição, previsto nos arts. 44 e 45, da Lei Complementar n.º 840, de 23 de

dezembro de 2011⁴¹, que menciona que o ocupante de cargo ou função de direção ou chefia tem substituto indicado no regimento interno ou, no caso de omissão, previamente designado pela autoridade competente. Sendo assim, os respondentes que registraram não exercer cargo de chefia, são servidores que estavam a substituir os titulares dos referidos cargos, e por não serem eles os respectivos titulares, responderam não exercer cargo de chefia, tendo em vista a substituição ter caráter transitório, por um prazo certo e fim determinado.

2.2 Dimensão qualitativa

Foram realizadas 5 entrevistas com os gestores (atores chaves), para uma maior compreensão acerca da realidade vivenciada na Subsecretaria de Gestão de Pessoas, com o intuito de avaliar a percepção desses servidores públicos que possuem Cargos Públicos de Natureza Especial – CPE e que atuam diretamente na Subsecretaria de Gestão de Pessoas do Governo do Distrito Federal acerca da implementação das práticas de governança, notadamente no que toca os mecanismos de liderança, estratégia e controle. As questões utilizadas foram formuladas a partir das seis variáveis contidas no modelo inicial (Figura 10).

As entrevistas foram feitas individualmente por meio da ferramenta de vídeo conferência, *Zoom Meetings*, considerando que os entrevistados se encontravam no Brasil, e a investigadora em Portugal. Os entrevistados tiveram garantidos o anonimato e a confidencialidade das respostas obtidas. As primeiras duas entrevistas ocorreram no mês de janeiro de 2021, nos dias 07 e 18, respectivamente, e as demais ocorreram no mês de fevereiro de 2021, nos dias 05, 13 e 15. Todas foram gravadas e posteriormente transcritas na íntegra⁴².

Inicialmente foi explicado e clarificado para cada entrevistado qual era o objetivo da entrevista e o que se esperava com o resultado. Foi apresentado alguns conceitos a respeito de Governança, com a intenção de auxiliar nas respostas.

As 5 questões iniciais foram referentes à caracterização geral dos gestores, e logo após foram efetuadas um total de 10 perguntas, as quais foram retiradas de questões

⁴¹ Lei Complementar n.º 840, de 23 de dezembro de 2011; Disponível em <http://www.fazenda.df.gov.br/aplicacoes/legislacao/legislacao/TelaSaidaDocumento.cfm?txtNumero=840&txtAno=2011&txtTipo=4&txtParte=>.

⁴² Entrevistas em anexo.

abordadas no Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU, 2014), acerca das 6 dimensões de análise: pessoas e competências; estratégia organizacional; gestão de riscos e controle interno; *accountability* e transparência; relacionamento com as partes interessadas; e sistema de governança.

Importa ainda esclarecer, que em vários momentos das entrevistas, alguns dos entrevistados demonstraram proximidade ao responder às perguntas, e isso se deu tendo em vista que esta investigadora já trabalhou na Subsecretaria de Gestão de Pessoas diretamente com todos os respondentes. Expressões como por exemplo: “Essa pergunta aí eu acho que você já sabe”; “no seu caso lá de requisição, cessão que você trabalhava, você sabe muito bem como é complicado né?”; “Você já foi setorial, você também tem as suas considerações com relação a SUGEP. Depois que você veio para o lado de cá, você viu”, serão encontradas ao longo das transcrições das referidas entrevistas.

Na Tabela 9, encontra-se um resumo dos dados obtidos referente à amostra apurada:

Tabela 9 - Resumo dos dados da amostra (dimensão qualitativa).

Amostra	5 respostas		
Idade	De 21 a 30 anos	0	0%
	De 31 a 40 anos	2	40%
	De 41 a 50 anos	2	40%
	De 51 anos ou mais	1	20%
Sexo	Feminino	1	20%
	Masculino	4	80%
Tempo de serviço	Até 5 anos	0	0%
	De 6 a 10 anos	0	0%
	De 11 a 15 anos	3	60%
	De 16 a 20 anos	0	0%
	De 21 a 25 anos	1	20%
	Mais de 26 anos	1	20%
Escolaridade	Ensino Básico	0	0%
	Ensino Médio	0	0%
	Graduação	1	20%
	Pós-graduação	4	80%
	Mestrado	0	0%
	Doutorado	0	0%

Fonte: Autoria própria.

Das 5 respostas obtidas nas entrevistas, a média das idades dos entrevistados é de aproximadamente 44 anos (idade mínima de 38 e máxima 54). Apenas 1 (20%) é do sexo feminino, e 4 (80%) são do sexo masculino. Os 5 entrevistados (100%) exercem cargos de chefia. Apenas 1 (20%) tem escolaridade de graduação, e 4 (80%) de pós-graduação. Não existiram registros de escolaridade de ensino básico, ensino médio, mestrado e doutorado.

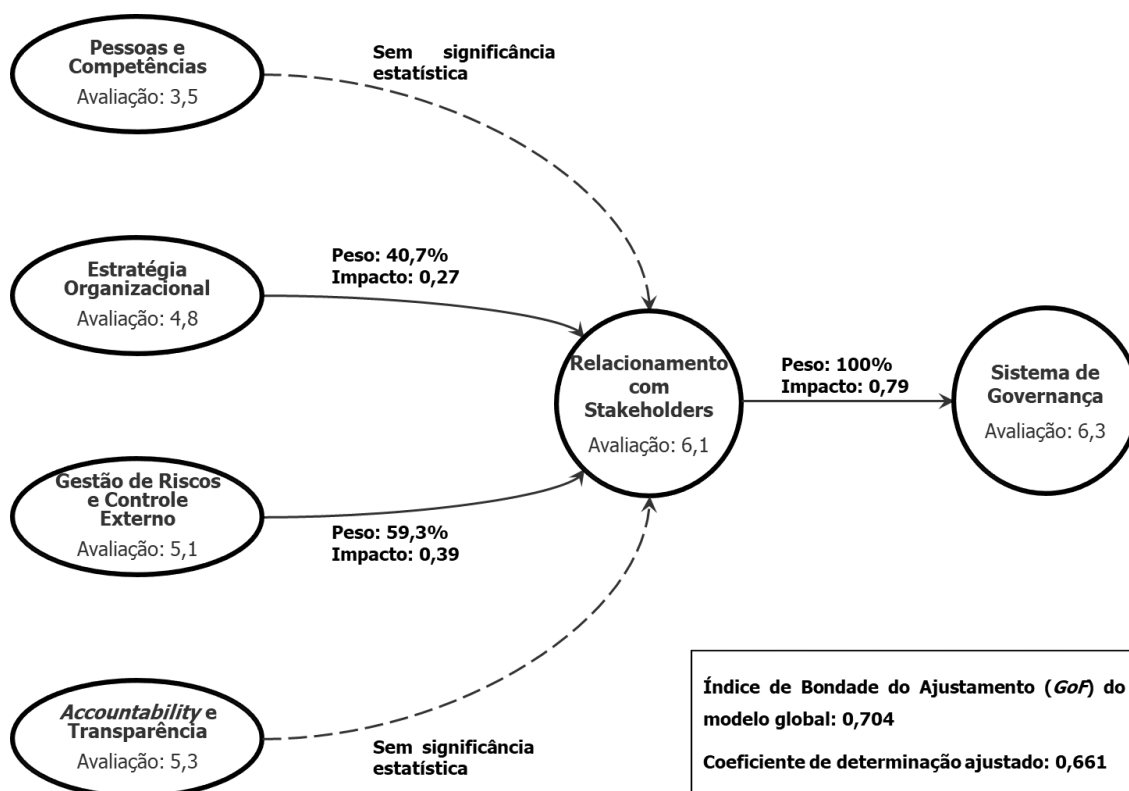
3. Resultados e discussão

De seguida desenvolver-se-á uma análise ao questionário e às entrevistas realizada com o objetivo de aferir se já existem características do modelo de Governança na área de gestão de pessoas do Governo do Distrito Federal.

3.1 Análise dos dados – dimensão quantitativa

Como resultado da aplicação do questionário e após o tratamento dos resultados obtidos, alcançamos o modelo final, que se apresenta abaixo (Figura 11).

Figura 11 - Modelo final.



Fonte: Autoria própria.

Da análise da Figura 11 concluímos que das 4 variáveis latentes em estudo 2 oferecem impacto estatisticamente significativo para um nível de confiança de 95,00% (0,9500), nomeadamente as variáveis “Estratégia Organizacional” e “Gestão de Riscos e Controle Externo”. É também possível aferir as avaliações médias destas 2 variáveis.

Com a média mais alta, o valor obtido para a variável “Gestão de Riscos e Controle Externo”, foi de 5,1 pontos, seguida da variável “Estratégia Organizacional” que obteve uma avaliação média de 4,8 pontos.

Da observação dos resultados apresentados no modelo de percepções obtido (Figura 11 – Modelo final), constata-se que para um nível de significância de 0,05 o aumento de 1 ponto na avaliação média da dimensão da Estratégia Organizacional, temos um impacto de 0,27 pontos na dimensão Relacionamento com *Stakeholders*. Por sua vez, o aumento de 1 ponto na avaliação média da dimensão Gestão de Riscos e Controle Externo, temos um impacto de 0,39 pontos na dimensão Relacionamento com *Stakeholders*. Finalmente, o aumento de 1 ponto na avaliação média do Relacionamento com *Stakeholders*, temos um impacto de 0,79 pontos na dimensão Sistema de Governança. Já as dimensões Pessoas e Competências e *Accountability* e Transparência não apresentam, para um nível de significância de 0,05 um impacto estatisticamente significativo.

A dimensão que apresenta maior peso nas percepções dos servidores e funcionários públicos é a dimensão “Gestão de Riscos e Controle Externo”, contribuindo com 59,3%, seguida da dimensão “Estratégia Organizacional” com um peso de 40,7%. É ainda possível verificar que as percepções médias das 2 variáveis latentes independentes com impacto estatístico são inferiores a 6 pontos em 10 possíveis, oscilando entre o valor mínimo 4,8 pontos relativos à dimensão “Estratégia Organizacional” e o valor máximo de 5,1 pontos, relativos à dimensão “Gestão de Riscos e Controle Externo”. Na mesma linha surge a dimensão dependente, “Sistema de Governança” apresentando um valor médio também favorável para as percepções, que corresponde a 6,3 pontos. A Tabela 10 apresenta os índices de qualidade do modelo proposto.

Tabela 10 - Índices de qualidade do modelo explicativo.

Parâmetro	Modelo
R ²	0,6673
R ² ajustado	0,6610
Índice de Bondade do Ajustamento (GoF)	0,704

Fonte: Autoria própria.

Considerando o R^2 registado, verificamos que as variáveis independentes utilizadas no modelo explicam em 66,73% a variação da variável independente.

3.2 Análise dos dados – dimensão qualitativa

No término da fase das entrevistas foram avaliados os traços comuns encontrados nas respostas das 10 questões efetuadas aos 5 entrevistados, identificados como (E1, E2, E3, E4 e E5). O resultado dos dados obtidos por meio das respostas dos entrevistados supracitados, encontra-se demonstrado na Tabela 11 abaixo:

Tabela 11 - Resultado dos dados das entrevistas.

LIDERANÇA			
DIMENSÃO 1			
Q1 - PESSOAS E COMPETÊNCIAS	Total	Q2 - PESSOAS E COMPETÊNCIAS	Total
Processo de seleção - Sim	0	Adequada capacitação - Sim	0
Processo de seleção - Não	5	Adequada capacitação - Não	5
Processo de seleção - Não mencionou	0	Adequada capacitação - Não mencionou	0
Transparência no proc. - Indicação política - Sim	3	Diretrizes definidas - Sim	0
Transparência no proc. - Indicação política - Não	0	Diretrizes definidas - Não	5
Transparência no proc. - Indicação política - Não mencionou	2	Diretrizes definidas - Não mencionou	0
Desconhecimento da matéria - Sim	2	Aprendizado ocorre de forma individual - Sim	4
Desconhecimento da matéria - Não	0	Aprendizado ocorre de forma individual - Não	0
Desconhecimento da matéria - Não mencionou	3	Aprendizado ocorre de forma individual - Não mencionou	1
DIMENSÃO 2			
Q3 - SISTEMA DE GOVERNANÇA	Total	Q4 - SISTEMA DE GOVERNANÇA	Total
Papéis e responsabilidades bem definidos - Sim	1	Sistema já definido e implantado - Sim	1
Papéis e responsabilidades bem definidos - Não	4	Sistema já definido e implantado - Não	4
Papéis e responsabilidades bem definidos - Não mencionou	0	Sistema já definido e implantado - Não mencionou	0
Regimento interno desfasado - Sim	2	Estruturas administrativas - Sim (por meio de decreto)	3
Regimento interno desfasado - Não	0	Estruturas administrativas - Não	1
Regimento interno desfasado - Não mencionou	3	Estruturas administrativas - Não mencionou	1
		Processo de trabalho definidos - Sim	0
		Processo de trabalho definidos - Não	4
		Processo de trabalho definidos - Não mencionou	1
		Fluxo de informação - Sim	0
		Fluxo de informação - Não	3
		Fluxo de informação - Não mencionou	2

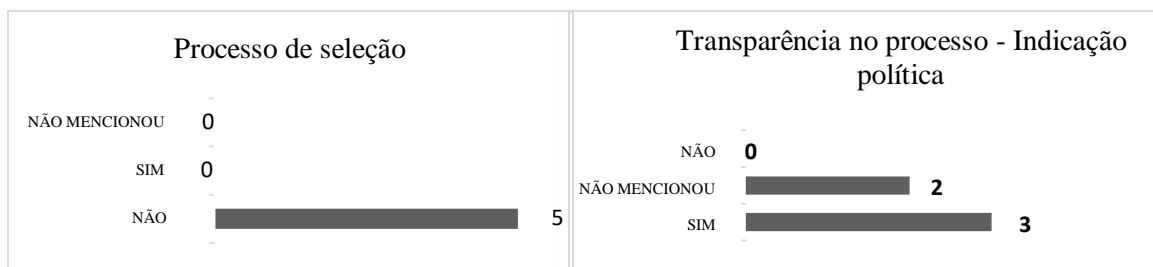
ESTRATÉGIA			
DIMENSÃO 3			
Q5 - RELACIONAMENTO COM STAKEHOLDERS	Total	Q6 – RELACIONAMENTO COM STAKEHOLDERS	Total
Canais de comunicação - Resk (Ticket)	3	Leva em conta as necessidades dos setoriais - Sim	2
Canais de comunicação - Processo (Sistema Eletrônico Interno)	2	Leva em conta as necessidades dos setoriais - Não	3
Canais de comunicação - Telefone	1	Leva em conta as necessidades dos setoriais - Não mencionou	0
Canais de comunicação - Whatsapp	2	Setorial participa do processo - Sim	2
Existe controle - Sim	2	Setorial participa do processo - Não	1
Existe controle - Não	2	Setorial participa do processo - às vezes	2
Existe controle - Não mencionou	1		
ESTRATÉGIA		CONTROLE	
DIMENSÃO 4		DIMENSÃO 5	
Q7 – ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	Total	Q8 – GESTÃO DE RISCOS E CONTROLE INTERNO	Total
Monitora e avalia - Sim	1	Existem ações para devidas providências - Sim	5
Monitora e avalia - Não	4	Existem ações para devidas providências - Não	0
Monitora e avalia - Não mencionou	0	Existem ações para devidas providências - Não mencionou	0
Existe controle - Sim	1		
Existe controle - Não	4		
Existe controle - Não mencionou	0		
CONTROLE			
DIMENSÃO 6			
Q9 – ACCOUNTABILITY E TRANSPARÊNCIA	Total	Q10 – ACCOUNTABILITY E TRANSPARÊNCIA	Total
Existe essa avaliação - Sim	5	Avaliação prévia - Sim	5
Existe essa avaliação - Não	0	Avaliação prévia - Não	0
Existe essa avaliação - Não mencionou	0	Avaliação prévia - Não mencionou	0
Feedback direto/informal - Sim	5	Apuração via processo - Sim	5
Feedback direto/informal - Não	0	Apuração via processo - Não	0
Feedback direto/informal - Não mencionou	0	Apuração via processo - Não mencionou	0

Fonte: Autoria própria, com base nas respostas da entrevista aplicada.

3.2.1 Mecanismo Liderança – Dimensão 1 – Pessoas e competências

Após observar os dados acima, conclui-se que na Q1, os 5 (100%) entrevistados afirmaram que não existe um processo de seleção pré-estabelecido para a escolha de servidores que ocupam cargos de chefia na sua unidade administrativa. 3 (60%) mencionaram que a seleção ocorre por meio de indicação política e 2 (40%), não fizeram menção no que tange à indicação política na transparência do processo.

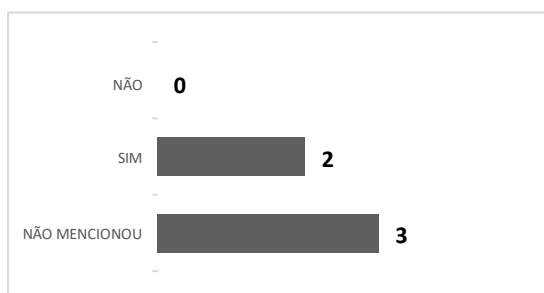
Figura 12 - Processo de seleção e Transparência no processo – indicação política.



Fonte: Autoria própria.

Observou-se também, que 2 (40%) dos entrevistados citaram a ausência de conhecimento dos servidores que atuam na área de gestão de pessoas. O entrevistado E3 mencionou que “maior problema é o desconhecimento desses servidores que atuam justamente na área de gestão de pessoas.” Já o entrevistado E4 citou que “não tem uma aplicação de uma base de conhecimento, para ver se você tem alguma *expertise*”. 3 (60%) não fizeram menção ao referido tema.

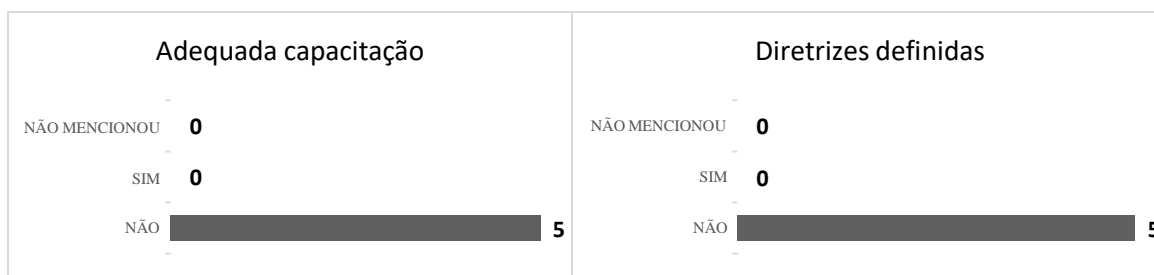
Figura 13 - Desconhecimento da matéria.



Fonte: Autoria própria.

Ainda no tocante à dimensão 1 – Pessoas e competências, na Q2, todos os 5 (100%) entrevistados afirmaram que não existe uma adequada capacitação para o desenvolvimento de suas competências de maneira satisfatória, como também foram unânimes em dizer que não existem diretrizes bem definidas.

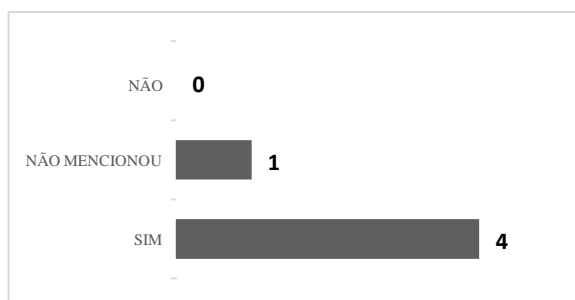
Figura 14 - Adequada capacitação e Diretrizes definidas.



Fonte: Autoria própria.

Ao responderem a Q2, de maneira espontânea, 4 (80%) entrevistados citaram que o aprendizado ocorre de forma individual, conforme trecho da resposta do entrevistado E3: “No meu caso por exemplo é autodidata. Então assim, a gente procura sempre estar inovando, sempre estar estudando (...)”. Apenas 1 (20%), não fez referência a questão.

Figura 15 - Aprendizado ocorre de forma individual.



Fonte: Autoria própria.

3.2.2 Mecanismo Liderança – Dimensão 2 – Sistema de Governança

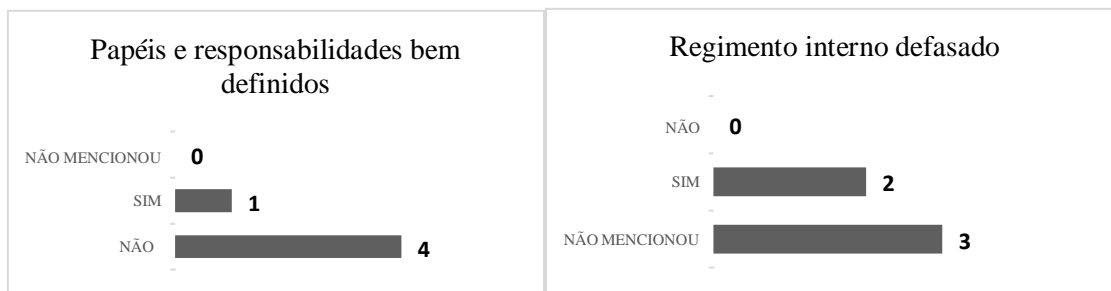
Na Q3, referente se os papéis e responsabilidades das unidades, como também das instâncias internas são bem definidas, 4 (80%) dos entrevistados informaram que não, e apenas 1 (20%), disse que sim. Registre-se que 2 (40%) dos entrevistados fizeram menção sobre problemas com o regimento interno. O E2 citou que “o regimento interno, ele muitas vezes é defasado. (...) a revisão do regimento interno, ela é devagar. Ela não é “*pari passu*” com alteração de estrutura.”. O E4 também faz alusão a mesma questão:” Infelizmente os nossos regimentos internos, que deveriam trazer aquilo que é responsabilidade, o papel de cada unidade, para se atingir os objetivos governamentais, ele não é reanalisado a cada momento”.

Após pesquisa, verificou-se que o último regimento interno publicado e vigente da Secretaria de Estado a qual a SUGEP está inserida, foi publicado no ano de 2018. Trata-se do Decreto n.º 39.386, de 17 de outubro de 2018⁴³, entretanto, após as entrevistas, que foram feitas nos meses de janeiro e fevereiro de 2021, foi publicado novo regimento interno por meio da Portaria n.º 140, de 17 de maio de 2021⁴⁴.

⁴³ Decreto n.º 39.383, de 17 de outubro de 2018. Disponível em http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/230c4a30542e46f998ce35ce38e675ca/Decreto_39386_17_10_2018.html

⁴⁴ Portaria n.º 140, de 17 de maio de 2021. Disponível em http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/5403e5f428fa4c24b89f40c21fb485d3/Portaria_140_17_05_2021.html

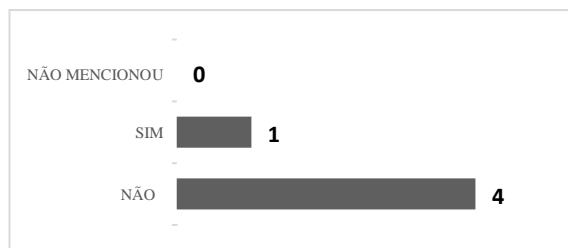
Figura 16 - Papéis e responsabilidades bem definidos e Regimento interno defasado.



Fonte: Autoria própria.

No que tange a Q4, que trata a respeito de um Sistema de Governança que esteja definido e implantado, por meio da divulgação das estruturas administrativas, dos processos de trabalho e do fluxo de informação, 4 (80%) entrevistados afirmaram que não existe um sistema definido e implantado. Apenas 1 (20%) informou que sim.

Figura 17 - Sistema já definido e implantado.

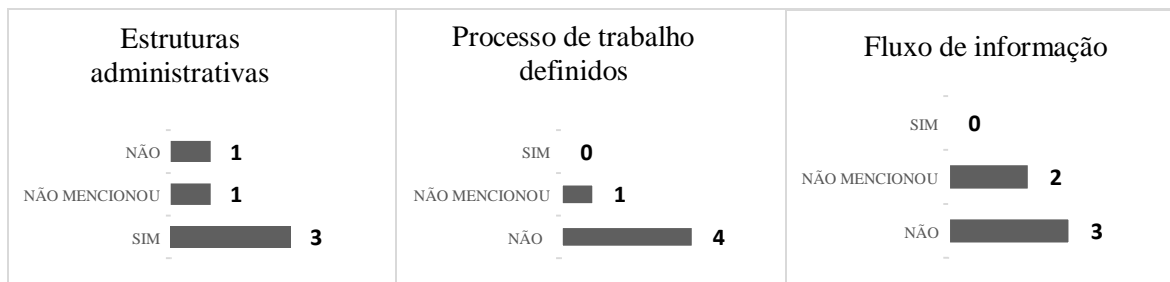


Fonte: Autoria própria.

Em que pese a maioria dos entrevistados terem afirmado que não existe um sistema já definido e implantado, 3 (60%) salientaram que as estruturas administrativas são divulgadas no Diário Oficial do Distrito Federal, por meio de decreto. Entretanto o entrevistado E5 menciona que existe ingerência superior para a criação das referidas estruturas administrativas com a indicação de pessoas: “então você cria uma estrutura para a pessoa, você não cria uma estrutura para o serviço. Então não é em prol do serviço”.

Referente ao processo de trabalho, 4 (80%) dos entrevistados afirmaram que não são definidos. O entrevistado E3 não fez menção ao tema, e sobre o fluxo de informação, 3 (60%) informaram não existir, e 2 (40%) não discorreram sobre o assunto ao responderem a Q4.

Figura 18 - Estruturas administrativas, Processo de trabalho definidos e Fluxo de informação

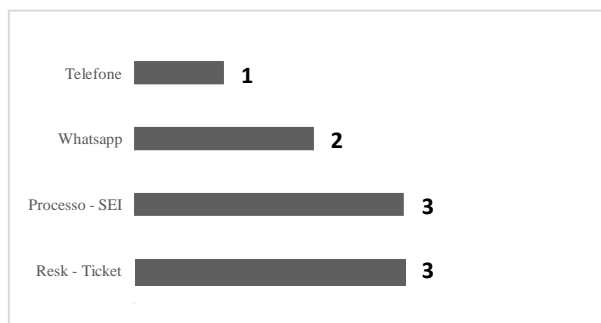


Fonte: Autoria própria.

3.2.3 Mecanismo Estratégia – Dimensão 3 – Relacionamento com Stakeholders

A Q5 tratou dos canais de comunicação utilizados pela SUGEP para atender as demandas dos setoriais de gestão de pessoas. 3 (33%) entrevistados citaram o “*resk – ticket*”. O entrevistado E3 explica do que se trata a referida ferramenta de comunicação: “a gente tem aquele, o *resk-SIGRH*, que é um sistema *online*, onde todos os órgãos setoriais encaminham perguntas para a gente”. Este canal de comunicação entre a SUGEP e os setoriais de gestão de pessoas também é chamado de “*ticket*”, conforme menciona o entrevistado E5: “(...) as demandas para as Diretorias, para a própria unidade é feita através de *ticket* (...)”. 3 (33%) entrevistados também mencionaram o Processo – SEI (Sistema Eletrônico de Informações). 2 (23%) dos entrevistados citaram que se comunicam via *whatsapp*, e apenas 1 (11%) referiu-se ao telefone. Registre-se que os entrevistados E2e E5 citaram mais de um canal de comunicação.

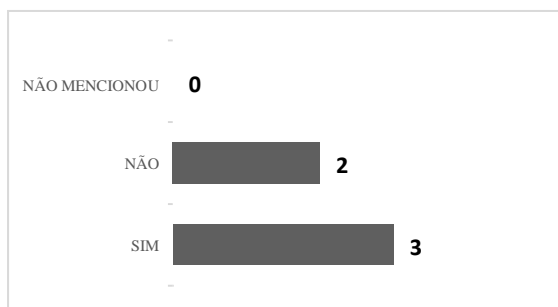
Figura 19 - Canais de comunicação.



Fonte: Autoria própria.

Ao serem questionados se existe algum controle por parte das unidades para garantir a efetividade do uso dos canais de comunicação supracitados, 3 (60%) afirmaram que sim e 2 (40%) disseram que não.

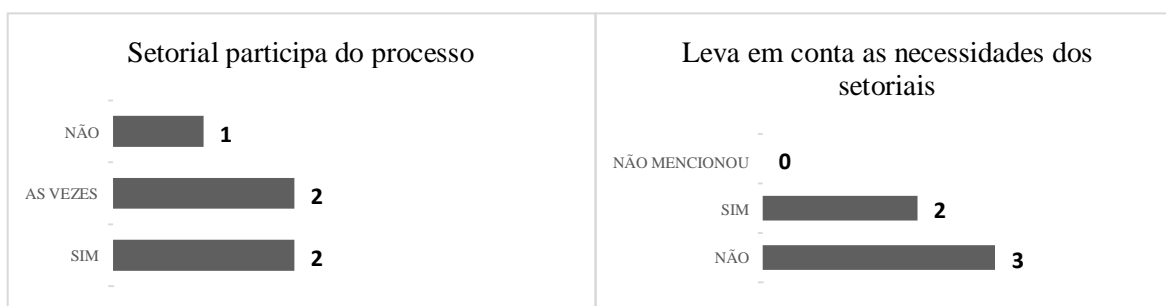
Figura 20 - Existe controle.



Fonte: Autoria própria.

Quando questionados na Q6 se suas unidades administrativas levam em conta a participação dos setoriais de gestão de pessoas nos processos de tomada de decisão, estratégias, planos etc., 3 (60%) entrevistados mencionaram que não levam em conta e 2 (40%) afirmaram que sim. Ao serem perguntados se os setoriais participavam destes processos, 2 (40%) informaram que sim, outros 2 (40%) disseram que as vezes, e 1 (20%) afirmou que não.

Figura 21 - Setorial participa do processo e Leva em conta as necessidades dos setoriais.



Fonte: Autoria própria.

3.2.4 Mecanismo Estratégia – Dimensão 4 – Estratégia organizacional

A Q7 abordou acerca da existência de avaliação e monitoramento da execução da estratégia dos setoriais de gestão de pessoas pela SUGEP. 4 (80%) dos entrevistados afirmaram que não, e apenas 1 (20%) disse que sim, que existe. Questionados se existia um

controle dessa avaliação e monitoramento, os mesmos 4 (80%) informaram que não existia, e apenas 1 (20%) citou que existe.

Figura 22 - Monitora e avalia e Existe controle.



Fonte: Autoria própria.

3.2.5 Mecanismo Controle – Dimensão 5 – Gestão de riscos e controle interno

A Q8 tratou a respeito das ações das unidades administrativas da SUGEP frente aos resultados das atividades de controle e recomendações de trabalhos de auditorias. Se existem ações para fiel cumprimento das orientações dos órgãos de controle. Os 5 (100%) entrevistados afirmaram que sim. O entrevistado E1 explica essas ações:

“Muitas das vezes quando vem alguma demanda por conta do Ministério Público, por conta dos Tribunais, por conta dos órgãos de controle, enfim, dos controles interno ou externo, a gente faz aquela análise, toda ela, em cima da legislação e submete à SUGEP com vistas à Assessoria Jurídico-Legislativa - AJL ou à Procuradoria”.

Já o E2 menciona que existe um acompanhamento dessas ações no decorrer do ano conforme descrito abaixo:

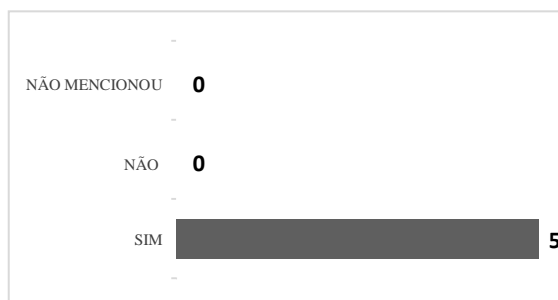
“Então há uma decisão do Tribunal de Contas, ou até mesmo da nossa Controladoria, isso é passado para os órgãos via processo SEI e tentando fazer isso no decorrer do ano. Então a gente fica com uma pastinha de decisões para a gente estar revendo. As principais decisões então a gente sempre vai ficar revendo essas especificidades de ações”.

O E3 também cita a respeito dessas ações. Vejamos:

“Outra coisa também é que a gente recebe muita, muita decisão do Tribunal de Contas e pareceres da PGDF, então a gente faz circular, repassa, ou no caso de decisão, a gente acompanha, passa para que eles procedam lá o que o Tribunal está determinando e o

Tribunal cobra da gente infelizmente, do órgão gestor, então a gente acompanha dessa forma”.

Figura 23 - Ações para as devidas providências.

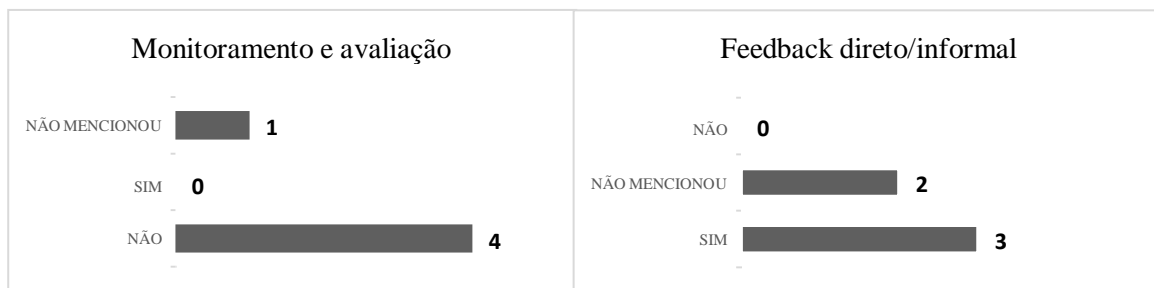


Fonte: Autoria própria.

3.2.6 Mecanismo Controle – Dimensão 6 – *Accountability* e transparência

A Q9 aborda o monitoramento e a avaliação das unidades administrativas da SUGEP a respeito da sua imagem perante os setoriais de gestão de pessoas. 4 (80%) entrevistados afirmaram que não existe estes procedimentos. O entrevistado E1 (20%) não mencionou se existia ou não o referido monitoramento e avaliação. O entrevistado E4 afirma: “eu diria que isso é muito informal”. O entrevistado E2, na mesma linha menciona:” É mais um contato pessoal”. Os entrevistados E4 e E5 fazem menção a *feedback* direto (informal). O entrevistado E4 salienta: “Nós vamos muito pelo *feedback*”, já o entrevistado E5 diz: “é muito mesmo por *feedback* direto, por ligação, mensagens”, restando claro que não existe uma ferramenta oficial para mensurar a percepção dos setoriais de gestão de pessoas quanto a imagem da SUGEP.

Figura 24 - Monitoramento e avaliação e Feedback direto/informal.



Fonte: Autoria própria.

Na última questão, Q10, foi questionado acerca das ações das unidades administrativas da SUGEP quando tinham conhecimento de irregularidades nos setoriais de gestão de pessoas. Todos os 5 (100%) entrevistados afirmaram existir uma avaliação prévia e logo em seguida a apuração dos fatos via processo.

Figura 25 - Avaliação prévia e Avaliação via processo.



Fonte: Autoria própria.

Após avaliação das respostas dos 5 entrevistados e dos traços em comum encontrados, chega-se ao resultado final demonstrado na Tabela 12.

Tabela 12 - Resultado Final.

Mecanismo	Componentes	Práticas de governança	SIM	NÃO
LIDERANÇA	Dimensão 1	Estabelecer e dar transparência ao processo de seleção de membros de conselho de administração ou equivalente e de alta administração.		X
	Pessoas e competências	Assegurar a adequada capacitação dos membros da alta administração.		X
	Dimensão 2	Estabelecer as instâncias internas de governança da organização.		X
	Sistema de governança	Estabelecer o sistema de governança da organização e divulgá-lo para as partes interessadas.		X
ESTRATÉGIA	Dimensão 3	Estabelecer e divulgar canais de comunicação com as diferentes partes interessadas e assegurar sua efetividade, consideradas as características e possibilidades de acesso de cada público-alvo.	X	
	Relacionamento com stakeholders	Assegurar que decisões, estratégias, políticas, programas, planos, ações, serviços e produtos de responsabilidade da organização atendam ao maior número possível de partes interessadas, de modo balanceado, sem permitir a predominância dos interesses de pessoas ou grupos.		X
	Dimensão 4	Monitorar e avaliar a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização.		X
CONTROLE	Dimensão 5	Monitorar e avaliar o sistema de gestão de riscos e controle interno, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para a melhoria do desempenho organizacional.	X	
	Gestão de riscos e controle interno	Avaliar a imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos.		X
	Accountability e transparência	Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.	X	

Fonte: Autoria própria, baseado no RBG/TCU (TCU, 2014) e nas respostas das entrevistas.

3.3 Comparativo das duas dimensões (quantitativa/qualitativa)

O referido estudo pautou-se pelas orientações contidas no Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União, o qual optou pela escolha de 6 dimensões demonstradas no modelo teórico inicial (Figura 10) e utilizou nas duas etapas da pesquisa (quantitativa e qualitativa) as mesmas dimensões com o intuito de verificar a aplicabilidade do modelo de Governança na Subsecretaria de Gestão de Pessoas, sob a perspectiva da SUGEP, alta administração (topo), e dos setoriais de gestão de pessoas (base).

Diante do resultado exposto no modelo final do questionário (Figura 11) e do resultado final das entrevistas (Tabela 12), os quais foram observados os 3 mecanismos – liderança, estratégia e controle – que o RBG/TCU orienta que sejam adotados para que haja uma boa avaliação, direcionamento e monitoramento no setor público a respeito das boas práticas de governança, chegou-se no quadro comparativo abaixo (Tabela 13):

Tabela 13 - Quadro comparativo das duas dimensões (quantitativa/qualitativa).

MECANISMO	DIMENSÃO	PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	ENTREVISTA	QUESTIONÁRIO
LIDERANÇA	1. Pessoas e competências	Estabelecer e dar transparência ao processo de seleção de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração.	NÃO	Sem significância estatística
		Assegurar a adequada capacitação dos membros da alta administração.	NÃO	
	2. Sistema de governança	Estabelecer as instâncias internas de governança da organização.	NÃO	Impacto estatisticamente significativo
		Estabelecer o sistema de governança da organização e divulgá-lo para as partes interessadas.	NÃO	
ESTRATÉGIA	3. Relacionamento com <i>stakeholders</i>	Estabelecer e divulgar canais de comunicação com as diferentes partes interessadas e assegurar sua efetividade, consideradas as características e possibilidades de acesso de cada público-alvo.	SÍM	Impacto estatisticamente significativo
		Assegurar que decisões, estratégias, políticas, programas, planos, ações, serviços e produtos de responsabilidade da organização atendam ao maior número possível de partes interessadas, de modo balanceado, sem permitir a predominância dos interesses de pessoas ou grupos	NÃO	
	4. Estratégia organizacional	Monitorar e avaliar a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização.	NÃO	Impacto estatisticamente significativo

CONTROLE	5. Gestão de Riscos e controle externo	Monitorar e avaliar o sistema de gestão de riscos e controle interno, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para a melhoria do desempenho organizacional.	SIM	Impacto estatisticamente significativo
	6. <i>Accountability</i> e transparência	Avaliar a imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos.	NÃO	Sem significância estatística
		Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.	SIM	

Fonte: Autoria própria.

3.3.1 Mecanismo Liderança

Verifica-se que no mecanismo de liderança, as duas dimensões utilizadas pelo estudo, “Pessoas e competências” e “Sistema de Governança” obtiveram por unanimidade respostas negativas dos entrevistados (alta administração). A dimensão “Pessoas e competências”, também não obteve significância estatística no modelo final do questionário (Figura 11). Sendo assim, pode-se inferir ausência de processos de seleção que sejam transparentes, com seus critérios e competências previamente definidos, como também falta de diretrizes de capacitação para que os servidores que ocupam cargos de chefia na SUGEP, possam desenvolver suas atribuições de maneira desejável com conhecimento necessário de suas atribuições para execução de um bom trabalho. 80% dos entrevistados afirmaram que o aprendizado ocorre de forma individual (Figura 15).

No que tange a ausência de significância estatística detetada no modelo final (Figura 11), nas respostas do questionário, na dimensão “Pessoas e competências”, uma possível explicação para isso é o fato de que por força da inexistência da divulgação para os setoriais de gestão de pessoas (base) a respeito de como são feitas as seleções para o preenchimento desses cargos de chefia na SUGEP e quais são os critérios estabelecidos, conclui-se que possivelmente os processos em questão não sejam transparentes, tampouco divulgados.

Cabe salientar, que de acordo com a Tabela 7 do presente estudo, onde é demonstrado um quadro referente à relação de servidores que atuam diretamente na SUGEP, dos 89 (100%) servidores que lá trabalham, 68 (76,4%) estão investidos em algum cargo comissionado, e apenas 21 (23,6%), não possuem os referidos cargos. Registre-se que 3, dos 5 entrevistados afirmaram que estes cargos são preenchidos por indicação política

(Figura 12), ficando assim demonstrado a inexistência de quaisquer critérios transparentes nos processos de seleção.

Apesar da dimensão “Sistema de Governança” não ter sido detetada pelos respondentes da SUGEP, quando entrevistados, ainda assim, os servidores públicos que atuam nos setoriais de gestão de pessoas, entendem que o relacionamento com a SUGEP, quando bem feito, resulta no correto funcionamento do Sistema de Governança.

3.3.2 Mecanismo Estratégia

No que tange ao mecanismo de estratégia, ambas as dimensões “Relacionamento com *stakeholders*” e “Estratégia organizacional” tiveram impacto estatisticamente significativo perante os servidores que atuam nos setoriais de gestão de pessoas, entretanto, na dimensão “Relacionamento com *stakeholders*”, para os membros que atuam na SUGEP, apenas foi constatada que existe uma boa divulgação dos canais de comunicação perante os setoriais. Segundo a Subsecretaria em tela, os setoriais não participam dos processos de tomada de decisão, estratégias, planos etc., (Figura 21).

No que diz respeito à dimensão “Estratégia organizacional”, em que pese ter obtido impacto estatisticamente significativo na percepção dos servidores que atuam nos setoriais de gestão de pessoas, foi constatado que a SUGEP não possui diretrizes bem definidas que avaliem e monitorem a execução das estratégias efetuadas pelos setoriais. Provavelmente os setoriais, mesmo não tendo conhecimento formal a respeito dessas diretrizes, acreditam que essa avaliação e monitoramento ocorrem.

3.3.3 Mecanismo Controle

Acerca do mecanismo de controle, a dimensão 5, “Gestão de riscos e controle interno” teve impacto estatisticamente significativo no resultado do questionário, como também obteve resposta afirmativa pelos entrevistados da SUGEP, configurando assim a existência de um monitoramento e avaliação pela alta administração interna de governança, onde é garantida a conformidade legal, regulamentar e adesão às boas práticas de um sistema de gestão de riscos e controle interno implementado.

Já referente à dimensão 6, “*Accountability* e transparência”, esta não obteve significância estatística na visão dos servidores que atuam nos setoriais. Foi detetado apenas pela SUGEP uma garantia na apuração de indícios de irregularidades, os quais são encaminhados para os órgãos de controle competentes. Entretanto, por ser um procedimento que acontece na alta administração, provavelmente os setoriais não tem acesso as medidas que são tomadas, como possivelmente também desconhecem os critérios definidos pela SUGEP para tal verificação.

A ausência de significância estatística no modelo final do questionário, acerca da dimensão 6 supracitada, pode ocorrer também haja vista os setoriais não terem acesso a nenhuma ferramenta em que avaliem a imagem da SUGEP, bem como sua satisfação com os serviços oferecidos pela referida Subsecretaria. Isto é ratificado nas respostas dos entrevistados, os quais afirmam não existir uma ferramenta oficial para mensurar a percepção dos setoriais de gestão de pessoas quanto a imagem da SUGEP. Mencionam que isso ocorre informalmente (Figura 24).

4. Conclusões

O referido estudo tinha como objetivo central verificar junto aos servidores e funcionários públicos que atuam na área de gestão de pessoas do Governo do Distrito Federal, tanto na Subsecretaria de Gestão de Pessoas, bem como nos setoriais de gestão de pessoas, se o modelo de Governança já é uma realidade ou se ainda há um caminho a ser percorrido com a finalidade de se alcançar o referido modelo de gestão.

Ao nível dos resultados, o modelo de equações estruturais (Figura 11 – Modelo final) revela coeficientes de impacto estatisticamente significativos para níveis de significância de 0,05 (p-valores todos inferiores a 0,05) para apenas 2 das 4 variáveis latentes que foram estudadas. Desta forma, na primeira etapa do estudo, dadas as hipóteses formuladas na presente investigação, foram confirmadas as hipóteses H2 e H3, das quais a análise à capacidade de ajuste do modelo conclui-se que esta é aceitável. Assim sendo, é possível afirmar que as percepções dos servidores e funcionários públicos que atuam na área de gestão de pessoas no Governo do Distrito Federal – Brasil, sobre as variáveis latentes Estratégia Organizacional e Gestão de Riscos e Controle Externo tem impacto direto

positivo nas suas percepções referentes ao Relacionamento com *Stakeholders*. Importante ainda salientar que o modelo desenvolvido na presente investigação, poderá ser enriquecido, em termos da sua robustez, com o contributo proveniente da introdução de outras dimensões que poderão oferecer melhorias ao nível da qualidade do modelo.

O modelo de investigação prevê muito bem a dimensão Relacionamento com *Stakeholders* e mais ainda a dimensão Sistema de Governança, o que significa a ideia de que o Relacionamento com os *Stakeholders*, ou seja, com os servidores e funcionários públicos que atuam nos setoriais de gestão de pessoas, quando bem feito, resultam no correto funcionamento do Sistema de Governança.

Ao fazer a junção dos resultados da primeira e segunda etapa do estudo em tela, verificou-se que não foi possível identificar todas as características do modelo de Governança presentes no Referencial Básico de Governança – TCU na atual gestão da Subsecretaria de Gestão de Pessoas do GDF. Os resultados demonstram que ainda há um caminho a ser percorrido com a finalidade de se alcançar o referido modelo de gestão.

A ausência total de características de boas práticas de governança, por exemplo, presentes no mecanismo de liderança, tanto sob a perspectiva da alta administração, bem como dos setoriais de gestão de pessoas, demonstra de forma clara que o modelo em questão ainda não é uma realidade na SUGEP. Neste quesito, é fundamental fomentar conhecimentos, habilidades e ações dos servidores que ocupam cargos de chefia na alta administração, para que sejam atingidos os resultados organizacionais. Esses resultados dependem diretamente desses servidores que atuam na SUGEP, os quais devem possuir as habilidades e competências necessárias para exercerem os respectivos cargos, bem como todo este processo de seleção para investidura nos cargos comissionados em tela devem ser executados com transparência, sendo guiados por critérios e competências previamente estabelecidos.

O Ministro do Tribunal de Contas da União, Augusto Nardes, participou no dia 9 de dezembro de 2020, no Fórum BandNews Prêmio Governança Brasil 2020⁴⁵, onde fez a seguinte afirmação ratificando a importância do mecanismo de liderança dentro do contexto da governança:

⁴⁵ Fórum BandNews Prêmio Rede de Governança, realizado em 9 de dezembro de 2020; Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&feature=youtu.be&v=24vo9GaG3Q8>. Acesso em 09/08/2021.

“Governança é liderança, estratégia e controle, **mas o líder é o mais importante desse processo**. Eu diria das definições, a estratégia é a gente pensar a médio e a longo prazo, e o controle é uma forma de você acompanhar tudo o que está acontecendo, **mas a liderança assumir o papel e puxar os demais parceiros de trabalho, é muito importante.**”

Um exemplo de sucesso, o qual poderia ser utilizado e aplicado como solução para fomentar tais práticas no Governo do Distrito Federal, foi o aplicado em Portugal, com a promulgação da Lei n.º 64, de 22 de dezembro de 2011 ⁴⁶, que modifica os procedimentos de recrutamento, seleção e provimento nos cargos de direção superior da Administração Pública naquele país. Com a referida norma, foi criada uma entidade administrativa independente, denominada Comissão de recrutamento e seleção para a Administração Pública (CReSAP), que tem como missão recrutar e selecionar candidatos para ocuparem os cargos de direção superior na Administração Pública (Bilhim, 2014).

A referida Lei foi um divisor de águas entre o exercício de cargos políticos e o exercício de cargos administrativos. A criação de uma entidade independente com o objetivo de selecionar a direção superior da administração e ter a responsabilidade de avaliar o perfil mais adequado das personalidades que são indicadas pelo Governo para exercerem cargos de gestor público, ratifica o conceito de autonomia de esferas. A independência da CReSAP é tanta, que o legislador proíbe os membros da Comissão de receber, ou mesmo pedir orientações do Governo. Sendo assim, a seleção desses gestores públicos passou a assegurar a observância de critérios de transparência, isenção e mérito (Bilhim, 2014).

Entretanto, a criação de tal entidade administrativa independente, a qual solucionaria grande parte da ausência dessas boas práticas de governança existente na SUGEP, é uma questão de força política, sendo imprescindível a vontade dos legisladores em fomentar tais práticas, e assim criar normas no ordenamento jurídico do Governo do Distrito Federal que vão ao encontro das boas práticas presentes no referido modelo de gestão.

Por outro lado, verifica-se que referente ao mecanismo de controle, as práticas de governança desenvolvidas na SUGEP já se encontram mais presentes. A dimensão 5,

⁴⁶ Lei n.º 64, de 22 de dezembro de 2011; Disponível em: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/145045/details/maximized>. Acesso em 09/08/2021.

“Gestão de riscos e controle externo”, foi a dimensão com maior percepção positiva, tanto da SUGEP quanto dos setoriais, onde constata-se já uma preocupação com o monitoramento e avaliação dessa gestão de riscos, vislumbrando o aprimoramento do sistema sempre que necessário. Ainda que sob a perspectiva dos setoriais de gestão de pessoas não ter sido constatado significância estatística referente à dimensão 6, “*Accountability* e transparência”, muito provavelmente isso ocorre por uma possível falha da SUGEP em informar os critérios que são utilizados para que sejam apuradas as irregularidades, quando constatadas.

Importante mencionar que foi verificado no presente estudo a existência de uma estrutura do modelo de Governança no Governo do Distrito Federal, com normas legais já publicadas e uma estrutura robusta acerca do tema, entretanto, diante dos resultados do estudo de caso efetuado nesta pesquisa em uma das unidades administrativas do GDF, nomeadamente a Subsecretaria de Gestão de Pessoas, verificam-se falhas de execução e cumprimento das diretrizes que o modelo de gestão sugere.

Sendo assim, em termos futuros, constatam-se várias questões que devem ser avaliadas acerca do tema, nomeadamente: Diante do modelo de Governança já implementado dentro da administração pública do GDF, quais os fatores potenciadores que permitem o sucesso ou o fracasso na implementação de tal modelo de gestão? Apesar de já existir uma estrutura robusta acerca do modelo de Governança no GDF, porque isto ainda não é uma realidade dentro da Subsecretaria de Gestão de Pessoas? Quais as ações da Controladoria-Geral do Distrito Federal, por meio da Subcontroladoria de Governança e *Compliance*, para fomentar nas unidades administrativas dos órgãos e entidades da administração pública, autárquica e fundacional distrital as boas práticas de governança? Existe uma padronização nessas ações? Todas as unidades administrativas dos 89 órgãos/entidades do GDF têm acesso as estratégias institucional e governamental acerca do tema, ou essas informações ficam restritas a alta administração? Os burocratas de campo, que são os servidores que efetivamente implementam as diversas políticas públicas determinadas pelo governo, têm conhecimento dos conceitos básicos acerca do modelo de Governança? Existe um plano de capacitação para esses burocratas de campo ou apenas para os membros da alta administração? Estas e várias outras questões devem ser analisadas e merecem total atenção para fomentar o tema em epígrafe.

Como janelas de investigação futura, seria interessante aplicar o questionário e entrevistas a outras unidades administrativas dos órgãos da administração direta, das autarquias e das fundações distritais, para uma avaliação da verdadeira aplicabilidade do modelo de Governança já existente no governo, considerando que a amostra do presente estudo apenas contou com representação da Subsecretaria de Gestão de Pessoas, que está inserida na estrutura administrativa da Secretaria de Estado de Economia do GDF, o que permitiria existir um comparativo dos resultados tendo em conta as diferentes atribuições e distintos serviços existentes em toda a administração pública do governo em questão.

Resta claro a importância em fomentar as boas práticas de governança dentro do contexto da administração direta, das autarquias e das fundações distritais, sendo fundamental a mobilização dos órgãos e entidades responsáveis em disseminar tais conhecimentos, diretrizes e conceitos por meio de ações padronizadas com o intuito de incrementar o desempenho dos 89 órgãos e entidades que fazem parte do Governo do Distrito Federal, vislumbrando em atender aos anseios da sociedade com políticas públicas mais eficientes.

BIBLIOGRAFIA

- Act, S. O. (2002). Sarbanes—Oxley Act. *Washington DC*. <https://doi.org/10.1177/0899764008327197>
- Alcântara, V. de C., Pereira, J. R., & Silva, É. A. F. (2015). Gestão social e governança pública: aproximações e (de) limitações teórico-conceituais. *Revista de Ciências da Administração*, (17), 11–29.
- Almquist, R., Grossi, G., van Helden, G. J., & Reichard, C. (2013). Public sector governance and accountability. *Critical Perspectives on Accounting*, 24(7–8), 479– 487. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2012.11.005>
- Álvares, E., Giacometti, C., & Gusso, E. (2008). *Governança corporativa: um modelo brasileiro*. Elsevier.
- Aragão, C. V. de. (1997). Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. *Revista do Serviço Público*. <https://doi.org/10.21874/rsp.v48i3.391>
- Araújo, M. A. D. (2010). Responsabilização da administração pública: limites e possibilidades do gestor público. *Coletânea de textos do I Ciclo de Palestra organizado pela Escola de Governo do RN-Natal, RN: SEARH/RN*.
- Araújo, V. D. C. (2002). *Texto para discussão 45: a conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho*.
- Bao, G., Wang, X., Larsen, G. L., & Morgan, D. F. (2013). Beyond New Public Governance: A Value-Based Global Framework for Performance Management, Governance, and Leadership. *Administration and Society*, 45(4), 443–467. <https://doi.org/10.1177/0095399712464952>
- Berle, A., & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property* Macmillan. *New York*, 2(3), 45–53.
- Bevir, M., & Rhodes, R. A. (Eds. . (2016). *Rethinking governance: ruling, rationalities and resistance*. Routledge.
- Bilhim, J. (2014). Política e administração: em que medida a atividade política conta para o exercício de um cargo administrativo. *Política e administração: em que medida a atividade política conta para o exercício de um cargo administrativo*, 28(28), 11–31.
- Bizerra, A. L. V., Alves, F. J. D. S., & Ribeiro, C. D. M. D. (2012). *Governança Pública*:

uma proposta de conteúdo mínimo para relatórios de gestão das entidades governamentais. *Encontro de Administração Pública e Governo*, 5.

- Bresser-Pereira, L. C. (2003). The 1995 Public Management Reform in Brazil: Reflections of a Reformer. *Reinventing Leviathan: The Politics of Administrative Reform in Developing Countries*, 89–101.
- Bresser, P. (2001). A administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado. *Texto para discussão*, (09).
- Carvalho, E. de. (2013). Decisão na administração pública: Diálogo de racionalidades. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 73, 131–148. <https://doi.org/10.7458/SPP2013732811>
- Carvalho, M. de L. de, Barbosa, T. R. da C. G., & Soares, J. B. (2010). *Implementação de Política Pública: Uma abordagem teórica e crítica*. 1–13.
- Carvalho, E. (2017). *Governança Pública e Desenvolvimento*.
- Code, C. (1992). The Financial Aspects of Corporate Governance. *London: The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd.* <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.1993.tb00025.x>
- Cohen, N. (2018). How culture affects street-level bureaucrats' bending the rules in the context of informal payments for health care: The Israeli case. *American Review of Public Administration*, 48(2), 175–187. <https://doi.org/10.1177/0275074016665919>
- Cohen, N. (2021). *Policy entrepreneurship at the street level: Understanding the effect of the individual*. Cambridge University Press.
- Cohen, N., & Aviram, N. F. (2021). Street-level bureaucrats and policy entrepreneurship: When implementers challenge policy design. *Public Administration*, 0–3. <https://doi.org/10.1111/padm.12755>
- Correia, P. M. A. R., Mendes, I. de O., & Silva, S. R. dos S. R. M. da. (2019). A percepção de justiça na avaliação do desempenho na Administração Pública e a produtividade. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 37, 31–54. <https://doi.org/10.21747/08723419/soc37a2>
- Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public Money and Management*, 14(3), 9–16. <https://doi.org/10.1080/09540969409387823>
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is

- dead - Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
- Grindle, M. S. (2017). Good Governance, R.I.P.: A Critique and an Alternative. *Governance*, 30(1), 17–22. <https://doi.org/10.1111/gove.12223>
- Hays, S., & Plagens, G. (2002). Human Resource Management Best Practices and Globalization: The Universality of Common Sense. *Public Organization Review*, 2(4), 327–348. <https://doi.org/10.1023/A:1020661912813>
- Hogwood, B. W., Gunn, L. A., & Archibald, S. (1984). *Policy analysis for the real world* ((Vol. 69)). Oxford: Oxford University Press.
- Hood, C. (1991). a Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Huerta, A. R. (2008). Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. *Política y cultura*, (30), 119–134.
- IBGC. (2015). Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. In *Instituto Brasileiro de Governança Corporativa*. Recuperado de <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/CMPGPT.pdf>
- IFAC. (2001). *Governance in the public sector: a governing body perspective*. *International public sector study n°13*. <https://doi.org/10.1057/jdg.2010.4>
- IFAC. (2013). *Good governance in the public sector: consultation draft for an international framework*. Recuperado de <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/contributing-global-economy/publications/international-framework-good-governance-public-sector>
- Imasato, T., Martins, P. E. M., & Pieranti, O. P. (2011). Administrative reforms and global managerialism: A critical analysis of three brazilian state reforms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1002/cjas.163>
- INDOSAI. (2007). Guidelines for Internal Controls Standards for the Public Sector. Further Information on Entity Risk Management. *PSC Subcommittee on Internal Control Standards*.
- Jordan, I. (2014). Corporate governance in the public sector. *Observatoire de la société britannique.*, (16), 37–50. <https://doi.org/https://doi.org/10.4000/osb.1706>
- Kickert, W. J. M., Klijn, E.-H., & Konpenjan, J. F. M. (Eds). (1997). *Managing complex networks: Strategies for the public sector*.

- Kissler, L., & Heidemann, F. G. (2006). Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? *Revista de Administração Pública*, 40(3), 479–499. <https://doi.org/10.1590/s0034-76122006000300008>
- Klijn, E. H. (2012). *New public management and governance: a comparison*. In Levi-Faur, D. (Ed), *The Oxford Handbook of Governance*, (201 – 214). Oxford: Oxford University Press.
- Levi-Faur, D. (2012). From Big Government to Big Governance? *The Oxford handbook of governance*, 3–18.
- Lipsky, M. (2010). *Street-Level Bureaucracy Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: The Russel Sage Foundation.
- Long, E., & Franklin, A. L. (2004). The paradox of implementing the government performance and results act: Top-down direction for bottom-up implementation. *Public Administration Review*, 64(3), 309–319. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00375.x>
- Lynn, J., Heinrich, C. J., & Hill, C. J. (2001). *Improving Governance: A New Logic for Empirical Research*. Georgetown University Press, Washington, D.C.
- Lynn, L. E. (2001). The myth of the bureaucratic paradigm: What traditional public administration really stood for. *Public Administration Review*, 61(2), 144–160. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00016>
- Marques, M. da C. da C. (2007). Aplicação dos Princípios da Governança Corporativa ao Setor Público. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(2), 11–26.
- Martins, H. F., & Marini, C. (2010). Um guia de governança para resultados na administração pública. in *Um guia de governança para resultados na administração pública*, 249–249.
- Matias Pereira, J. (2010). a Governança Corporativa Aplicada No Setor Público Brasileiro. *Administração Pública e Gestão Social*, 2(1), 109-134–134. <https://doi.org/10.21118/apgs.v2i1.21>
- McLaughlin, K., & Osborne, S. P. (2002). Current trends and future prospects of public management: A guide. In *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*. <https://doi.org/10.4324/9780203996362-4>
- Melo, C. A. V. de, & Silva, L. M. F. da. (2016). Boa Gestão e Políticas Públicas Municipais. *Revista de Ciências Sociais. Fortaleza*, 47, nº 2, 163–196.

- Mendes, I. de O., Correia, P. M. A. R., & Ribeiro, P. de O. (2021). A Importância do Apoio da Gestão Organizacional para um Desempenho Eficiente na Administração Pública - O Caso de Estudo do Governo do Distrito Federal. *Lex Humana (ISSN 2175-0947)*, 13(2), 55–74.
- Meza, M. L. F. G. de, Moratta, N. G., & Groschupf, S. L. B. (2016). *Governança Pública*. Recuperado de <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/2050>
- OCDE. (2005). Diretrizes da OCDE sobre governança corporativa para empresas de controle estatal. *Ocde*, 1–31.
- OCDE. (2015). *Building on Basics, Value for Money in Government*, OECD Publishing, Paris. Recuperado de <https://www.oecd-nea.org/ndd/pubs/2015/7057-proj-costs-electricity-2015.pdf>
- Ollaik, L. G., & Medeiros, J. J. (2011). Instrumentos governamentais: reflexões para uma agenda de pesquisas sobre implementação de políticas públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 45(6), 1943–1967. <https://doi.org/10.1590/s0034-76122011000600015>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2004). *OECD principles of corporate governance*.
- Osborne, S. P. (2010). The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. *London, England: Routledge*.
- Peci, A., Franzese, C., Lopez, F. G., Secchi, L., & Dias, T. F. (2021). A nova reforma administrativa: O que sabemos e para onde vamos? *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 26(84), 1–12.
- Peci, A., Pieranti, O. P., & Rodrigues, S. (2008). Governança e New Public Management: Convergências e Contradições no Contexto Brasileiro. *Organizações & Sociedades*, 15(46), 39–55. <https://doi.org/10.23973/ras.67.24>
- Peters, B. G. (2008). Os dois futuros do ato de governar: processos de descentralização e recentralização no ato de governar. *Revista do Serviço Público*, 59(3), 289–307. <https://doi.org/10.21874/rsp.v59i3.151>
- Peters, B. G. (2012). Governance as political theory. *Civil Society and Governance in China*, (22), 17–37. <https://doi.org/10.1057/9781137092496>
- Peters, B. G., & Pierre, J. (1998). Governance Without Government? Rethinking Public. *Journal of public administration research and theory*, 8(2), 223–243.

- Petridou, E., & Mintrom, M. (2020). A Research Agenda for the Study of Policy Entrepreneurs. *Policy Studies Journal*, 0(0), 1–25. <https://doi.org/10.1111/psj.12405>
- Pires, R. R. C., & Gomide, A. (2018). *Governança e capacidades estatais a partir da abordagem dos arranjos e instrumentos de políticas públicas*.
- Pollitt, C., Van Thiel, S., & Homburg, V. (Eds.). (2007). *New public management in Europe*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Pollitt, C. (2001). Clarifying convergence: Striking similarities and durable differences in public management reform. *Public Management Review*, 3(4), 471–492. <https://doi.org/10.1080/14616670110071847>
- Prats I Catalá, J., & A. (2006). Veinte años de modernización administrativa em los países de la OCDE. Lecciones aprendidas. ARGENTINA. *Projeto de Modernizacion del Estado. Seminario Internacional sobre Modernizacion del Estado. Buenos Aires*.
- Pressman, J. L., & Wildavsky, A. (1984). *Implementation (3rd edn)*. Berkeley, CA. Rhodes, R. A. (1997). *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Open University.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*, 44(4), 652–667.
- Ribeiro Filho, W. F., & Valadares, J. L. (2017). Governança: Uma Nova Perspectiva De Gestão Aplicada À Administração Pública. *The Journal of Engineering and Exact Sciences*, 3(5), 11–13. <https://doi.org/10.18540/jcecvl3iss5pp0721-0723>
- Robichau, R. W., & Lynn Jr, L. E. (2009). The implementation of public policy: Still the missing link. *The Policy Studies Journal*, 37(1), 21–36. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.2008.00293.x>
- Schneider, V. (2005). Redes de políticas públicas e a condução de sociedades complexas. *Civitas - Revista de Ciências Sociais*, 5(1), 29–58. <https://doi.org/10.15448/1984-7289.2005.1.33>
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347–369. <https://doi.org/10.1590/s0034-76122009000200004>
- Serafim, E., & Quelhas, O. (2010). Governança Corporativa—Contribuições de Boas Práticas para o Desempenho das Organizações. *4th International Conference On Industrial Engineering and Industrial Management*, 140–150.

- Silva, A. A. da, & Costa, A. D. J. B. (2019). A contribuição da auditoria interna para a governança: estudo de caso em uma organização social vinculada ao governo federal. *Cuadernos de Contabilidad*, 20(49), 1–37. <https://doi.org/10.11144/javeriana.cc20-49.caig>
- Spanhove, J., & Verhoest, K. (2007). Corporate governance vs. government governance: translation or adaptation? *EIASM 4th Workshop on Corporate Governance*, 1–40.
- Steinberg, H. (2003). A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e as piores práticas. *São Paulo: Editora Gente*.
- Subramaniam, N., Stewart, J., Ng, C., & Shulman, A. (2013). Understanding corporate governance in the Australian public sector: A social capital approach. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 26(6), 946–977. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-Jan-2012-00929>
- TCU. (2014). Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. *Tribunal de Contas da União*.
- Teixeira, A. F., & Gomes, R. C. (2019). Governança pública: uma revisão conceitual. *Revista do Serviço Público*, 70(4), 519–550. <https://doi.org/10.21874/rsp.v70i4.3089>
- Terto, D. C., & Pereira, R. L. de A. (2011). A Nova Gestão Pública e as Atuais Tendências da Gestão Educacional Brasileira. *Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação*, 10. Recuperado de <http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/trabalhosCompletos02.htm>
- Viana, E. (2010). A Governança corporativa no setor público municipal - um estudo sobre a eficácia da implementação dos princípios de governança nos resultados fiscais. (*Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo*).
- Wildberger, M., & Gileá, J. (2020). Post-New Public Management, governança e controle externo: um diálogo necessário. *Research, Society and Development*, 9(8), e1000986647-e1000986647.
- World Bank. (1994). Governance: The World Bank's experience. In *World Bank*.
- Zwick, E., Teixeira, M. P. dos R., Pereira, J. R., & Vilas Boas, A. A. (2012). Administração pública tupiniquim: reflexões a partir da Teoria N e da Teoria P de Guerreiro Ramos. *Cad. EBAPE.BR*, 10, nº 2(3), p.284-301. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S1679-39512012000200004>

ANEXOS

ANEXO I – Entrevistas

1.1 Entrevista – E 1

Entrevista realizada via zoom
Dia: 7 de janeiro de 2021
Horário e local: 23h20m – Coimbra – Portugal
Duração: 19 min. e 33 segs.

Essas são algumas instruções da entrevista. Ela tem por objetivo avaliar a sua percepção acerca da implementação das práticas de governança na área de gestão de pessoas da Administração Pública do Distrito Federal, notadamente no que toca os mecanismos de liderança, estratégia e controle.

Então espera-se com o resultado deste trabalho, constatar se o modelo de Governança já é uma realidade ou se ainda há um caminho a ser percorrido com a finalidade de se alcançar esse modelo de gestão.

Apresento adiante alguns conceitos a respeito de Governança, a fim de auxiliar nas suas respostas.

Como Governança Pública: um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle voltadas para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução e geração de resultados nas políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade, e vamos falar também de gestão de riscos, que é aquele processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar o órgão ou a entidade, destinado a fornecer uma segurança razoável quanto à realização de seus objetivos.

Esses conceitos estão no Decreto do próprio Governo do Distrito Federal n.º 39.736, de 28/03/2019⁴⁷, no art. 2º, inciso I e inciso V, respectivamente.

As respostas a esta entrevista são totalmente confidenciais, sem identificação dos participantes. Serão 10 questões, e o tempo de resposta, em média para cada pergunta, você tem uns 3 minutos, se você quiser desenvolver alguma coisa.

⁴⁷ Decreto n.º 39.736, de 28 de março de 2019; Disponível em http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/5961832d2d6948a38fd8168088a7ed5b/Decreto_39736_28_03_2019.html

Já agradeço de antemão a sua colaboração!

Eu começo então perguntando a sua idade.

47 anos.

Gênero: feminino, masculino ou outros?

Masculino.

Tempo de serviço?

22 anos.

Você tem cargo de chefia?

(...) ⁴⁸. Escolaridade: Pós-graduação ⁴⁹.

Perfeito. Vamos lá então a primeira pergunta a respeito de liderança.

1) Existe um processo de seleção pré-estabelecido para a escolha de servidores que ocupam cargos de chefia na sua unidade? Existe uma transparência neste processo de seleção, onde os critérios e competências já são definidos?

Não! Não tem isso ⁵⁰. Essa indicação aí hoje ainda continua do mesmo jeito que está. Indicação política, e a cargo do Secretário, do titular da Pasta, juntamente com o Governador.

Perfeito. Pergunta, segunda.

2) É assegurada uma adequada capacitação para que você desenvolva suas competências de forma satisfatória? Existem diretrizes definidas?

Não existe! Essa pergunta aí eu acho que você já sabe ⁵¹. Não tem nem a capacitação e não tem diretrizes nenhuma ⁵².

Ok. Bom, a terceira. Sistema de Governança.

3) São bem definidos os papéis e responsabilidades da sua unidade bem como os das instâncias internas, aí podemos falar como os comitês de governança, ouvidoria, controle interno etc., contemplando atividades relacionadas à tomada de decisão, à elaboração, implementação e revisão de diretrizes, ao monitoramento e ao controle?

⁴⁸ Entrevistado informa o cargo de chefia que ocupa. (Dado anonimizado).

⁴⁹ O entrevistado responde antes mesmo de ser perguntado, porque pelo compartilhamento da tela, ele consegue ler as questões.

⁵⁰ Entrevistado balança negativamente a cabeça e diz categoricamente que não.

⁵¹ Entrevistado responde em tom de risada.

⁵² Continua em tom de risada

O que acontece: na administração passada, a gente tinha uma governança mais detalhada⁵³. Olha só, hoje, no governo do Distrito Federal, na minha visão, não tem mais governança. Tá me escutando?⁵⁴ A Governança que a gente tem hoje, a gente tem um Comitê Interno de Gestão de Pessoas.

Entendi.

Como é que é esse comitê interno? Ele está dentro da Secretaria de Economia. Quem é que representa esse comitê? São os Secretários Executivos de dentro da Secretaria de Economia.

Perfeito. Você estava informando que existe um comitê de governança interno dentro da Secretaria de Estado de Economia⁵⁵.

Isso! Aí esse comitê hoje, como é que ele funciona? Um comitê interno de gestão de pessoas. É os secretários executivos. É o secretário executivo de planejamento, de orçamento, de gestão administrativa, de economia, e depois é deliberado. O subsecretário do tesouro, a SUGEP⁵⁶, que entra o subsecretário, e depois é encaminhado para deliberação do Secretário, mas ele só tem o poder consultivo, esse comitê. Ele não é mais deliberativo. Ele não tem mais nenhuma ação.

O que que acontece. Um exemplo lá. (...) ⁵⁷.

Entendi.

Mas se não tiver isso, ele simplesmente já sai, já vai para o gabinete para poder publicar.

Entendi. Então antigamente, na gestão anterior existiam esses papéis, essas responsabilidades eram mais bem definidas e atualmente é como você acabou de descrever.

Atualmente não!⁵⁸

⁵³ Longa pausa. Entrevistado ficou pensativo.

⁵⁴ Entrevistado pensou que a comunicação tinha sido interrompida por falha na conexão da *internet*.

⁵⁵ Ocorreu um problema de comunicação(*internet*), mas foi retomada.

⁵⁶ Subsecretaria de Gestão de Pessoas.

⁵⁷ O entrevistado dá um exemplo prático que fica claro que na gestão passada o comitê era mais atuante com um maior poder deliberativo e atualmente existe uma maior ingerência de autoridades superiores. (Dado anonimizado).

Vamos para a quatro então. A quatro é sobre também liderança, Sistema de Governança.

4) Como são divulgadas as estruturas administrativas, os processos de trabalho e o fluxo de informação? Existe um sistema já definido e implantado?

Não!⁵⁹. Cada processo tem um rito. Assim, a gente sabe que tem um rito geral, que é o que está estabelecido pelo Decreto n.º 40.467⁶⁰, onde tem que seguir o passo a passo, mas assim, se aquela demanda vai ser acatada ou não, não chega para gente nenhuma informação. Chega a informação para gente analisar a demanda para ver se enquadra no rito processual. Então lá na frente se eu seguir todo o rito, eu falo que é pertinente, que eu tenho vaga na carreira, isso eu estou falando de concurso público.

Sim, sim.

Eu tenho vaga na carreira, eu tenho todas as questões favoráveis para nomeação, aí depois vai para a área orçamentária, ele fala que tem orçamento, tem financeiro, tem tudo, mas se lá na frente o Governador falar assim: “Não! É para deixar parado!”. Vai ficar parado! Você entendeu? Então assim, tem uma hora que é para fazer de imediato, correndo, e tem hora que fala que é para dar aquela parada. Você já trabalhou lá, você já sabe mais ou menos como funciona né?! Só que agora está muito mais complicado do que na gestão passada. Governança não manda. Governança é o Secretário!

Entendi.

Entendeu?

Entendi. Próxima questão. A estratégia – relacionamento com as partes interessadas, no caso da SUGEP, os setoriais de gestão de pessoas.

5) Quais são os canais de comunicação para as demandas dos setoriais de gestão de pessoas? Existe algum controle por parte da sua unidade para garantir a efetividade destes canais?

Assim, a gente conversa muito com os setoriais, dá orientação para fazer autuação do processo da forma mais coerente, mas tem o outro lado também que as outras áreas não fazem isso. Eu entendo que teria que ser submetida a todas as instâncias, toda vez que o

⁵⁸ O entrevistado balançou negativamente a cabeça para ratificar sua resposta.

⁵⁹ Novamente o entrevistado balançou várias vezes a cabeça de forma negativa para afirmar sua resposta.

⁶⁰ Decreto n.º 40.467, de 20 de fevereiro de 2020. Disponível em http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/c3f92d99b85d4067b78a7150f424a3d4/Decreto_40467_20_02_2020.html

processo tramita dentro da Secretaria, principalmente porque a secretaria agora ela cuida da parte orçamentária, da parte financeira, da parte de gestão de pessoas, né?! Então assim, a área de gestão de pessoas a gente tem esse canal diretamente com os setoriais, mas a parte orçamentária e financeira, não!

Ok.

Entendeu? Então muitas das vezes o processo volta para ter o retrabalho de demandas e o pessoal, supostamente da área de financeiro, eles não entram em contato com a empresa não, com os órgãos não. Eles devolvem o processo.

Entendi. Ok. Próxima é estratégia, ainda continuando com relacionamento com as partes interessadas.

6) Como a sua unidade leva em conta as necessidades e expectativas dos setoriais de gestão de pessoas frente às suas decisões, estratégias, planos, ações? Eles participam desse processo?

Assim, tem hora que participa e tem hora que não participa⁶¹. Um exemplo que eu vou te dar(...) ⁶². (...)Ou seja, as outras áreas, os envolvidos, os servidores propriamente dito, não fizeram parte do processo(...) ⁶³. Então assim, tem muita interferência política no meio do caminho aí!

Política! Agora eu entendi. Então na verdade a participação é muito mais política do que as partes interessadas, administrativas.

Sim!

Ok. Entendi.

É! Apesar da gente fazer análise técnica lá dentro da Secretaria, a boa parte da demanda vem por conta de um desmembramento político.

Entendi. Ainda no mecanismo de estratégia, sobre estratégia organizacional.

7) De que forma a sua unidade monitora e avalia a execução da estratégia dos setoriais de gestão de pessoas? Existe este controle?

Assim, sinceramente, eu não vejo! Eu não vejo esse controle⁶⁴.

⁶¹ Antes de responder, o entrevistado ficou pensativo.

⁶² Entrevistado dá um exemplo o qual envolve ingerência de autoridades superiores, que caracteriza de forma clara a interferência política no rito processual administrativo. (Dado anonimizado).

⁶³ Idem.

⁶⁴ O entrevistado balança a cabeça negativamente para ratificar a sua resposta.

Ok. Próximo então o mecanismo sobre controle, que é gestão de riscos e controle interno.

8) Após resultados das atividades de controle e recomendações de trabalhos de auditoria, existem ações da sua unidade que solicitam que sejam adotadas as devidas providências para fiel cumprimento das orientações dos órgãos de controle? Que ações seriam essas?

Ah! É assim. Muitas das vezes quando vem alguma demanda por conta do Ministério Público, por conta dos tribunais, por conta dos órgãos de controle, enfim, dos controles interno ou externo, a gente faz aquela análise, toda ela, em cima da legislação e submete à SUGEP com vistas à AJL⁶⁵ ou à Procuradoria. E aí o que acontece? (...)⁶⁶.

Políticas. Seriam decisões políticas então né?!

É! É!

Ok. Ainda sobre controle. *Accountability*, a prestação de contas e transparência.

9) Como a sua unidade monitora e avalia a sua imagem, da unidade, perante os setoriais de gestão de pessoas? Existe essa avaliação?

Oh, eu particularmente, eu tenho uma imagem que os setoriais fazem da minha pessoa. Eles me verem como um profissional que tem toda uma responsabilidade, que tem todo um trato com a relação ao trabalho (...)⁶⁷. Essa imagem eu vejo que os setoriais têm em relação a minha pessoa, mas com relação à SUGEP, que é o órgão central de gestão de pessoas, essa ela é de mal a pior. Os setoriais têm a visão de que tem uma inércia, que o setorial fica “vendido”, que ele deixa as coisas assim... ”*a lá vonté*”, vai empurrando com a barriga.

Eu vejo muito os setoriais reclamando sobre isso entendeu?! Você já foi setorial, você também tem as suas considerações com relação a SUGEP. Depois que você veio para o lado de cá, você viu. Então assim, você tem os dois lados! Então, você como setorial, você vê a profissional “A”, o profissional “B”, como excelente profissional, mas quando você

⁶⁵ Assessoria Jurídico-Legislativa.

⁶⁶ O entrevistado dá um exemplo prático onde é demonstrada a ingerência política nas manifestações da Assessoria Jurídico-Legislativa; (Dado anonimizado).

⁶⁷ Entrevistado menciona sua área de atuação. (Dado anonimizado).

vê o todo, SUGEP, você não dá aquela nota que você daria para o profissional. Eu acho que é mais ou menos isso!

Entendi! Vamos lá então para a nossa última pergunta, ainda sobre controle.

10) Quais são as ações da sua unidade quando tem conhecimento de irregularidades nos setoriais de gestão de pessoas?

Quando a gente toma conhecimento, o que que eu faço? Eu levanto toda aquela situação, trago as informações da legislação, a inviabilidade daquela situação, o motivo pelo qual eu entendo que aquela lei é uma irregularidade, e submeto às instâncias superiores, e as instâncias superiores, no caso a Subsecretaria junto com as demais instâncias é que vão avaliar. Eu entendo que o meu papel seria de notificar a minha chefia imediata, que no caso seria o Subsecretário.

Entendi.

Aí se ele achar que deve prosseguir com a demanda de irregularidade, com a demanda da ação, aí o processo segue. Se ele achar que não, ele vai entrar em contato com o responsável pela aquela situação de irregularidade e vai tentar resolver, mas muitas das vezes eu não tenho nem conhecimento do que se passou.

Entendi. Então o máximo que é feito é a comunicação ao superior imediato.

Exatamente! É assim. Caso o superior imediato queira dar prosseguimento aquela situação, e me chama para poder participar daquele processo, aí eu ajudo no que for preciso. Agora se ele falar “Deixa disso. Para com isso.”, aí não é comigo mais!

Não existe um encaminhamento tempestivo?

Não!

Então é isso! Foram as 10 questões então.

Já?⁶⁸

Já! Muito obrigada pela cooperação!

Coimbra, 07/01/2021.

Patrícia Ribeiro

⁶⁸ O entrevistado ri com surpresa e simpatia.

1.2 Entrevista – E 2

Entrevista realizada via zoom
Dia: 18 de janeiro de 2021
Horário e local: 23h35m – Coimbra – Portugal
Duração: 21 min. e 11 segs.

Boa noite! A entrevista tem por objetivo avaliar a sua percepção acerca da implementação das práticas de governança na área de gestão de pessoas da Administração Pública do Distrito Federal, notadamente no que toca os mecanismos de liderança, estratégia e controle.

Então espera-se com o resultado deste trabalho, constatar se o modelo de Governança já é uma realidade ou se ainda há um caminho a ser percorrido com a finalidade de se alcançar esse modelo de gestão.

Apresento adiante alguns conceitos a respeito de Governança, a fim de auxiliar nas suas respostas das questões.

Como Governança Pública: um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle voltadas para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução e geração de resultados nas políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade, e gestão de riscos, que é o processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar o órgão ou a entidade, destinado a fornecer uma segurança razoável quanto à realização de seus objetivos.

Esses dois conceitos já estão no próprio Decreto do Governo do Distrito Federal n.º 39.736, no art. 2º, incisos I e V, respectivamente, de 28/03/2019⁶⁹.

As respostas a esta entrevista são totalmente confidenciais, sem identificação dos participantes. Serão 10 questões, e o tempo de resposta, em média para cada pergunta, você tem uns 3 minutos.

Já agradeço pela colaboração!

Então eu começo com a sua idade.

38 anos.

⁶⁹ Decreto n.º 39.736, de 28 de março de 2019; Disponível em: http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/5961832d2d6948a38fd8168088a7ed5b/Decreto_39736_28_03_2019.html. Acesso em 18/01/2021.

Gênero: feminino, masculino ou outros?

Masculino.

Tempo de serviço?

2006 para 2020, são 14 anos.

Você possui cargo de chefia? É ocupante de cargo de chefia?

Sim.

A sua escolaridade?

3º grau completo. Bacharel em Direito.

Ok. Então eu vou começar com o primeiro mecanismo, a liderança, referente a pessoas e competência. A primeira pergunta:

1) Existe um processo de seleção pré-estabelecido para a escolha de servidores que ocupam cargos de chefia na sua unidade? Existe uma transparência neste processo de seleção, onde os critérios e competências já são definidos?

Não! Não existe! Lá a escolha é feita como um cargo comissionado, ele é feito com a confiança da chefia, no caso a Subsecretaria que é a Secretaria Executiva, e o Secretário de ordem hierárquica.

Entendi. Então não tem nenhum processo já pré-definido que determine como isso será escolhido.

Não, não! É meramente indicação mesmo do cargo sem qualquer seleção, concurso ou algo parecido. Avaliação de título na verdade é só indicação.

Ok. Próxima pergunta:

2) É assegurada uma adequada capacitação para que você desenvolva suas competências de forma satisfatória? Existem diretrizes definidas?

Não, não tem capacitação⁷⁰. Você assume o cargo já com pelo menos com a necessidade de ter um pré-conhecimento, ou deveria ter um pré-conhecimento, e é ahistória de trocar a roda do carro com o carro andando.

Entendi. É meramente indicação sem nenhuma diretriz que já preexistia.

Não, não!

Ok. Ainda no mecanismo de liderança, sobre Sistema de Governança.

Pergunta n.º 3.

⁷⁰ Entrevistado responde em tom de risada.

3) São bem definidos os papéis e responsabilidades da sua unidade bem como os das instâncias internas, aí podemos falar como os comitês de governança, ouvidoria, controle interno etc., contemplando atividades relacionadas à tomada de decisão, à elaboração, implementação e revisão de diretrizes, ao monitoramento e ao controle?

Olha, até que quanto a isso eu não tenho problema! Tem a questão do regimento interno, mas o regimento interno, ele muitas vezes é defasado, como por exemplo na secretaria lá, de economia, o regimento interno é de 2018 salvo engano, final de 2018. Então muitas unidades foram criadas, muitas unidades foram extintas e isso se perdeu no meio do caminho. Então a revisão do regimento interno, ela é devagar. Ela não é “*pari passu*” com alteração de estrutura. Então algumas vezes tem sim alguns conflitos de competência, mas a maioria das vezes como, pelo menos ouvidoria, controle interno, os macros assuntos, isso para mim fica bem definido.

Ok. Próxima ainda sobre mecanismo de liderança. Pergunta n.º 4:

4) Como são divulgadas as estruturas administrativas, os processos de trabalho e o fluxo de informação? Existe um sistema já definido e implantado?

Não! Não!⁷¹ As estruturas administrativas elas são feitas pelo diário oficial, por meio de decreto. Pelo menos em termos de publicidade, né?! O GDF⁷² faz isso. Preocupou em fazer uma padronização dos sites. Se você buscar as estruturas administrativas dos órgãos, você acaba encontrando. Agora processos de trabalho, fluxo de informação, não tem nada parecido com termo de publicidade não. Então, muito menos sistema! O que é feito de repente alguma questão de fluxo ou alguma coisa de processos de trabalho a SUGEP⁷³ ainda faz né?! A questão dos manuais. Isso tem ainda no site, mas ainda é muito devagar.

Não é algo que seja implementado para todas as áreas de forma já sistematizada, já pré-definida?

Não, não! Aí é uma iniciativa mesmo do próprio gestor de estar alimentando o site para colocar, ou pelo menos fazer alguma avaliação ou uma atualização desses manuais.

⁷¹ Entrevistado responde em tom de risada.

⁷² Governo do Distrito Federal.

⁷³ Subsecretaria de Gestão de Pessoas.

Ok. Próxima pergunta n.º 5. O mecanismo estratégia – relacionamento com as partes interessadas, que seriam os setoriais de gestão de pessoas dos órgãos e entidades do GDF.

5) Quais são os canais de comunicação para as demandas dos setoriais de gestão de pessoas? Existe algum controle por parte da sua unidade para garantir a efetividade destes canais?

O canal, ele é sempre o telefone né?! Mais agora com a história de pandemia, se utilizou muito o e-mail e o *whatsapp*, muito! Muito, muito mesmo!! E lá no setor tem um sisteminha que foi criado um tal do *resk*, então se consegue as dúvidas, alguns pedidos das unidades para a gente, eles conseguem fazer, a gente consegue responder. Então lá na área que mexe muito com estrutura, há alguma divergência ou alguma coisa, isso é feito pelo *resk*, mas confesso que a grande maioria é pelo *whatsapp*.

Então não existe uma padronização? São vários canais na verdade.

Não! São vários canais. Aí depende muito. Como o *resk* é feito dos órgãos para a gente, depende muito quem começa, o setorial que começa. Então tem alguns setoriais que a gente já tem alguma proximidade, aí é feito pelo *whatsapp* e um contato rápido por telefone. Aqueles que não tem tanta proximidade, não tem tanto costume de fazer alguma alteração ou qualquer questionamento, ele faz pelo *resk*.

Entendi. E esse *resk* é monitorado, controlado? As demandas?

Patrícia, é! Controlado você diz alguma coisa que a gente possa resgatar, alguma coisa com a questão de prazo? É isso?

É! Para garantir a efetividade do canal.

Sim! Então tem sim! Ele fica realmente com histórico, ele fica marcando a questão de prazo, ele tem um controle de se a gente atendeu, se não foi atendido, se foi respondido, se não foi respondido. Então isso pelo menos ele tem!

Entendi. Próxima ainda com o mecanismo de estratégia. Pergunta n.º 6:

6) Como a sua unidade leva em conta as necessidades e expectativas dos setoriais de gestão de pessoas frente às suas decisões, estratégias, planos, ações? Eles participam desse processo?

Humm! Patrícia, até sim! As necessidades e expectativas. Na área que eu trabalho (...) ⁷⁴, a gente tenta compatibilizar a estrutura deles com os programas e com o planejamento estratégico, mas muitas vezes isso é atrapalhado por gestões políticas. Então muitas vezes o planejamento estratégico é esquecido e se é a criação de cargo por pura indicação política. Então eu preciso criar um cargo para fulano, eu preciso criar uma área para fulano porque esse ciclano vai chegar numa área tal e precisa ter um cargo “x”, e aí é feito um redesenho estratégico para poder absorver essa pessoa. Então o que a gente tentou fazer é pelo menos uma orientação de que isso não fique tão bagunçado em termo estrutural. Que mesmo que tenha essa gestão política, ele consiga ter o fluxo do trabalho dele e o fluxo dos projetos. Tentar pelo menos que essa gerência política não atrapalhe tanto as questões dos projetos, macro projetos das secretarias, mas confesso que isso é bem difícil.

Imagino. Próxima ainda sobre mecanismo de estratégia, estratégia organizacional.

7) De que forma a sua unidade monitora e avalia a execução da estratégia dos setoriais de gestão de pessoas? Existe este controle?

Não! Não existe! O controle propriamente dito, não! Ele é mesmo feito, principalmente esse ano de 2020, foi feito um ano de correria e de aprovação de cargos, de estruturas, da forma como eles estão pedindo e a gente fugindo bem do planejamento estratégico, como eu disse até antes. Em que pese a gente ter tentado, mas o volume de trabalho, a carga e a pressão política, acabou desvirtuando. Então não existe controle não!

Ok. Próximo, o mecanismo sobre controle, que é gestão de riscos e controle interno.

8) Após resultados das atividades de controle e recomendações de trabalhos de auditoria, existem ações da sua unidade que solicitam que sejam adotadas as devidas providências para fiel cumprimento das orientações dos órgãos de controle? Que ações seriam essas?

Ah, sim. Isso pelo menos as questões de auditorias a gente consegue fazer esse “*pari passu*”. Então há uma decisão do Tribunal de Contas, ou até mesmo da nossa

⁷⁴ Entrevistado informa sua área exata de atuação. (Dado anonimizado).

Controladoria, isso é passado para os órgãos via processo SEI⁷⁵ e tentando fazer isso no decorrer do ano. Então a gente fica com uma pastinha de decisões para a gente estar revendo. As principais decisões então a gente sempre vai ficar revendo essas especificidades de ações. Por exemplo, eu até posso citar no que a gente está agora trabalhando. No ano passado houve uma auditoria a respeito da publicidade dos cargos comissionados, e como esse ano a gente fez uma alteração da tabela, a auditoria pediu que a gente fizesse o controle por simbologia, então a gente publicou semana passada essa alteração já fundamentando pela orientação da própria Controladoria e informamos isso ao Tribunal de Contas.

Ok. Para cumprir né?! A decisão.

Para cumprir! É! Porque como essa publicidade ela é uma determinação do Tribunal de Contas, e aí foi de uma forma diferente do que a gente estava acostumado, a gente só informou para o Tribunal de Contas que a portaria saiu dessa forma pela simbologia dos cargos, mostrando valores e quantidades, porque foi uma orientação da própria Controladoria. Então só para a gente estar conversando com o Tribunal de Contas para eles não terem estranhado a forma de publicação dos cargos comissionados.

Ok. Pergunta n.º 9, ainda sobre mecanismo de controle. *Accountability*, a prestação de contas e transparência.

9) Como a sua unidade monitora e avalia a sua imagem, da unidade, perante os setoriais de gestão de pessoas? Existe essa avaliação?

Acho que não seria uma questão de teoria, mas sempre procura rever a questão das implantações e a publicação dos decretos para que não saia erro e sempre, quando tem algumas alterações desses órgãos que eu até tenho contato, eu também faço a mesma coisa. Eu mando mensagem, eu ligo e falo “Oh! Está implantada. Se precisar de alguma coisa, estamos aqui à disposição”. Então sempre que sai das mais frequentes que é a que a gente conversa mais, sempre tem esse contato, eu procuro ter esse contato com os órgãos. Até para ser uma coisa rápida. Se por acaso precisar de algum ajuste, alguma coisa, a gente faz isso rápido. Não precisa de um processo ou pelo menos uma formalização que demandaria mais tempo.

⁷⁵ Sistema Eletrônico de Informações.

Mas não tem nenhuma ferramenta específica para ver se os setoriais estão satisfeitos ou não com as demandas?

Não!

É mais pessoal mesmo por telefone.

É mais um contato pessoal. É!

Quando vai cumprir alguma demanda que eles solicitam, vocês têm essa percepção.

Isso! Ali pelo menos a gente procura estar mais próximo. Então chegou processo e a gente não ter entendido, alguma coisa que precise de ajuste, a gente entra em contato, pede para poder fazer as alterações e colocar novas minutas no processo, até para a gente tentar trabalhar de uma forma mais célere para que não saia com erro né, então a gente tenta pelo menos ter essa proximidade, mas ainda nada com o sistema. Tudo mesmo no pessoal.

Ok. Vamos para a última pergunta então, mecanismo de controle.

10) Quais são as ações da sua unidade quando tem conhecimento de irregularidades nos setoriais de gestão de pessoas?

Bom, nos casos que aconteceram, quando são questões menores, é a mesma forma, é telefone. Então por exemplo, um cadastro errado, uma implantação errada, uma posse de um cargo que não deveria ter dado, isso aí a gente faz mais uma orientação por telefone, como uma correção, a gente consegue fazer. Quando é uma coisa maior, como por exemplo de cargos ou a posse, a pessoa tomou posse no cargo que não existia e a gente descobriu isso em alguns meses depois e isso foi via processo. Então foi aberto processo SEI, ou da outra vez foi colocado isso no próprio processo de estrutura e encaminhado para o órgão para ele ter conhecimento e adoção das providências pertinentes.

Então na verdade a unidade faz uma avaliação do tipo de irregularidade para saber qual o encaminhamento, ou se é para a própria unidade, ou se é para uma unidade de controle interno, por exemplo, ou dentro mesmo da própria Subsecretaria. É isso?

É isso. É como mais ou menos uma avaliação prévia de ser algumas coisas que acontecem. Porque com a quantidade de decretos saindo, são muitos, muitos. Assim a quantidade de cargos que são alterados é muito. Então algumas coisas, erros acontecem. Então um cadastro equivocado, uma coisa mais simples que você corrige em cinco minutos,

em dois minutos, isso é feito mais com um contato pessoal. Agora quando a questão demanda uma análise mais criteriosa, um efeito financeiro maior, talvez uma possível penalidade, aí isso é feito instrumentalizado via processo, mas confesso que isso foram dois casos que aconteceram. O resto a gente ajustou via telefone, via *resk*. O próprio *resk* serve muito para isso. É uma coisa rápida. Agora irregularidades propriamente dita, com penalização da 840⁷⁶, aí coloca isso no processo, mas aconteceu duas vezes isso só também.

Entendi. Então pronto! É tudo.

Já?⁷⁷

Está vendo como é rápido!

É rápido!

Coimbra, 07/01/2021.

Patrícia Ribeiro

⁷⁶ Lei Complementar n.º 840, de 23 de dezembro de 2011, disponível em http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/70196/Lei_Complementar_840_23_12_2011.html.

⁷⁷ O entrevistado ri com surpresa e simpatia.

1.3 Entrevista – E 3

Entrevista realizada via zoom
Dia: 05 de fevereiro de 2021
Horário e local: 19h55m – Coimbra – Portugal
Duração: 13 min. e 42 segs.

É uma entrevista – Avaliação acerca da implementação do modelo de Governança na Subsecretaria de Gestão de Pessoas do Governo do Distrito Federal (SUGEP).

A referida entrevista tem por objetivo avaliar a sua percepção acerca da implementação das práticas de governança na área de gestão de pessoas da Administração Pública do Distrito Federal, notadamente no que toca os mecanismos de liderança, estratégia e controle.

Espera-se com o resultado deste trabalho, constatar se o modelo de Governança já é uma realidade ou se ainda há um caminho a ser percorrido com a finalidade de se alcançar esse modelo de gestão.

Apresento adiante alguns conceitos a respeito de Governança, a fim de auxiliar nas respostas das questões.

Como Governança Pública: um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle voltadas para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução e geração de resultados nas políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade, e gestão de riscos, que é o processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar o órgão ou a entidade, destinado a fornecer uma segurança razoável quanto à realização de seus objetivos.

Esses conceitos todos, eles estão já insertos no Decreto n.º 39.736, de 28/03/2019⁷⁸, aí do GDF.

⁷⁸ Decreto n.º 39.736, de 28 de março de 2019; Disponível em: http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/5961832d2d6948a38fd8168088a7ed5b/Decreto_39736_28_03_2019.html. Acesso em 05/02/2021.

As respostas a esta entrevista são totalmente confidenciais, sem identificação dos participantes. Serão 10 questões, e o tempo de resposta, em média para cada pergunta, será de 3 minutos, e obviamente já agradeço a sua colaboração!

A sua idade?

54.

Caracterização geral - Gênero: feminino, masculino ou outros?

Masculino.

Caracterização geral - Tempo de serviço?

Patrícia, 30 anos lá no GDF⁷⁹.

Cargo de chefia, possui?

Sim.

A sua escolaridade?

Tenho a especialização.

Ok. Em que?

Em gestão pública.

Ok. Então a primeira pergunta sobre mecanismo de liderança - pessoas e competências.

1) Existe um processo de seleção pré-estabelecido para a escolha de servidores que ocupam cargos de chefia na sua unidade? Existe uma transparência neste processo de seleção, onde os critérios e competências já são definidos?

Não! Não existe Patrícia! Inclusive antes de sair de férias eu propus lá na SUGEP que...essa resposta pode ser um pouco comprida ou não?

Pode! Pode! São três minutos em média, mas pode sim!

Tá! Tá bom! Vai ser menos. É assim, eu estou propondo lá que qualquer servidor, que for trabalhar em qualquer órgão setorial, passe por um curso conosco e adquira um certificado para poder qualificá-lo para poder trabalhar nesses órgãos setoriais, que o maior problema é o desconhecimento desses servidores que atuam justamente na área de gestão de pessoas né?! Uma área tão importante que mexe com dinheiro público, que mexe com a

⁷⁹ Governo do Distrito Federal.

vida do servidor né?! E muitos, muitos de verdade não tem a menor condição de estarem lá onde estão hoje.

Entendi. Então não tem, mas já existe um processo, uma intenção interna.

Já! Já existe.

Segunda pergunta:

2) É assegurada uma adequada capacitação para que você desenvolva suas competências de forma satisfatória? Existem diretrizes definidas?

Não, não existem diretrizes definidas. Assim, lá no nosso caso, no meu caso por exemplo é autodidata. Então assim, a gente procura sempre estar inovando, sempre estar estudando, estar pesquisando para poder...porque a SUGEP é o órgão gestor de gestão de pessoas. Ela que tem que passar informações para todos os órgãos para que os trabalhos saiam de forma correta. Então assim, antes da pandemia Patrícia, a Escola de Governo até oferecia alguns cursos, mas até justifica né, o ano de 2020 foi meio parado por conta dessa situação, mas eu acho que tem que ser mais assim incisivo, tem que ter cursos específico lá para a área de gestão de pessoas.

Entendi. Ok. A terceira ainda sobre o mecanismo de liderança, com Sistema de Governança.

3) São bem definidos os papéis e responsabilidades da sua unidade bem como os das instâncias internas, aí podemos falar como os comitês de governança, ouvidoria, controle interno etc., contemplando atividades relacionadas à tomada de decisão, à elaboração, implementação e revisão de diretrizes, ao monitoramento e ao controle?

Não, não há esse...pelo menos eu não percebo que ocorra esse trabalho, porque eu acho que isso tem muito a ver com o controle interno que deveria sugerir diretrizes para as áreas específicas lá no nosso caso né, mas não há, eu entendo que não há esse trabalho por parte lá do setor de controle interno. Até ouvidoria recebe os questionamentos e as vezes encaminha para um lugar que nem deveria ser, então entendo que não há um conhecimento claro por parte desses responsáveis por essas áreas.

Entendi. Então não existe uma padronização ainda.

Não. Não existe!

Ok. Próxima pergunta, quatro, ainda com o mecanismo de liderança - Sistema de Governança:

4) Como são divulgadas as estruturas administrativas, os processos de trabalho e o fluxo de informação? Existe um sistema já definido e implantado?

Isso já existe porque praticamente já é uma rotina. As estruturas são divulgadas por meio dos decretos, e aí já tem um sistema próprio que encaminha o processo para nós e a SUGEP cadastra essas estruturas lá no SIGRH⁸⁰ ou outro sistema que vier a substituí-lo. Então nessa situação entendo que já tem uma...é um bom caminho! Tem que melhorar bastante ainda, mas já é um bom caminho percorrido nesse sistema.

Já existe uma estrutura então.

Já!

Pergunta n.º 5. Sobre o mecanismo estratégia – relacionamento com as partes interessadas, no caso da SUGEP, os setoriais de gestão de pessoas dos órgãos e entidades do GDF.

5) Quais são os canais de comunicação para as demandas dos setoriais de gestão de pessoas? Existe algum controle por parte da sua unidade para garantir a efetividade destes canais?

Existe sim. Nesse caso a gente tem aquele, o *resk-SIGRH*, que é um sistema *online*, onde todos os órgãos setoriais encaminham perguntas para a gente. Mensalmente a gente atende, responde mais de mil *resks*, e a gente faz um controle do que foi respondido, do que que não foi e do que precisa melhorar, então isso aí está bem tranquilo.

Ótimo. Então existe. Você aponta como *resk* né?!

Existe sim! Esse aí está bem, bem redondinho mesmo.

Excelente! Próxima pergunta n.º 6, sobre o mesmo mecanismo – estratégia.:

6) Como a sua unidade leva em conta as necessidades e expectativas dos setoriais de gestão de pessoas frente às suas decisões, estratégias, planos, ações? Eles participam desse processo?

⁸⁰ Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos.

Não! Assim, o que a gente faz lá...é a dificuldade que eu vejo nos órgãos setoriais, porque eles trocam, eles são muito trocados, então frequentemente há servidores nos órgãos setoriais sem o menor conhecimento. A pessoa vai mexer com gestão de pessoas sem entender a Lei n.º 840⁸¹, sem entender aquela área própria de gestão de pessoas, no seu caso lá de requisição, cessão que você trabalhava, você sabe muito bem como é complicado né?! A forma que a gente está fazendo eles participarem é encaminhando circulares. Frequentemente eu escrevo várias circulares. Praticamente todo o mês eu escrevo alguma circular sobre um determinado assunto. Então é a forma de participar. Nessa situação específica, quando acabar essa pandemia, eu quero fazer seminários, ou reuniões assim, mensalmente tá Patrícia?! Isso aí já está meio que acertado lá com a SUGEP.

Entendi. Próxima pergunta n.º 7 sobre o mecanismo de estratégia - estratégia organizacional.

7) De que forma a sua unidade monitora e avalia a execução da estratégia dos setoriais de gestão de pessoas? Existe este controle?

Existe, mais relacionado Patrícia, porque a área de gestão de pessoas é muito grande. Tem a área de desenvolvimento de pessoas mesmo, tem a área de cadastro, área de pagamento, então pelo menos essa área lá da nossa unidade, que somos responsáveis pelo controle do SIGRH, por legislação, na realidade por quase tudo né?! A gente avalia, verifica se eles estão fazendo os lançamentos corretos, se estão com o cadastro correto, e a gente pede para que eles ajustem de acordo com a nossa área de conformidade. Então existe sim.

Ok. Mecanismo de controle, sobre gestão de riscos e controle interno.

8) Após resultados das atividades de controle e recomendações de trabalhos de auditoria, existem ações da sua unidade que solicitam que sejam adotadas as devidas providências para fiel cumprimento das orientações dos órgãos de controle? Que ações seriam essas?

⁸¹ Lei Complementar n.º 840, de 23 de dezembro de 2011; Disponível em http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/70196/Lei_Complementar_840_23_12_2011.html.

Existem sim! Olha só. Antes do fechamento da folha, a gente solicita que eles façam os ajustes necessários. Se não fizerem, a gente não roda a folha deles né?! Agora também as vezes há problemas que eles erram talvez por eles não conhecerem o sistema, então nós fazemos muitos ajustes sistêmicos para que travem de forma que impeçam que eles cometam algum erro. Outra coisa também é que a gente recebe muita, muita decisão do Tribunal de Contas e pareceres da PGDF⁸², então a gente faz circular, repassa, ou no caso de decisão, a gente acompanha, passa para que eles procedam lá o que o Tribunal está determinando e o Tribunal cobra da gente infelizmente, do órgão gestor, então a gente acompanha dessa forma.

Entendi. Ainda sobre mecanismo de controle - *Accountability*, a prestação de contas e transparência. Pergunta n.º 9:

9) Como a sua unidade monitora e avalia a sua imagem, da unidade, perante os setoriais de gestão de pessoas? Existe essa avaliação?

Patrícia, é complicado né?! Eu até já pensei em elaborar um mecanismo de avaliação por parte do pessoal dos setoriais, porque a gente não tem assim uma coisa institucional e eu acho que deveria ter. Seria uma boa isso acontecer, mas não tem!

Mas não existe.

Avaliar a imagem da área, não!

Ok. A última pergunta sobre o mecanismo de controle. Pergunta n.º 10:

10) Quais são as ações da sua unidade quando tem conhecimento de irregularidades nos setoriais de gestão de pessoas?

Isso! A gente encaminha processo informando da irregularidade e reiteramos, e no caso, se não adotarem as providências, a gente bloqueia o sistema, desenvolve alguma ferramenta para que eles façam o cumprimento, consertem lá a irregularidade.

E quando é algo mais pontual, existe algum encaminhamento tempestivo. Por exemplo, auditoria, ou para a Procuradoria?

⁸² Procuradoria Geral do Distrito Federal.

Existe sim. Quando por exemplo, a gente teve um caso específico lá de GFIP⁸³, de anos anteriores. Então assim, o problema foi lá na Casa Civil, mas o Tribunal mandou foi para nós. A gente notificou todos os órgãos setoriais. Quem não respondeu, a gente pegou e informou para o Tribunal, “Oh Tribunal, o órgão “x” a gente já mandou duas vezes e infelizmente não respondeu”. O Tribunal que é o órgão de controle realmente a gente espera adotar as providências

Pronto. Então é uma ação tempestiva. Teve o conhecimento, tem uma ação.

Sim. Tempestiva sempre! A gente sempre tenta se antecipar à irregularidade né?! Para a gente não deixar virar justamente uma auditoria posterior, porque resgatar dinheiro público é muito difícil. Servidor não quer devolver, e tem aquela situação toda né?!

Entendi. Então é tudo. Muito obrigada.

Ok Patrícia. Muito obrigado.

Coimbra, 05/02/2021.

Patrícia Ribeiro

⁸³ GFIP – Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS e Informações a Previdência Social e a Receita Federal do Brasil.

1.4 Entrevista – E 4

Entrevista realizada via zoom
Dia: 13 de fevereiro de 2021
Horário e local: 13h17m – Coimbra – Portugal
Duração: 22 min. e 51 segs.

É uma entrevista – Avaliação acerca da implementação do modelo de Governança na Subsecretaria de Gestão de Pessoas do Governo do Distrito Federal (SUGEP).

A entrevista tem por objetivo avaliar a sua percepção acerca da implementação das práticas de governança na área de gestão de pessoas da Administração Pública do Distrito Federal, notadamente no que toca os mecanismos de liderança, estratégia e controle.

Espera-se com o resultado deste trabalho, constatar se o modelo de Governança já é uma realidade ou se ainda há um caminho a ser percorrido com a finalidade de se alcançar esse modelo de gestão.

Apresento adiante alguns conceitos a respeito de Governança, a fim de auxiliar nas respostas das questões.

Como Governança Pública: um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle voltadas para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução e geração de resultados nas políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade, e gestão de riscos, que é o processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar o órgão ou a entidade, destinado a fornecer uma segurança razoável quanto à realização de seus objetivos.

Esses conceitos todos, eles estão já insertos no Decreto n.º 39.736, de 28/03/2019⁸⁴, aí do GDF, no art. 2, incisos I e II respectivamente.

⁸⁴ Decreto n.º 39.736, de 28 de março de 2019; Disponível em: http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/5961832d2d6948a38fd8168088a7ed5b/Decreto_39736_28_03_2019.html. Acesso em 13/02/2021.

As respostas a esta entrevista são totalmente confidenciais, sem identificação dos participantes. Serão 10 questões, e o tempo de resposta, em média para cada pergunta, será de 3 minutos, e obviamente já agradeço a sua colaboração!

A gente começa com a caracterização geral - A sua idade?

45.

Caracterização geral - Gênero: feminino, masculino ou outros?

Masculino.

Tempo de serviço?

Tempo de serviço? Deixa eu fazer as contas aqui. 15 anos já?! É! 15 anos agora, em julho. Faço 15 anos. 14!

14 anos. Possui cargo de chefia?

Sim.

A sua escolaridade?

Especialização em gestão de pessoas.

Ok. Então vamos para a primeira pergunta - mecanismo de liderança - pessoas e competências.

1) Existe um processo de seleção pré-estabelecido para a escolha de servidores que ocupam cargos de chefia na sua unidade? Existe uma transparência neste processo de seleção, onde os critérios e competências já são definidos?

Não. Hoje na administração pública como um todo, mesmo na SUGEP, não há um processo seletivo não. Avaliação curricular é o que acontece via de regra, mas não tem entrevista, não tem uma aplicação de uma base de conhecimento, para ver se você tem alguma *expertise* né?! Como a gente conhece na administração o CHA – Conhecimento, Habilidades e Atitudes. Isso atualmente não é aplicado.

Ok. Ainda com o mesmo mecanismo:

2) É assegurada uma adequada capacitação para que você desenvolva suas competências de forma satisfatória? Existem diretrizes definidas?

Bom, na verdade dentro da administração, se a gente considerar a questão dos cargos de chefia, hoje cada servidor que procura desenvolver aquilo que conhece de conceito do CHA – Competência, Habilidades e Atitudes, porque a política de capacitação, ela existe

como um todo, mas se você voltar para a chefia, aí cada um acaba buscando aquilo que lhe convém, e é claro, aquilo que a própria administração imputa para você fazer, ante a natureza do cargo e das ações a serem desenvolvidas no mesmo.

Entendi, mas não existe uma padronização?

Não. Digamos que padronização, não! Que até mesmo nós não conhecemos muito bem a descrição do cargo. A chefia né?! Chefia, assessoramento e direção. Nós não temos nenhuma norma que venha dizendo: São atribuições do chefe da assessoria, isso, isso, isso e isso. São deveres do chefe da assessoria: isso, isso e isso. Muitas das vezes acontece uma forma genérica num regimento interno, mas você não cobra, digamos assim, com a norma, que competência eu tenho que ter, quais os conhecimentos que eu tenho que ter. Isso não existe. Agora existe o decreto que trata da política de capacitação, mas do complexo como um todo, seja para cargo efetivo, como também para quem ocupa um cargo de chefia, direção e assessoramento.

Ok. A terceira pergunta:

3) São bem definidos os papéis e responsabilidades da sua unidade bem como os das instâncias internas, aí podemos falar como os comitês de governança, ouvidoria, controle interno etc., contemplando atividades relacionadas à tomada de decisão, à elaboração, implementação e revisão de diretrizes, ao monitoramento e ao controle?

Eu não diria que isso é bem definido, posto que há necessidade de atualização dos próprios regimentos internos. A estrutura administrativa, ela é dinâmica. Infelizmente os nossos regimentos internos, que deveriam trazer aquilo que é responsabilidade, o papel de cada unidade, para se atingir os objetivos governamentais, ele não é reanalisado a cada momento. Até mesmo na questão das diretrizes, vai de acordo com a necessidade. Esquece o primórdio de tudo, que são as diretrizes estabelecidas, para ter um vínculo até mesmo com o PPA, que é o Planejamento Plurianual né?! O planejamento estratégico da instituição, as vezes não se coaduna com o regimento interno.

Entendi. Próxima pergunta, ainda no mecanismo de liderança:

4) Como são divulgadas as estruturas administrativas, os processos de trabalho e o fluxo de informação? Existe um sistema já definido e implantado?

Vamos lá. Na questão da estrutura administrativa, se nós estamos falando assim de organograma, de instituição, de quem está na direção, quem está na chefia e no assessoramento, hoje ocorre por meio de decretos governamentais. O Governador estabelece a estrutura do órgão, desde o chefe da Pasta, digamos assim, o Secretário de Estado e as suas subunidades, subordinadas ora a ele diretamente, ora aos subsecretários e assim por diante. Então isso é publicado em diário oficial, tudo certinho. Os processos de trabalho, eles não são bem definidos. Existe realmente como falei anteriormente, a questão do regimento interno. O nosso, por exemplo, dentro da Subsecretaria de Gestão de Pessoas, o último regimento interno, ele é de 2018, se não me falha a memória, mas ele não traz assim... É anterior a 2018 aliás! Ele não traz o processo de trabalho. Ele não pormenoriza, e não tem nenhuma norma que venha trazendo isso até mesmo sobre o fluxo de informação. Eu não lembro agora tecnicamente como se chama isso, mas você não sabe o passo a passo de um processo. Quando que ele nasce, você não tem esse mapeamento, digamos assim. Quando que nasce o processo, quando que finda e a forma que isso acontece. O *input* e o *output*. Eu não vi até hoje isso acontecer dentro administração, esse rastreamento. Então a nível até mesmo de sistema, a gente não tem um sistema de processo, um sistema de implantação de estruturas. Existe um sistema de controle. Saiu a estrutura no diário oficial, ela é implantada no nosso sistema de gestão de pessoas. Somente isso! E até o fluxo de processo, o fluxo de informações, a verdade ela ocorre no dia a dia, nós vamos aprendendo. Não temos até a questão dos manuais operacionais. Não existe isso! Existe a cultura. Eu estou aqui há 14 anos e eu vou aprendendo a cada dia, aquilo que chega de novo. Eu vou tentando desenvolver habilidades, eu vou buscando me capacitar para poder desenvolver da melhor forma possível o meu trabalho.

Ok. Agora o mecanismo estratégia – relacionamento com as partes interessadas, seriam os setoriais de gestão de pessoas dos órgãos e entidades do GDF.

Pergunta n.º 5:

5) Quais são os canais de comunicação para as demandas dos setoriais de gestão de pessoas? Existe algum controle por parte da sua unidade para garantir a efetividade destes canais?

Bom, vamos falar sobre a comunicação dos setoriais, como ela acontece. Nós temos implantando no Estado, o Sistema Eletrônico de Informações. Por meio desse sistema, que os setoriais, muitas vezes, autuam os seus processos, e se ele quer tirar uma dúvida acerca da legislação, fazer alguma consulta de um caso concreto, que tenha dúvida, seja aposentadoria, seja de adicional de tempo de serviço, licença prêmio, ele se vale desse canal, que é um sistema governamental para mandar as demandas para nós. E também tem a questão da contra partida, que as vezes nós podemos receber alguma orientação do órgão jurídico central, que é a Procuradoria Geral do Distrito Federal, em que ela emite algum opinativo acerca de um tema, que tem que ter repercussão para os demais órgãos do Estado, então nós nos valem também de circulares, de ofício-circular, para notificar os setoriais sobre esse opinativo vindo do órgão jurídico central, e também quando nós queremos dar uma diretriz de atuação para os setoriais. Ah! Saiu uma legislação nova! Seja uma lei ordinária, um decreto, que é uma norma infralegal, uma portaria, uma instrução normativa, nós também, por meio do sistema, expedimos circulares, dando diretrizes e orientações de como eles devem atuar, para facilitar o dia a dia deles. Nós aqui, por exemplo, temos também o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos, o SIGRH, que é o sistema, entre aspas, da folha de pagamento. Então se ocorre uma mudança na legislação, ocorre a parametrização desse sistema, nós também nos valem desse canal de comunicação, circular-ofício, para os setoriais via SEI – Sistema Eletrônico de Informações. E nós buscamos fazer esse acompanhamento diário com os setoriais, para que a coisa não fique solta. Não é um controle, mas sim, eu gosto muito de usar a palavra parceria! Porque eles estão diretamente na execução do negócio, então eles têm a *expertise* necessária para nos auxiliar também no fomento da política pública.

Ok! Pergunta n.º 6, o mesmo mecanismo – estratégia:

6) Como a sua unidade leva em conta as necessidades e expectativas dos setoriais de gestão de pessoas frente às suas decisões, estratégias, planos, ações? Eles participam desse processo?

Sim. Eu acredito muito que eles participam porque eles nos trazem as dúvidas, as demandas diárias que eles têm na aplicação das normas e na execução em si, porque a nossa gestão de pessoas ela é descentralizada, por força também de decreto, desde 2000. Então eles são os atores principais na atuação das políticas públicas. Seja na parte de

recrutamento, também seleção. Eles instigam a nossa Secretaria, como órgão central, a carência de pessoal. Eles cuidam da política e desenvolvimento, que também é descentralizada. Então toda vez que eles apresentam essas necessidades, eles demandam para nós. Nós, com certeza, fazemos esse debate, interagindo com eles. “Porque essa demanda pontual?”, “O que está trazendo essa dificuldade?”, e temos através disso, a Escola de Governo, que é um facilitador, onde nós podemos demandar a Escola de Governo, a aplicação de um curso, seja de capacitação, de aperfeiçoamento, até mesmo de desenvolvimento de habilidades, para os setoriais, e muitas das vezes nós já temos até alguns cursos, principalmente na questão de folha de pagamento, voltados para os setoriais. Porque o curso de folha de pagamento, ele não vai ficar restrito somente a imposto de renda, RAIS⁸⁵, Dirf⁸⁶, não! Ele vai na questão da legislação, e a escola já está bem capacitada a contribuir nesse cenário de desenvolvimento.

Entendi. Próxima pergunta, ainda no mecanismo de estratégia, n.º 7:

7) De que forma a sua unidade monitora e avalia a execução da estratégia dos setoriais de gestão de pessoas? Existe este controle?

Não! Não existe esse controle da execução da estratégia não. Porque cada Secretaria acaba estabelecendo o seu próprio planejamento estratégico. Então a gente acaba não tendo o controle fidedigno e real das ações que são desenvolvidas, digamos assim, mundo afora, do órgão central.

Mecanismo de controle, sobre gestão de riscos e controle interno. Pergunta n.º 8:

8) Após resultados das atividades de controle e recomendações de trabalhos de auditoria, existem ações da sua unidade que solicitam que sejam adotadas as devidas providências para fiel cumprimento das orientações dos órgãos de controle? Que ações seriam essas?

Se eu entendi bem a situação, quando um órgão de controle, seja externo ou interno, nos demanda, nós avaliamos a questão. Se ela vai ser aplicada internamente. Ah! Saiu uma decisão do Tribunal de Contas, que foi remetida ou para a Controladoria ou diretamente

⁸⁵ Relação Anual de Informações Sociais.

⁸⁶ Declaração do Imposto sobre a Renda Retido na Fonte.

para a nossa Secretaria. Então nós vamos avaliar a situação, verificar se é uma questão que exija uma regulamentação, com esclarecimento da regulamentação ora existente, para aí sim disponibilizarmos isso para os setoriais de gestão de pessoas. E aí pode voltar a acontecer. Ofício, Circular. Se for o caso pontuar, a gente encaminha alguma diretriz para a Secretaria que possivelmente tenha causado aquela situação no controle externo, né?! No próprio controle interno, nós temos internamente a unidade de controle interno, que é responsável justamente por acompanhar e fiscalizar essas ações, interno ou externo, demandando sobre processos pontuais. E aí a gente acaba na mesma situação. Nós avaliamos o ponto, e sim, damos “*start*” nos processos né?! Seja orientativo ou apenas explicativo da situação, sempre almejando responder de forma clara e pontual.

Ok. Mecanismo de controle – *Accountability*, a prestação de contas e transparência. Pergunta n.º 9:

9) Como a sua unidade monitora e avalia a sua imagem, da unidade, perante os setoriais de gestão de pessoas? Existe essa avaliação?

Olha, eu diria que isso é muito informal. Nós vamos muito pelo *feedback*. No dia a dia nós vamos conversando com os setoriais, e é claro que alguns tem mais proximidades conosco, por ser órgãos de grande porte, como Saúde, Educação. Então nós temos muito contato, e nesses dois órgãos existe uma Subsecretaria de Gestão de Pessoas, também pela magnitude do quadro de pessoal, mas isso não é nada sistêmico, e sim informal. Existe sempre reuniões que podem ser feitas sobre um tema específico que o órgão está demandando. Fóruns também nós já realizamos muitos fóruns, para trazer informações, atualizando os setoriais, até mesmo trazendo à tona situações que estão sendo objeto de estudos, regulamentações, por parte da Secretaria como órgão central, e sempre alguma questão pontual que nós avaliamos ser necessária o debate com os setoriais.

Ok. Última pergunta sobre o mecanismo de controle:

10) Quais são as ações da sua unidade quando tem conhecimento de irregularidades nos setoriais de gestão de pessoas?

Bom, aí quando nós nos deparamos com a situação de descumprimento de norma, ou uma publicação que nós consideramos errônea, nós buscamos encaminhar expediente àquela unidade específica, citando a situação: “Oh! Foi averiguado tal caso, em tal situação.

Nós queremos uma explicação”. Então, ou seja, nós questionamos o órgão, para que ele apresente as suas razões de fato e de direito, e nos retorne. E aí a equipe técnica, responsável pela temática, seja na parte da folha de pagamento, na parte de carreiras, na parte de cessão de servidor também, nós vamos avaliar *interna corporis*, e aí sim tomarmos uma decisão. Isso tem necessidade de uma nova regulamentação? É apenas encaminhar um expediente para eles, retornando e esclarecendo como que tem que acontecer para evitar essa irregularidade? Um exemplo que a gente dá assim de pronto que acontece, mensalmente a nossa equipe da folha de pagamento, ela faz um monitoramento de todas as folhas que os setoriais são responsáveis. Conforme eu falei, as ações de gestão de pessoas são descentralizadas, a nossa equipe de folha, ela mensalmente faz o rastreamento das folhas de pagamento, que são várias versões, cada uma aplicando a uma situação, e aí nós vamos verificando as discrepâncias de um mês para o outro. E dependendo da situação, porque nós não temos um poder coercitivo, um poder de polícia, dependendo do fato, é encaminhado até a Controladoria, para que entre na chamada trilha de ações da Controladoria. E basicamente acontece esse monitoramento.

Do conhecimento, a ação ela é tempestiva?

Sim!

Então é isto. Final. Muito obrigada.

Obrigada a você pela oportunidade. Espero ter colaborado com os seus estudos aí e que você tenha o êxito necessário.

Coimbra, 13/02/2021

Patrícia Ribeiro

1.5 Entrevista – E 5

Entrevista realizada via zoom
Dia: 15 de fevereiro de 2021
Horário e local: 14h43m – Coimbra – Portugal
Duração: 20 min. e 20 segs.

É uma entrevista – Avaliação acerca da implementação do modelo de Governança na Subsecretaria de Gestão de Pessoas do Governo do Distrito Federal (SUGEP). A entrevista tem por objetivo avaliar a sua percepção acerca da implementação das práticas de governança na área de gestão de pessoas da Administração Pública do Distrito Federal, notadamente no que toca os mecanismos de liderança, estratégia e controle.

Espera-se com o resultado deste trabalho, constatar se o modelo de Governança já é uma realidade ou se ainda há um caminho a ser percorrido com a finalidade de se alcançar esse modelo de gestão.

Apresento adiante alguns conceitos a respeito de Governança, a fim de auxiliar nas respostas das questões.

Como Governança Pública: um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle voltadas para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução e geração de resultados nas políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade, e gestão de riscos, que é o processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar o órgão ou a entidade, destinado a fornecer uma segurança razoável quanto à realização de seus objetivos.

Esses conceitos todos, eles estão já insertos no Decreto n.º 39.736, de 28/03/2019⁸⁷, art. 2º, incisos I e II respectivamente, Decreto aí do GDF.

As respostas a esta entrevista são totalmente confidenciais, sem identificação dos participantes. Serão 10 questões, e o tempo de resposta, em média para cada pergunta, será de 3 minutos, e obviamente já agradeço a sua colaboração!

⁸⁷ Decreto n.º 39.736, de 28 de março de 2019; Disponível em: http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/5961832d2d6948a38fd8168088a7ed5b/Decreto_39736_28_03_2019.html. Acesso em 15/02/2021.

Começando com a caracterização geral, a sua idade?

38.

Caracterização geral - Gênero: feminino, masculino ou outros?

Feminino.

Tempo de serviço?

Tempo de serviço. Vamos lá. Serviço público, 2005...15 anos!

Cargo de chefia, sim ou não?

Não! O de assessoria né?!

Sim! Então tem um cargo! Sua escolaridade?

Tenho a especialização em recursos humanos.

Ok. Então começando as perguntas. Liderança, primeiro mecanismo – pessoas e competências.

1) Existe um processo de seleção pré-estabelecido para a escolha de servidores que ocupam cargos de chefia na sua unidade? Existe uma transparência neste processo de seleção, onde os critérios e competências já são definidos?

Não para as duas!⁸⁸ O que existe é o “Q.I.” – Quem Indica né?! O meu amigo mais próximo. Enfim, não existe nenhum processo de seleção.

Existe então uma indicação política?!

Uma indicação né?! Uma indicação política.

Ok. Pergunta n.º2:

2) É assegurada uma adequada capacitação para que você desenvolva suas competências de forma satisfatória? Existem diretrizes definidas?

Não! A gente não tem capacitação. Assim, a gente se capacita no cargo. Você vai aprendendo levando porrada. Não existe capacitação, não existem diretrizes definidas porque as próprias pessoas que estão a frente, as pessoas que estão nos cargos mais altos, nem eles sabem para onde eles querem ir. Então pelo fato de não conhecerem, aí eu estou supondo, de não conhecerem, eles não têm nem a capacidade de darem essa diretriz. Então cada um constrói essa diretriz. Essa diretriz é construída por cada um da Secretaria.

⁸⁸ Entrevistado responde em tom de risada.

Entendi. Mesmo mecanismo, a liderança - Sistema de Governança. Pergunta n.º 3:

3) São bem definidos os papéis e responsabilidades da sua unidade bem como os das instâncias internas, aí podemos falar como os comitês de governança, ouvidoria, controle interno etc., contemplando atividades relacionadas à tomada de decisão, à elaboração, implementação e revisão de diretrizes, ao monitoramento e ao controle?

Não, não são bem definidos os papéis e responsabilidades ali da unidade. Tanto não são, que igual assim, ali na unidade mesmo que eu trabalho hoje, (...) ⁸⁹, a gente vê que o Chefe é o cargo mais alto da unidade, então o chefe demanda a Diretoria, e os próprios Diretores, eles não têm noção do papel deles. Então como eles não tem essa noção desse papel, essa responsabilidade deles, muitas vezes a gente tem devolutiva como: “Isso aqui é para eu fazer mesmo?”, “Como eu devo fazer?”. Então assim, de fato não é muito definido, e muitas vezes você vê o Coordenador fazendo o papel do Diretor, você vê o Diretor no papel de execução, você vê o próprio Chefe executando e ele estaria ali no papel de liderar, de estar dando diretriz, de estar acompanhando a equipe, e você vê ele inclusive até tramitando processo: “Ah! O fulano vai ficar com esse processo, beltrano com esse!”. Porque isso não é bem definido. Esse papel infelizmente ali, e na maioria dos setores, a gente vê essa mesma situação. As pessoas têm muita dificuldade, principalmente no serviço público, de encarar o papel de liderança. Porque eu acho que ainda está muito arraigado na gente que você tem que executar, você tem que fazer! Então você vê o líder nesse papel. Ele não tem a consciência que ele é o líder. O Diretor não tem consciência do papel dele, que o papel dele é estratégico. O papel dele não é de executar. Ele vai ter, sei lá, o gerente dele, vai ter outra área que vai fazer isso para ele, mas as pessoas não têm esse papel bem definido. Eles têm até assim, o fato do líder talvez não estar fazendo a execução, é visto como “Ah! O cara não gosta de trabalhar! A pessoa não está nem aí! A pessoa está de conversa”, e o papel dele de fato é esse. Ele está dando estratégia, ele tem que estar dando solução para a equipe dele, e muitas vezes a gente não vê isso!

Ok. Próxima pergunta, mecanismo de liderança ainda:

4) Como são divulgadas as estruturas administrativas, os processos de trabalho e o fluxo de informação? Existe um sistema já definido e implantado?

⁸⁹ Entrevistado informa especificamente a área onde trabalha. (Dado anonimizado).

Não! As estruturas administrativas...como que é feito as estruturas administrativas? O Subsecretário chega e fala “Olha, eu consegui quatro cargos aí para vocês. Pensa aí como você quer a sua estrutura”. Então cada um, de acordo com a sua necessidade vai pinçar no que seria bom para ele. Como não tem um processo de trabalho, não tem nada disso, ele pensa em nomes. “Poxa, eu tenho o Joãozinho, que ele precisa de um cargo e está aqui comigo, então eu vou criar um cargo para ele”. Então você cria uma estrutura para a pessoa, você não cria uma estrutura para o serviço. Então não é em prol do serviço. Eu criei a estrutura para a “Maria”, para o “João”, para “Adelaide”. Eu não crio uma estrutura para atender o serviço. Então não tem um processo, não tem um sistema implementado para isso. É feito assim, é feito pensando em pessoas, é a forma que você tem de bonificar, de gratificar o colega. “Poxa, ele está sem aumento, eu então vou criar um cargo na estrutura para ele”. Então você cria coisas que as vezes nem necessárias são.

Ok. Agora o mecanismo de estratégia – relacionamento com as partes interessadas, os setoriais de gestão de pessoas dos órgãos e entidades do GDF. Pergunta n.º 5:

5) Quais são os canais de comunicação para as demandas dos setoriais de gestão de pessoas? Existe algum controle por parte da sua unidade para garantir a efetividade destes canais?

Os canais de comunicação é o SEI⁹⁰ né?!, por onde a gente tramita os processos, o *ticket*, as demandas para as Diretorias, para a própria unidade é feita através de *ticket*, e tem o *whatsapp* também, eles conversam muito por *whatsapp*, no grupo GEPES, um grupo para gestão de pessoas. Existe um controle efetivo disso? Não! Porque o que chega, a gente vê muito vezes o setorial cobrando: “Olha, encaminhei o *ticket* tal, a folha está fechando, foi feito, não foi feito?”. Então não só lá, como em outras áreas, eu imagino, eu não posso falar de outras áreas né, com toda a certeza, mas eu também imagino que não há esse controle de quantas demandas chegaram, qual o prazo que eu tenho. No próprio SEI a gente não tem esse controle, assim, qual o prazo que eu tenho para responder esse processo. Tem processos que ficam com a gente meses. Tem uma legislação para isso? Tem, claro! Ah! Você tem que responder processo em tanto tempo, mas a gente não segue isso.

⁹⁰ SEI – Sistema Eletrônico de Informações.

Ok. Ainda no mecanismo de estratégia. Pergunta n.º 6:

6) Como a sua unidade leva em conta as necessidades e expectativas dos setoriais de gestão de pessoas frente às suas decisões, estratégias, planos, ações? Eles participam desse processo?

As decisões tomadas ali, eu falo unidade, na própria SUGEP. Uso muito unidade porque um gestor hoje, mas eu vejo isso na SUGEP como um todo, que a decisão muitas vezes, é tomada uma decisão ali e isso nem é passado para o setorial de gestão de pessoas, então há um ruído na comunicação. O setorial de gestão de pessoas é pego de surpresa. “Ah! A partir de hoje o prazo para o cálculo da licença prêmio...”, uma coisa simples, “agora você tem que fazer isso em cinco dias para me entregar até tal dia”. Quando chega essa informação para eles, chega já no dia né?! “Ah! Você não sabia?!”. “Não, eu não sabia! Não chegou nenhum informativo para mim sobre isso”. Então há ruído de comunicação não só para externo, são os setoriais de gestão de pessoas, como interno. Então a gente faz alterações no sistema, e as equipes não se conversam. Então muitas vezes ali na unidade da folha de pagamento. “Ah! Então mostrou uma decisão. A gente vai bloquear o sistema”. Isso eu falo até por mim, as vezes eu faço alguma coisa e há essa fragilidade da gente chegar e falar para o outro: “Olha, eu alterei o sistema e a partir de agora é assim!”. As vezes a unidade lá de carreiras tem uma decisão que de fato impacta em todo o GDF e isso não é passado. Então se há a participação deles nesse processo? Algumas decisões têm até alguma participação, mas na grande maioria, não! Decide-se lá. É uma coisa que eu sempre até bati que “Ah! O setorial de gestão de pessoas, ele não faz porque ele não quer, por isso”. Sim, a culpa é sempre do setorial de gestão de pessoas, e a visão que eu tenho é, o setorial de gestão de pessoas, ele não sabe. Ele não faz não é porque ele não quer, é porque ele não sabe, e ele, não chega a informação a ele. Não chega a educação para ele, não chega isso para ele. Quando chega, chega ruído, chega o colegado colega que falou, então imagina como que chega essa informação lá para ele. Então eles não participam ativamente disso. Até se participasse, o resultado seria outro com certeza!

Entendi. Ainda no mecanismo de estratégia - estratégia organizacional.

Pergunta n.º 7:

7) De que forma a sua unidade monitora e avalia a execução da estratégia dos setoriais de gestão de pessoas? Existe este controle?

Não tem controle. Assim, o que que acontece. É passado alguma execução para eles fazerem. A gente tem alguns controles que a gente faz. Assim “Ah! Vou tirar um relatório”, mas eu falo assim, não existe uma prática, um procedimento. Quando a gente faz, a gente encaminhou a informação. A partir do momento do lançamento a gente vai acompanhar durante tantos dias, a gente vai tirar relatório não sei quantos dias. A gente não tem isso! Então é um controle bem precário. O controle é feito lá no grupo GEPES. “Pessoal, já lançou? Pessoal, vocês estão fazendo assim?”, mas não tem um acompanhamento efetivo. Esse controle de saber. Isso aí, a meu ver, não existe!

O que seria esse grupo GEPES?

É o grupo de *whatsapp*, onde tem várias pessoas que trabalham no grupo de gestão de pessoas, então ali, tudo o que eles pedem de folha, de relatório, de acompanhamento, tudo eles lançam ali. O que eu acho é que é tudo muito precário, porque imagina, não é todo mundo que está no grupo GEPES, aí as vezes surge “Ah! Mas a gente fez, a gente mandou lá para grupo GEPES, vocês não viram?”. Não é todo mundo que está ali. Então é precário o controle. Uma situação ou outra, a unidade vai ter um controle de estar encaminhando. Por exemplo, igual para agora os exercícios findos. Aí o chefe da unidade tem o papel de fazer o controle maior. Aí sim ele tem todo o procedimento. Encaminhar o processo, foi feito um formulário, então assim, mas isso é minoria! Então, “Ah! Então para exercício anterior agora vamos fazer esse controle”. Então é feito, mas a maioria dos processos, a gente não tem isso! É uma minoria!

A sigla GEPES significa?

Gestão de pessoas.

Ok. Mecanismo de controle - gestão de riscos e controle interno.

8) Após resultados das atividades de controle e recomendações de trabalhos de auditoria, existem ações da sua unidade que solicitam que sejam adotadas as devidas providências para fiel cumprimento das orientações dos órgãos de controle? Que ações seriam essas?

Quando chega alguma recomendação da auditoria, e isso assim, lá na unidade, o Chefe, ele leva muito, muitíssimo a sério isso. Na hora que chega, o primeiro papel dele é entender. Então muitas vezes tem mesmo uma comunicação direta com o Tribunal de Contas. Então deixa eu entender essa recomendação. Se há dúvida, ele faz questionamentos.

Feito isso, ele implementa isso no SIGRH⁹¹. Se é alguma coisa que tem que implementar, é implementado, e aí sim ele começa a ação, ele encaminha para a SUGEP informando e sempre solicita o encaminhamento de circulares. Aí eles encaminham as circulares para os órgãos. Se alguma coisa exige alguma manutenção do SIGRH, ele informa como deverá ser feito isso. Essa orientação ele dá para o fiel cumprimento das recomendações. A ação sempre é essa. Ele primeiro questiona. “Ah! Entendi”, aí ele implementa isso no SIGRH, se é um caso de implementação do SIGRH, elabora a circular, encaminha para a SUGEP e a SUGEP passa para os órgãos e daí ele começa um controle, até mesmo as pessoas começam a ligar, encaminhar documento, ele faz reuniões interna lá.

Ok. Ainda no mecanismo de controle - *Accountability*, a prestação de contas e transparência. Pergunta n.º 9:

9) Como a sua unidade monitora e avalia a sua imagem, da unidade, perante os setoriais de gestão de pessoas? Existe essa avaliação?

O monitoramento e a avaliação vêm muito do *feedback* do setorial de gestão de pessoas, então constantemente eles dão *feedback* muito para o Chefe. “Ah! Fulano...a Diretoria tal, eu não gostei, isso aqui que vocês fizeram, eu achei...”, então assim, é muito mesmo por *feedback* direto, por ligação, mensagens. É justamente essa importância mesmo que tem, se a folha de pagamento. Então assim, o que eu vejo a imagem dele é monitorada pelo *feedback*. Ele faz uma métrica se está muito ruim, se está muito bom.

Ok. Ainda no mecanismo de controle. Última pergunta n.º 10:

10) Quais são as ações da sua unidade quando tem conhecimento de irregularidades nos setoriais de gestão de pessoas?

Geralmente quando chega ao conhecimento é feito um documento, e aí eles encaminham o documento para a unidade informando “Olha! Foi constatado, identificado”. Igual por exemplo, agora eu vou dar um exemplo prático que aconteceu. (...) ⁹². Então assim, quando ele tem o conhecimento, a primeira prática dele sempre é entrar em contato, olha,

⁹¹ SIGRH – Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos.

⁹² Entrevistado dá um exemplo prático para corroborar a afirmação de que existe uma ação efetiva quando há o conhecimento de irregularidades nos setoriais de gestão de pessoas. (Dado anonimizado).

chama para mostrar o erro, para entender de imediato já notifica com documento também via SEI, processo SEI.

Ok. Então é isto. Muito obrigada pela sua colaboração.

De nada!

Coimbra, 15/02/2021.

Patrícia Ribeiro

2. ANEXO II – Questionário

Questionário

Questionário – Governança no Governo do Distrito Federal

No questionário seguinte encontrará um conjunto de questões relacionadas com a sua percepção no que tange à existência de práticas de governança na atual gestão da Subsecretaria de Gestão de Pessoas - SUGEP, órgão responsável pelas diretrizes e normas da área de gestão de pessoas no GDF, especificamente referente aos mecanismos de liderança, estratégia e controle, com o objetivo de verificar o seu nível de concordância com cada uma dessas dimensões, utilizando a escala de 1 a 10, onde 1 equivale a discordo totalmente e 10 concordo totalmente.

Para a referida análise, foram consideradas seis dimensões: 1) Pessoas e competências; 2) Sistema de governação; 3) Relacionamento com os *stakeholders* (partes interessadas); 4) Estratégia organizacional; 5) Gestão de riscos e controle interno; 6) *Accountability* (prestação de contas) e transparência. Apresento adiante alguns conceitos a respeito de governança, a fim de auxiliar na resposta das questões:

Governança pública: conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle voltadas para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução e geração de resultados nas políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade; (Art. 2º, inciso I, do Decreto nº 39.736, de 28/03/2019).

Gestão de riscos: Processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar o órgão ou a entidade, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos. (Art. 2º, inciso V, do Decreto nº 39.736, de 28/03/2019).

As respostas a este questionário são totalmente confidenciais, sem identificação dos participantes. Obrigada pela colaboração!

Descrição Geral

1. Idade:

2. Gênero

Marcar apenas uma oval.

Feminino

Masculino

Outros

3. Tempo de serviço:

Marcar apenas uma oval.

- Até 5 anos
- de 6 a 10 anos
- de 11 a 15 anos
- de 16 a 20 anos
- de 21 a 25 anos Mais
- de 26 anos

4. Exerce cargo de chefia:

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

5. Escolaridade:

Marcar apenas uma oval.

- Ensino básicoEnsino
- médio
- Graduação (licenciatura/tecnólogo)Pós-
- graduação
- Mestrado
- Doutorado

Questionário

DIMENSÃO 1 - LIDERANÇA
Pessoas e competências

6. Existe um processo de seleção pré estabelecido para a escolha de servidores que ocupam cargos de chefia na SUGEP.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

7. Existe transparência neste processo de seleção, onde os critérios e competências já são definidos.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

8. Existem diretrizes para a avaliação de desempenho desses servidores com base em indicadores e metas previamente definidos, e seus resultados são divulgados.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

9. Existem um conjunto de benefícios, financeiros e não financeiros, para o reconhecimento do trabalho destes servidores e os resultados são divulgados.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Questionário

DIMENSÃO 2 - LIDERANÇA
Sistema de governança

10. A SUGEP bem como as instâncias internas de apoio à governança (comitês de governança, ouvidoria, controle interno, etc) tem seus papéis e responsabilidades definidas.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Os membros da SUGEP e as instâncias de apoio à governança realizam suas atividades regularmente.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. É garantido um balanceamento de poder e a segregação de funções críticas, ou seja, a concentração de poder, autoridade e responsabilidade não está nas mãos de um ou de poucos indivíduos.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. As estruturas administrativas, os processos de trabalho, o fluxo de informação são bem divulgados.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Questionário

DIMENSÃO 3 - ESTRATÉGIA
Relacionamento com os stakeholders (partes interessadas) - setoriais de gestão de pessoas dos órgãos/entidades do GDF

14. Existe a divulgação dos canais de comunicações para as demandas do meu setorial de gestão de pessoas e sua efetividade é assegurada pela SUGEP.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

15. A SUGEP promove a participação social, com envolvimento do meu setorial de gestão de pessoas na governança da organização.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

16. A SUGEP tem relação objetiva e profissional com o meu setorial de gestão de pessoas.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

17. As necessidades e expectativas do meu setorial de gestão de pessoas são consideradas frente às decisões, estratégias, planos e ações da SUGEP.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Questionário

DIMENSÃO 4 - ESTRATÉGIA
Estratégia organizacional

18. É definido pela SUGEP um modelo de gestão estratégica de pessoas.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

19. O meu setorial de gestão de pessoas tem envolvimento na formulação da estratégia e a sua execução.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

20. A SUGEP monitora e avalia a execução da gestão estratégica dos recursos humanos.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

21. A SUGEP monitora e avalia o meu desempenho.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Questionário

DIMENSÃO 5 - CONTROLE
Gestão de riscos e controle interno

22. A SUGEP tem definido diretrizes para o sistema de gestão de riscos e controle interno.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

23. O referido sistema e o controle interno é monitorado e avaliado pela SUGEP.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

24. Com o resultado do monitoramento e avaliação supracitados, medidas a visar o aprimoramento do sistema são implementadas sempre que necessário.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Seção sem título

DIMENSÃO 6 - CONTROLE
Accountability (prestação de contas) e Transparência

25. As informações as quais a SUGEP se compromete a dar transparência são acessíveis.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

26. A SUGEP publica relatórios organizacionais acerca da implementação e resultados do sistema de governança e de gestão.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Existe monitoramento e avaliação da imagem da SUGEP perante os setoriais de gestão de pessoas.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Casos comprovados de irregularidades, resultam em encaminhamento tempestivo para órgãos de controle competente pela SUGEP.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

3. ANEXO III – Órgãos/entidades do Governo do Distrito Federal

Tabela 14 - Órgãos/entidades do Governo do Distrito Federal

ÓRGÃOS/ENTIDADES DO GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL	
1.	Secretaria de Estado de Segurança Pública do Distrito Federal
2.	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Urbano e Habitação do Distrito Federal
3.	Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal
4.	Secretaria de Estado de Agricultura, Abastecimento e desenvolvimento Rural
5.	Secretaria de Estado de Transporte e Mobilidade do Distrito Federal
6.	Serviço de Limpeza Urbana - SLU
7.	Secretaria de Estado de Obras e Infraestrutura do Distrito Federal
8.	Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa do Distrito Federal
9.	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico do Distrito Federal
10.	Procuradoria-Geral do Distrito Federal
11.	Agência Reguladora de Águas, Energia e Saneamento Básico do Distrito Federal
12.	Secretaria de Estado de Justiça e Cidadania
13.	Brasília Ambiental
14.	Controladoria-Geral Do Distrito Federal
15.	Companhia de Desenvolvimento Habitacional do Distrito Federal
16.	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social do Distrito Federal
17.	Instituto de Previdência dos Servidores do Distrito Federal – IPREV/D.F.
18.	Instituto de Assistência à Saúde dos Servidores do Distrito Federal – INAS/D.F.
19.	Defensoria Pública do Distrito Federal
20.	Secretaria de Estado de Meio Ambiente
21.	Casa Civil do Distrito Federal
22.	Secretaria de Estado do Esporte e Lazer do Distrito Federal
23.	Instituto de Defesa do Consumidor do Distrito Federal – PROCON/D.F.
24.	Secretaria de Estado de Comunicação do Distrito Federal
25.	Secretaria de Estado de Turismo do Distrito Federal
26.	Gabinete do Vice-Governador
27.	Secretaria de Estado de Proteção da Ordem Urbanística do Distrito Federal – D.F. Legal
28.	Junta Comercial, Industrial e Serviços do Distrito Federal – JUCIS/D.F.
29.	Secretaria de Estado da Mulher do Distrito Federal
30.	Secretaria de Estado de Trabalho
31.	Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação do Distrito Federal
32.	Secretaria de Estado de Administração Penitenciária do Distrito Federal
33.	Administração Regional do Plano Piloto
34.	Administração Regional do Gama
35.	Administração Regional de Taguatinga
36.	Administração Regional de Brazlândia
37.	Administração Regional de Sobradinho
38.	Administração Regional de Planaltina
39.	Administração Regional do Paranoá
40.	Administração Regional do Núcleo Bandeirante
41.	Administração Regional de Ceilândia
42.	Administração Regional do Guará
43.	Administração Regional do Cruzeiro
44.	Administração Regional de Samambaia
45.	Administração Regional de Santa Maria
46.	Administração Regional de São Sebastião
47.	Administração Regional do Recanto das Emas
48.	Administração Regional do Lago Sul
49.	Administração Regional do Riacho Fundo I
50.	Administração Regional do Lago Norte
51.	Administração Regional da Candangolândia
52.	Administração Regional de Aguas Claras

53.	Administração Regional do Riacho Fundo II
54.	Administração Regional do Sudoeste/Octogonal
55.	Administração Regional do Varjão
56.	Administração Regional do Park Way
57.	Administração Regional de Sobradinho II
58.	Administração Regional do Jardim Botânico
59.	Administração Regional do Itapoã
60.	Administração Regional do Setor de Indústria e Abastecimento
61.	Administração Regional de Vicente Pires
62.	Administração Regional da Fercal
63.	Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal/ TCB
64.	Fundação Jardim Zoológico de Brasília
65.	Jardim Botânico De Brasília
66.	Fundação de Amparo ao Trabalhador Preso - FUNAP
67.	Fundação de Apoio a Pesquisa - FAP
68.	Polícia Militar do Distrito Federal
69.	Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal
70.	Departamento de Transito – DETRAN/D.F.
71.	Polícia Civil do Distrito Federal
72.	Companhia de Planejamento do Distrito Federal – CODEPLAN/D.F.
73.	Fundação Hemocentro de Brasília - FHB
74.	Secretaria de Estado de Saúde
75.	Fundação de Ensino e Pesquisa em Ciências da Saúde - FEPECS
76.	Secretaria de Estado de Educação
77.	Fundação Universidade Aberta do Distrito Federal – FUNAB/D.F.
78.	Arquivo Público do Distrito Federal
79.	Companhia Urbanizadora da Nova Capital do Brasil - NOVACAP
80.	Companhia do Metropolitano do Distrito Federal – Metro/D.F.
81.	Departamento de Estradas de Rodagem - DER
82.	Administração Regional do Sol Nascente/Por do Sol
83.	Secretaria de Estado de Desenvolvimento da Região Metropolitana do Distrito Federal
84.	Secretaria de Estado de Governo do Distrito Federal
85.	Secretaria Extraordinária da Pessoa Com Deficiência do Distrito Federal
86.	Administração Regional do Sia
87.	Administração Regional de Arniqueira
88.	Secretaria de Estado de Atendimento a Comunidade do Distrito Federal
89.	Casa Militar do Distrito Federal

Fonte: Autoria própria baseado em dados fornecidos pela Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal - Brasil.