

Pedro Figueredo Durão

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA E GESTÃO DE PESSOAS NO GOVERNO DO  
ESTADO DE MINAS GERAIS: análise das fontes de dados e informações de pessoal

Belo Horizonte

2016

Pedro Figueredo Durão

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA E GESTÃO DE PESSOAS NO GOVERNO DO  
ESTADO DE MINAS GERAIS: análise das fontes de dados e informações de pessoal

Monografia apresentada ao Curso de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Simone Cristina Dufloth

Belo Horizonte

2016

D951p

Durão, Pedro Figueredo.

Portal da transparência e gestão de pessoas no governo do estado de Minas Gerais [manuscrito]: análise das fontes de dados e informações de pessoal / Pedro Figueredo Durão. -- 2016.

[13], 64 p. : il.

Monografia de conclusão de curso (Graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2016.

Orientadora: Simone Cristina Dufloth

Bibliografia: p. 65-69

1. Portal da transparência – Minas Gerais. 2. Transparência administrativa – Minas Gerais. 3. Administração de pessoal – Minas Gerais. 4. Sistema de informação – Minas Gerais. I. Dufloth, Simone Cristina. II. Título.

Pedro Figueredo Durão

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA E GESTÃO DE PESSOAS NO GOVERNO DO ESTADO  
DE MINAS GERAIS: análise das fontes de dados e informações de pessoal

Monografia apresentada ao Curso de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração Pública.

Aprovado na Banca Examinadora

---

Prof. Doutora Simone Cristina Dufloth, orientadora, Fundação João Pinheiro

---

Prof. Doutora Flávia de Paula Duque Brasil, avaliadora, Fundação João Pinheiro

---

Prof. M<sup>º</sup> Max Melquiades da Silva, avaliador, Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, 28 de novembro de 2016.

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de reconhecer a importância que toda a minha família teve nesses anos que estudei na Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho, sem eles não teria a mínima condição de estudar em Belo Horizonte, cidade da qual fiz muitos amigos e que me proporcionou inúmeras experiências que tornaram minha formação pessoal e acadêmica mais completa e rica.

Especialmente aos meus pais, Edinalda e Carlos, pelo imensurável apoio e investimento que se dispuseram ao arcar na consolidação dessa jornada, sempre serei grato pelo amor, pelos conselhos e pela companhia quando eu mais precisei. Ao meu irmão, Matheus, pela eterna amizade.

Aos professores, que foram substanciais na minha formação acadêmica e por proporcionarem os meios necessários para minhas atividades profissionais no setor público.

Aos meus colegas do 31 CSAP, sempre vou lembrar das histórias e experiências que vivemos juntos. Agradeço especialmente ao Estevão, André e Augusto, que se tornaram grandes amigos e que sempre levarei na minha vida.

Por fim agradeço a minha orientadora, Simone Dufloth, pela enorme disponibilidade e apoio na construção do presente trabalho.

À todos que participaram e me auxiliaram de certa forma durante a minha graduação, muito obrigado.

*“O conhecimento e a informação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer país. Os portadores desses recursos são as pessoas.”*

(Peter Drucker)

## RESUMO

A transparência governamental sob a perspectiva da gestão de pessoas e as implicações dos sistemas de informação presentes na realidade do Governo do Estado de Minas Gerais. O objetivo desta pesquisa é apresentar quais são os mecanismos normativos que regem a transparência governamental e analisar como os sistemas de informação responsáveis pelo fluxo e o armazenamento dos dados podem influenciar na transparência pública. No estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental para levantar o arcabouço legal que rege a transparência pública e trazer a fundamentação teórica sobre as características dos sistemas de informação responsáveis pela disponibilização e gerenciamento dos dados. O Governo do Estado de Minas Gerais, atualmente implementa o Projeto MASP (Modernização da Administração de Serviços e Sistemas de Pessoal), que possui como diretriz principal a transformação da área de Recursos Humanos do Estado, ao incorporar um novo modelo de Gestão de Pessoas. Uma das ações do Projeto MASP se refere a substituição do SISAP (Sistema de Informação de Administração de Pessoal) para um sistema informacional modular, de natureza ERP, apenas para a área de Recursos Humanos, denominado SIG – RH (Sistema Integrado de Gestão – Recursos Humanos). Portanto, o presente estudo analisa por meio de análises documentais e entrevistas qualitativas com os gestores públicos responsáveis por essas atividades, como essa mudança pode impactar na transparência pública do estado. A conclusão é que, por mais que o SIG – RH possa garantir uma capacidade de gerenciamento de dados superior, que assegure uma qualidade informacional maior, o Governo do Estado atualmente não dispõe de ações efetivas na promoção de uma transparência ativa ideal.

**Palavras-chave:** transparência governamental, gestão de pessoas, portal da transparência, sistemas de informação, Projeto MASP.

## **ABSTRACT**

A government transparency from the perspective of people management and implications of information systems present in the reality of the State of Minas Gerais. The objective of this research is to study the banks are the regulatory mechanisms governing government transparency and analyze how the information systems should be provided by the flow and the data can influence public transparency. In the study, a bibliographical and documentary research was carried out to raise the legal framework that governs public transparency and to bring the theoretical foundation on the characteristics of the information systems responsible for the availability and management of the data. The Government of the State of Minas Gerais currently implements the MASP (Modernization of Service Administration and Personnel Systems) Project, which has as main guideline the transformation of the Human Resources area of the State, incorporating a new Human Resources Management model. One of the actions of the MASP Project is the substitution of the SISAP (Personnel Management Information System) for a modular information system of an ERP nature, only for Human Resources, called SIG - RH (Integrated Management System – Human Resources). Therefore, the present study analyzes through documentary analyzes and qualitative interviews with the public managers responsible for these activities, as how this change can influence the public transparency of the state. The conclusion is that, although the SIG - RH can guarantee a superior data management capacity, which assures a greater informational quality, the State Government currently does not have effective actions in the promotion of an ideal active transparency.

**Keywords:** government transparency, people management, transparency portal, information systems, MASP Project.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Sistemas Informativos Integrados do Governo de Minas Gerais.....	31
Figura 2: Ciclo de Vida do Sistema ERP.....	37
Figura 3: Componentes do Projeto MASP.....	43

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Informações disponibilizadas no Portal da Transparência do Governo Federal e suas fontes.....	25
Quadro 2: Informações disponibilizadas nas páginas de Transparência Pública.....	26
Quadro 3: Informações disponibilizadas no Portal da Transparência de Minas Gerais e os sistemas de informação alimentadores.....	27
Quadro 4: Evolução dos Conceitos de Informação e sua respectiva finalidade.....	32
Quadro 5: Informações funcionais dos servidores disponibilizadas no Portal da Transparência.....	78

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Despesa de Pessoal no Estado de MG em 2015.....	49
Tabela 2: Histórico Anual da Remuneração do servidor.....	76
Tabela 3: Relatório Consolidado de requisições à acesso a informação no primeiro semestre de 2016.....	61

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**CGE** – Controladoria Geral do Estado

**CGU** – Controladoria Geral da União

**DIRF** – Declaração de Imposto de Renda Retido na Fonte

**DUDH** – Declaração Universal de Direitos Humanos

**ERP** – Enterprise Resource Planning

**e-SIC** - Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão

**GERSIAFI** – Grupo Especial de Gerenciamento do SIAFI

**GPDI** - Gratificação Desempenho e Produtividade Individual

**LAI** – Lei de Acesso à Informação

**MASP** – Modernização da Administração de Sistemas e Serviços de Pessoal

**MRP** - Material Requirement Planning

**NPM** – New Public Management

**PASEP** - Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público

**PPAG** – Plano Plurianual de Ação Governamental

**PRODEMGE** - Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais

**RAIS** – Relação Anual de Informações Sociais

**RH** – Recursos Humanos

**SAD** – Sistema de Apoio à Decisão

**SAP** - Sistemas, Aplicativos e Produtos

**SEF** – Secretaria de Estado da Fazenda

**SEPLAG** – Secretaria de Estado de Planejamento

**SIAFI** – Sistema de Administração Financeira

**SIC** – Serviço de Informações ao Cidadão

**SIGECON** – Sistema de Gestão de Concursos

**SIGPLAN** – Sistema de Gestão de Planejamento

**SIG-RH** – Sistema de Gestão dos Recursos Humanos

**SISAD** – Sistema Avaliação de Desempenho

**SISAP** – Sistema de Administração de Pessoal

**SPT** – Sistemas de Processamentos de Transações

**TI** – Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>2 TRANSPARÊNCIA GOVERNAMENTAL .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Transparência Ativa e Passiva.....</b>	<b>24</b>
2.1.1 No Governo do Estado de Minas Gerais .....	27
<b>2.2 Sistemas Informativos Que Alimentam o Portal da Transparência do Estado de Minas Gerais.....</b>	<b>29</b>
2.2.1 Tipos de Sistema de Informação .....	32
2.2.2 Sistema Integrado de Gestão Empresarial (ERP) .....	35
2.2.3 Sistema ERP no Setor Público .....	39
<b>3 RECURSOS HUMANOS E PROJETO DE MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE SISTEMAS E SERVIÇOS DE PESSOAL .....</b>	<b>42</b>
<b>3.1 Recursos Humanos na Era da Informação.....</b>	<b>42</b>
<b>3.2 Projeto MASP.....</b>	<b>43</b>
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>47</b>
<b>5 ANÁLISE DE PESQUISA.....</b>	<b>49</b>
5.1 Informações de Gestão de Pessoas contidas no Portal da Transparência.....	49
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>64</b>
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>66</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>71</b>
<b>APÊNDICE B .....</b>	<b>72</b>
<b>APÊNDICE C .....</b>	<b>73</b>
<b>APÊNDICE D .....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXO A.....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXO B.....</b>	<b>77</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho procura abordar a importância dos sistemas de informação integrados e seus principais impactos no contexto das práticas de políticas de transparência do Estado de Minas Gerais, com foco exclusivo para a Gestão de Pessoas.

O Projeto MASP (Modernização da Administração de Serviços e Sistemas de Pessoal), concebido como um projeto do Governo do Estado de Minas Gerais, possui como objetivo proporcionar a valorização e respeito ao servidor público ao assegurar confiabilidade, transparência e agilidade aos processos relacionados à evolução de sua vida funcional. Com produtos que visam fomentar a efetividade da política pública de gestão de pessoas do Estado de Minas Gerais, pretende-se com o Projeto MASP garantir a qualidade das informações das bases de dados dos sistemas de recursos humanos e a concessão do pagamento dos benefícios aos servidores em tempo real, de forma automática e assertiva. (MINAS GERAIS, 2014). Os resultados que são esperados pela execução do Projeto se referem à disponibilização de informações de dados dos servidores ativos e inativos do Estado de Minas Gerais de maneira completa, atualizada e consistente, a implementação de uma nova ferramenta de recursos humanos e possibilitar um novo modelo de Gestão de Pessoas.

Atualmente contidos no SISAP (Sistema de Administração de Pessoal), todos os dados pertencentes aos servidores são utilizados para a gestão dos recursos humanos do Estado, como controle da folha de pagamento, data de admissão e desligamento, informações pessoais, movimentações funcionais; agenda médica; nomeação; informações curriculares; quadro de vagas e contagem de tempo.

O mesmo sistema é responsável por alimentar e centralizar todas as informações da vida funcional do servidor, sendo a principal fonte de informação para todas as políticas de recursos humanos do governo estadual, além de se constituir numa base de dados em que são

extraídos todos os dados pertinentes ao atendimento da legislação atual no que se concerne à transparência governamental no âmbito da Gestão de Pessoas. Ou seja, todas as informações sobre remunerações e dados funcionais dos servidores disponibilizadas no Portal da Transparência do Estado de Minas Gerais são, atualmente, extraídos dos bancos de dados SISAP.

O Projeto MASP, contempla em suas ações, a substituição do atual sistema de informação (SISAP) pelo módulo de Recursos Humanos R3, da empresa SAP. Tal mudança se configura com a expectativa de atendimento das diversas demandas informacionais a partir de processos mais eficientes e transparentes, o que propiciaria impactos diretos na qualidade da informação e na forma como ela pode ser disponibilizada pelo Governo para a sociedade civil.

Nesse contexto de mudança no que se refere aos sistemas informatizados de pessoal, observa-se pois, que o Portal da Transparência do Estado de Minas Gerais será atingido uma vez que a única fonte de dados utilizada para suprir as suas necessidades de informações de pessoal será substituída por um novo sistema, o Sistema de Informação Gerencial de Recursos Humanos (SIGRH). Nesse sentido consideram-se necessários a realização de estudos voltados para a análise dos principais produtos de informação oriundos desse sistema e que possam servir como fonte de dados para o Portal da Transparência do Governo de Minas. Desta forma, a presente pesquisa busca propiciar contribuições para essa área ao apresentar o seguinte problema de pesquisa: Quais as principais contribuições do SIGRH no processo de transparência governamental no que se refere à gestão de pessoas?

O trabalho possui, pois, o objetivo principal de analisar as principais fontes de dados e informações de pessoal com o foco no Portal da Transparência do governo do estado de Minas Gerais. Especificamente pretende-se: (a) identificar as principais exigências legais para a disponibilização de dados e informações de pessoal no Portal da Transparência do governo de Minas; (b) identificar os principais dados e informações de pessoal disponibilizados pelo



Sistema de Administração de Pessoal (SISAP) em funcionamento para alimentação do Portal da Transparência do governo do estado de Minas Gerais; (c) identificar as principais contribuições e/ou limitações do novo Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), em desenvolvimento, para alimentação do Portal da Transparência do governo do estado de Minas Gerais.

A relevância do trabalho se dá pelo contexto da realidade do estado de Minas Gerais no que se refere à grande participação nos gastos governamentais na área de gestão de pessoas e como ocorre a transparência pública dessas informações.

O presente estudo se fundamenta na perspectiva de ressaltar a importância da transparência governamental no setor público, seus mecanismos reguladores, apresentando como os sistemas de informação podem exercer influência sobre a sua efetividade.

## **2 TRANSPARÊNCIA GOVERNAMENTAL**

Nesse capítulo será exposto como se deu, no contexto brasileiro, a evolução dos mecanismos legislativos que garantiram a efetividade de uma maior transparência governamental, conforme diversos marcos que perpassaram desde a influência de organizações de caráter global até de iniciativas locais que atestaram o despertar do Governo Nacional frente à evolução dos meios de comunicação e na demanda, pela sociedade, por maior clareza nas ações públicas.

A necessidade da população em ter maior ciência das atividades governamentais, numa era onde a informação se torna cada vez mais valorizada aliada com uma busca por maior eficiência na gestão pública, criou um espaço para surgimento de diversos mecanismos legislativos que propunham regulamentar a implementação da cultura de transparência governamental a partir da década de 90 no Brasil, quando os direitos democráticos voltavam à tona. A consolidação da prática de geração e disponibilização de informações por parte do Poder Público para a sociedade aconteceu através de vários marcos históricos e legislativos que se cita a seguir.

O direito à informação em Estados democráticos, ganhou de teóricos como Linhares (2011, p.38), perspectivas que tratam do direito à informação, que compreende a liberdade de informação, o direito de se informar e de ser informado e apresenta-se como condição primordial para a implantação do regime democrático que vigora por grande parte dos países. Busca-se, então, a implementação destes direitos como forma de tornar efetivo o conhecimento da atuação do Estado tornando-o transparente, compreensível e fiscalizável pelos cidadãos, pela imprensa e por todas as instituições que orbitam em sua esfera de influência.

Entretanto, primordialmente, o presente estudo traz a conceituação da palavra informação, que descreve como dados que foram modelados em um formato significativo e útil

para os seres humanos. Dados, de maneira contraposta, seriam sequências ou fatos ainda não analisados, antes de terem sido organizados e dispostos de forma que as pessoas possam compreendê-los ou utilizá-los. (LAUDON E LAUDON, 2015, p. 13).

Apenas em 1948, na Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH) da Organização das Nações Unidas, em seu artigo 19, é que se define o acesso à informação como direito básico de todo cidadão:

Todo ser humano tem direito à liberdade de opinião e expressão; este direito inclui a liberdade de, sem interferência, ter opiniões e de procurar, receber e transmitir informações e ideias por quaisquer meios e independentemente de fronteiras (ONU, 1948)

No período posterior à segunda guerra mundial, com o advento da chamada “sociedade do conhecimento”, observa-se o surgimento, em vários países, de leis de acesso à informação, combinadas com a adoção de políticas de transparência. Essas leis e políticas vêm ao encontro das demandas da sociedade e também auxiliam os governos na manutenção de um pacto social coeso. (RESENDE, NASSIF, 2015, p. 2).

O primeiro grande marco para a introdução da cultura da transparência governamental brasileira foi dada pela Constituição de 1988 que preconiza no seu artigo 5º, inciso XXXIII, que:

Todos têm o direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado. (BRASIL, 1988)

No Brasil foi necessário aproximadamente, um século para que as informações públicas deixassem de ser tratadas como um “caso de Estado” para serem tratadas como uma “obrigação do Estado”. Os termos “caso de Estado” e “obrigação do Estado” identificam duas abordagens possíveis no que diz respeito à divulgação das informações públicas. Enquanto no

“caso de Estado” as informações são tratadas como propriedade patrimonial do Estado constituído, que pode usá-las, retê-las ou descartá-las de acordo com os seus interesses, independentemente das vontades ou necessidades do cidadão; na abordagem “obrigação do Estado” as informações continuam sendo um patrimônio do governo, mas não podem mais ser usadas, retidas ou descartadas de acordo com a vontade deste ou daquele governante. Nesse caso, o Estado moderno encara o cidadão como um parceiro informacional, que tem não somente o acesso total à informação, mas também pode interpretá-la e dispor dela de acordo com os interesses sociais ou mesmo os seus interesses individuais. O cidadão passa da condição de tutelado para a condição de interpretante (REZENDE, NASSIF, 2015, p.4).

O segundo grande marco se constitui a Lei Complementar nº 101 de 04 de Maio de 2000, a chamada Lei de Responsabilidade Fiscal, que estabeleceu normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, além de outras regras para procedimentos na Contabilidade Pública e no monitoramento da execução orçamentária dos entes federativos. No que concerne à transparência governamental, a lei determinou que as receitas e as despesas fossem divulgadas detalhadamente ao Tribunal de Contas (da União, do Estado ou dos Municípios), o que mudou de forma significativa como os gestores faziam o planejamento orçamentário e como a informação passaria a ser tratada pelos mesmos. A LRF ganha forte caráter de controle social<sup>1</sup>, conforme o seu artigo 48:

São instrumentos de transparência da gestão fiscal, aos quais será dada ampla divulgação, inclusive em meios eletrônicos de acesso público: os planos, orçamentos e leis de diretrizes orçamentárias; as prestações de contas e o respectivo parecer prévio; o Relatório Resumido da Execução Orçamentária e o Relatório de Gestão Fiscal; e as versões simplificadas desses documentos. (BRASIL, 2000).

---

<sup>1</sup> O conceito de controle social foi estabelecido legalmente pela Constituição Federal de 1988, que introduz elementos e diretrizes de democracia participativa, incluindo a participação da sociedade na gestão e monitoramento de políticas públicas.

O terceiro grande marco se refere a criação da Controladoria Geral da União, em 2003, órgão que adquiriu caráter fiscalizatório e de auditoria por meio da Lei nº10.683, cujo propósito se confirmaria em defesa do patrimônio público e ao incremento da transparência da gestão por meio de ações voltadas ao controle interno, auditoria pública, correção, prevenção e combate à corrupção. O Decreto nº 5.683, de 24 de janeiro de 2006, alterou a estrutura da CGU, conferindo maior eficácia ao trabalho realizado pela instituição e criando a Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas (SPCI)<sup>2</sup>, responsável por desenvolver mecanismos de prevenção à corrupção. Assim, a CGU passou a ter a competência não só de detectar casos de corrupção, mas de antecipar-se a eles, desenvolvendo meios para prevenir a sua ocorrência.

A CGU é o órgão governamental, dos três poderes, com maior capacidade para organizar e fomentar políticas de acesso, sendo portanto, um órgão de referência para questões relativas à transparência no Brasil. Mesmo não tendo a força e a autonomia de uma agência regulatória governamental independente, como as agências reguladoras ou a autonomia jurídica necessária para resolver de forma definitiva possíveis conflitos, a CGU formula as diretrizes básicas para implantação, fomento e uso das políticas de acesso à informação, inclusive no que diz respeito aos Portais de Transparência.

O quarto grande marco das políticas de transparência implementadas foi a criação do Portal da Transparência do Poder Executivo Federal, uma iniciativa da Controladoria-Geral da União lançada em novembro de 2004. O objetivo da formulação de portais de transparência se ancorou no apoio a boa e correta aplicação dos recursos públicos ao possibilitar o acompanhamento e fiscalização pela sociedade dos gastos públicos. Por meio do Portal da Transparência, sem necessidade de senha ou cadastro, passa a ser possível consultar os gastos do Governo Federal.

Quinto grande marco histórico que é apontado nesse estudo é a sanção da Lei nº 131 de 27 de maio de 2009, conhecida como a Lei da Transparência, que acrescenta dispositivos a Lei nº101 em seu artigo 48-A:

---

<sup>2</sup> Mais recentemente, com o Decreto nº 8.109, de 17 de setembro de 2013, a SPCI passa a ser chamada de Secretaria de Transparência e Prevenção da Corrupção (STPC), que dispendo de uma estrutura compatível com a dimensão e relevância de suas competências, em especial, com as leis de Acesso à Informação, de Conflito de Interesses e Anticorrupção.

Para os fins a que se refere o inciso II do parágrafo único do art. 48, os entes da Federação disponibilizarão a qualquer pessoa física ou jurídica o acesso a informações referentes a:

I – quanto à despesa: todos os atos praticados pelas unidades gestoras no decorrer da execução da despesa, no momento de sua realização, com a disponibilização mínima dos dados referentes ao número do correspondente processo, ao bem fornecido ou ao serviço prestado, à pessoa física ou jurídica beneficiária do pagamento e, quando for o caso, ao procedimento licitatório realizado;

II – quanto à receita: o lançamento e o recebimento de toda a receita das unidades gestoras, inclusive referente a recursos extraordinários.” (BRASIL, 2009)

A referida Lei também estabeleceu prazos para que os entes federativos subnacionais se adequassem a norma, o que, de forma obrigatória, fez com que surgissem vários outros Portais de Transparência governamentais no país em curto espaço de tempo.

O sexto grande marco na evolução da transparência governamental no Brasil, se constitui na Lei nº12.527, de 18 de novembro de 2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação, que estabelece em seu artigo 8º:

É dever dos órgãos e entidades públicas promover, independentemente de requerimentos, a divulgação em local de fácil acesso, no âmbito de suas competências, de informações de interesse coletivo ou geral por eles produzidas ou custodiadas.

§ 1º Na divulgação das informações a que se refere o caput, deverão constar, no mínimo:

I - registro das competências e estrutura organizacional, endereços e telefones das respectivas unidades e horários de atendimento ao público;

II - registros de quaisquer repasses ou transferências de recursos financeiros;

III - registros das despesas;

IV - informações concernentes a procedimentos licitatórios, inclusive os respectivos editais e resultados, bem como a todos os contratos celebrados;

V - dados gerais para o acompanhamento de programas, ações, projetos e obras de órgãos e entidades; e

VI - respostas a perguntas mais frequentes da sociedade. (BRASIL, 2011)

A LAI contém comandos que fazem referência à obrigatoriedade de órgãos e entidades públicas, por iniciativa própria, divulgarem informações de interesse geral ou coletivo, salvo aquelas protegidas por algum grau de sigilo. A iniciativa do órgão público de dar divulgação a informações de interesse geral ou coletivo, ainda que não tenha sido expressamente solicitada, é denominada de princípio da “Transparência Ativa”. Diz-se que, nesse caso, a transparência é “ativa”, pois parte do órgão público a iniciativa de avaliar e divulgar aquilo que seja de interesse da sociedade. Toda a LAI estimula a iniciativa de transparência. Contudo, os artigos da LAI que fazem referência expressa a iniciativas de Transparência Ativa são:

Art. 3º. Os procedimentos previstos nesta Lei destinam-se a assegurar o direito fundamental de acesso à informação e devem ser executados em conformidade com os princípios básicos da administração pública e com as seguintes diretrizes:

(...)

II - divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações;

(...)

Art. 8º. É dever dos órgãos e entidades públicas promover, independentemente de requerimentos, a divulgação em local de fácil acesso, no âmbito de suas competências, de informações de interesse coletivo ou geral por eles produzidas ou custodiadas. (BRASIL, 2011)

Sobre os processos de formulação das diretrizes de acesso e alimentação de informações relacionadas à gestão de pessoas do Portal de Transparência do Estado de Minas Gerais, conforme apontado, a CGU fora responsável por estabelecer, por meio de manuais, essas diretrizes de qual seria formatação deste Portal e como ele e quais dados ele teria, de forma obrigatória, que disponibilizar para a sociedade, conforme se analisará de forma mais detalhada no próximo tópico.

## 2.1 Transparência Ativa e Passiva

Os conceitos de Transparência Ativa e Transparência Passiva se diferenciam na medida do esforço que o Poder Público exerce em garantir que determinadas informações sejam disponibilizadas para a sociedade.

A Transparência ativa consiste na difusão periódica e sistematizada de informações sobre a gestão estatal. Resulta de ações voluntárias dos gestores públicos ou de obrigações legais impostas aos órgãos do Estado, determinando que sejam publicadas informações necessárias e suficientes para que a sociedade possa avaliar o desempenho governamental. São exemplos dessas informações: explicação sobre as funções e atividades do governo, propostas e objetivos da gestão, dotações orçamentárias, indicadores de desempenho de gestão, sistemas de atendimento ao público, etc., e devem ser estruturadas de forma que permitam a comparação entre os exercícios (YAZIGI, 1999, apud ZUCCOLOTTO, TEIXEIRA, RICCIO, 2015, p.148).

De acordo com Yazigi (1999), a Transparência ativa é um instrumento fundamental para a modernização do Estado, pois explicita os compromissos governamentais para que possam ser reclamados posteriormente como direitos sociais. Além da publicação dos indicadores de desempenho do serviço público e dos balanços institucionais, tem-se exigido a disponibilidade em uma página de web de informações sobre os serviços prestados, dados e valores mais relevantes da gestão, indicadores de desempenho, entre outras, com a finalidade de facilitar o controle social, permitindo a avaliação da administração atual, bem como acompanhar a evolução dos serviços públicos ao longo do tempo. (ZUCCOLOTTO, TEIXEIRA, RICCIO, 2015, p.148).

Segundo o Manual da Lei de Acesso à Informação formulado pela CGU, a Transparência Passiva se dá quando algum órgão ou ente é demandado pela sociedade a prestar informações que sejam de interesse geral ou coletivo, desde que não sejam resguardadas por



sigilo. A obrigatoriedade de prestar as informações solicitadas está prevista especificamente no artigo 10 da LAI:

Qualquer interessado poderá apresentar pedido de acesso a informações aos órgãos e entidades referidos no art. 1º desta Lei, por qualquer meio legítimo, devendo o pedido conter a identificação do requerente e a especificação da informação requerida. (BRASIL, 2011)

A Lei 12.257 também previu a criação de um Serviço de Atendimento ao Cidadão (SIC) físico que garante conforme o artigo número 9, o atendimento e a orientação da população ao acesso às informações, informação da tramitação de documentos e a obrigatoriedade de protocolar documentos e requerimentos de acesso a informações. Além do SIC físico, a lei prevê a criação de meios de requerimentos de informações por meio da internet, em que os estados e municípios criem regulamentação própria.

O serviço eletrônico pela internet, chamado e-SIC, permite que qualquer pessoa, física ou jurídica, encaminhe pedidos de acesso à informação para órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. Por meio do sistema, além de fazer o pedido, é possível acompanhar o prazo pelo número de protocolo gerado e receber a resposta da solicitação por e-mail; entrar com recursos, apresentar reclamações e consultar as respostas recebidas. O e-SIC também possibilita aos órgãos e entidades e à CGU, no âmbito federal, e à CGE, no âmbito do Estado de Minas Gerais, acompanhar a implementação da Lei e produzir estatísticas sobre o seu cumprimento, com a extração de relatórios com dados referentes a todas as solicitações de acesso à informação e seus respectivos encaminhamentos. (CGU, 2013).

Analisando apenas dados de natureza de Transparência Ativa, o Portal da Transparência do Governo Federal apresenta como seu conteúdo as seguintes informações:

- a) Gastos diretos do Governo Federal (desde 2004 – exceto Cartão de Pagamentos – desde 2002).
- b) Transferências de recursos a Estados e Municípios (desde 2004).
- c) Convênios com pessoas físicas, jurídicas ou entes governamentais (desde 1996).

- d) Previsão e arrecadação de receitas (desde 2009) e informações sobre servidores do Governo Federal. Conforme organizado no Quadro 1:

**Quadro 1 - Informações disponibilizadas no Portal da Transparência do Governo Federal e suas fontes**

Descrição das Informações	Fontes
Gastos diretos do Governo Federal (desde 2004 – exceto Cartão de Pagamentos – desde 2002)	Secretaria do Tesouro Nacional, da Caixa Econômica Federal, do Banco do Brasil, do Fundo Nacional de Saúde e do Ministério do Planejamento.
Transferências de recursos a Estados e Municípios (desde 2004)	
Convênios com pessoas físicas, jurídicas ou entes governamentais (desde 1996)	
Previsão e arrecadação de receitas (desde 2009)	
Servidores do Governo Federal	

Fonte: Elaboração Própria.

Referente ao conteúdo, o Portal da Transparência se diferencia das Páginas de Transparência Pública<sup>3</sup>. Enquanto no Portal se reúne em um único sítio informações sobre a aplicação de recursos públicos federais, a partir da consolidação de milhões de dados oriundos de diversos órgãos do Governo Federal relativos a Programas e Ações de Governo.

Já nas páginas de Transparência Pública se apresentam os dados referentes às despesas realizadas por cada órgão e entidade da Administração Pública Federal com informações sobre execução orçamentária, licitações, contratações, convênios, diárias e passagens. Cada órgão e entidade deve ter sua própria Página de Transparência com informações detalhadas sobre sua execução orçamentária dando continuidade às ações de

---

<sup>3</sup> Por meio do Decreto Presidencial nº 5.482, de 30.05.2005, o Governo Federal determinou a divulgação, na Internet, de informações relativas à execução orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, direta e indireta. A Portaria Interministerial nº 140, de 16 de março de 2006, que disciplina a matéria, estabelece que os citados órgãos e entidades deverão manter em seus respectivos sítios eletrônicos na Internet página denominada “Transparência Pública”, tendo por conteúdo mínimo informações sobre a execução orçamentária e financeira, licitações, contratos, convênios e despesas com passagens e diárias que ocorrerem em seus respectivos âmbitos.

governo voltadas para o incremento do controle social e complementam as informações disponíveis no Portal da Transparência.

### **Quadro 2 - Informações disponibilizadas nas páginas de Transparência Pública**

Descrição das Informações	Sistema Alimentador
Dados de licitação e contratos do órgão/entidade	Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG)
Dados de diárias e passagens	Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP)
Dados de execução orçamentária e financeira	Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI)

Fonte: Elaboração Própria.

#### 2.1.1 No Governo do Estado de Minas Gerais

No que concerne ao Estado de Minas Gerais, o mesmo possui o próprio Portal da Transparência desde 2009, sendo uma iniciativa do Governo Federal por meio da lei complementar 131 e acompanha o mesmo objetivo relativo ao Portal da União, de divulgar informações exclusivamente de despesa, receita, contratos, convênios e compras e possibilitando o controle social pelos cidadãos ao oferecer dados e informações públicas do Estado e de Municípios, além de oferecer ferramentas para solicitações de informações por meio da Lei de Acesso a Informação, o mesmo apresenta as respectivas informações na sua página conforme o Quadro 3:

**Quadro 3 - Informações disponibilizadas no Portal da Transparência de Minas Gerais e os sistemas de informação alimentadores**

Descrição das Informações	Sistema Alimentador
Gastos/despesas públicos dos Poderes do Estado - Sistema Integrado de Administração Financeira de Minas Gerais	SIAFI - MG
Receitas ou arrecadação dos Poderes do Estado; Sistema Integrado de Administração Financeira de Minas Gerais	SIAFI - MG
Dívidas externa e interna do Estado – montante, amortizações e juros; Secretaria de Estado da Fazenda (SEF) e Sistema Integrado de Administração Financeira de Minas Gerais	SIAFI - MG
Remuneração dos servidores do Poder Executivo - órgãos e entidades e Sistema de Administração de Pessoal	SISAP
Despesa com pessoal dos Poderes do Estado - Sistema Integrado de Administração Financeira de Minas Gerais	SIAFI - MG
Despesas com diárias de viagem dos Poderes do Estado - Sistema Integrado de Administração Financeira de Minas Gerais	SIAFI - MG
Transferências de impostos a municípios - Sistema Integrado de Administração Financeira de Minas Gerais	SIAFI - MG
Convênios – Sistema de Gestão de Convênios	SIGCon
Compras, aquisições e contratos dos Poderes do Estado - Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços do Estado de Planejamento e resultados dos Poderes do Estado – Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento, Sistema Orçamentário e Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão	SIAD
Informações socioeconômicas do Estado	SIGPLAN - MG/SISOR
Transparência dos municípios	FAPEMIG e Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG)
	arquivos enviados pelos municípios

Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados da Portal da Transparência do Estado de Minas Gerais.

No que concerne à gestão de pessoas, o Decreto 45.969 do Governo Estadual de Minas Gerais explicita em seu artigo 4º inciso VIII que a sociedade tem o direito de ter acesso às informações, por meio do Portal da Transparência, referentes à remuneração e subsídio recebidos por ocupante de cargo, posto, graduação, função e emprego público, incluindo auxílios, ajudas de custo, jetons e quaisquer outras vantagens pecuniárias, bem como proventos

de aposentadoria e pensões daqueles que estiverem na ativa, de maneira individualizada, conforme ato da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão.

## **2.2 Sistemas Informativos Que Alimentam o Portal da Transparência do Estado de Minas Gerais**

### **a) Sistema Integrado de Administração Financeira - SIAFI**

O Estado de Minas Gerais conta com o Sistema Integrado de Administração Financeira – SIAFI–MG, implantado em 1994 através do Decreto nº. 35.304 de 30.12.1993, de utilização obrigatória pelos órgãos do Poder Executivo Estadual, tendo como objetivo geral, buscar a gestão eficiente dos recursos públicos do Estado, mediante a integração automatizada dos processos de elaboração e execução orçamentária, administração e execução financeira, registros contábeis e gestão do patrimônio público.

A responsabilidade da contabilidade e do gerenciamento operacional do SIAFI–MG é da Superintendência Central de Contadoria Geral/SEF efetuando manutenções, implementações e desenvolvimentos em procedimentos orçamentário, financeiro, patrimonial e contábil, tudo isso em conformidade com o Decreto nº. 39.601 de 19.05.98, que tratou da criação do Grupo Especial de Gerenciamento do SIAFI – GERSIAFI.

Trata dos respectivos dados: Rotina Administrativa; Reconciliação de Conta Arrecadadora, Especificação de Compra/serviço e Contrato/Convênio, Rotina Anual: Apropriação Orçamento Anual; Restos a Pagar; Encerramento Contábil do Exercício; DIRF; Anulação saldo de Empenho; Transferência Saldo Contábil; Balanço Anual, Movimentação Orçamentária, Movimentação da Receita, Movimentação da Despesa, Movimentação Financeira Escritural, Movimentação Financeira Bancária, Movimentação Contábil, Consultas e Relatórios. (MINAS GERAIS, 1993).

## **b) Sistema de Administração de Pessoal - SISAP**

Os órgãos e entidades da administração direta, fundações e autarquias públicas, passam a ter no ano de 2002, um Sistema Único de Pagamento de Pessoal, cujas folhas de pagamento passam a ser processadas através do sistema FFK/SISAP, conforme disposto no Decreto nº41585, de 13/03/2001. O objetivo do sistema se refere à centralizar e realizar a administração de pessoal do Governo do Estado de Minas Gerais, possuindo a Secretaria de Planejamento e Gestão como órgão responsável.

Compõem o SISAP: ingresso e desligamento, movimentações e eventos funcionais, cadastro, histórico e concessão de benefícios, Folha de Instrução de Processo de Aposentadoria, quadro de vagas, escolaridade, agenda médica, cálculo de aposentadoria e de 13º salário, assuntos previdenciários, tabelas, verbas e gerenciamento de verbas, movimentações financeira, entidades, frequência e consolidação de dados, pensão especial e alimento, cálculo de salário-benefício, certidões, projeções salariais, líquido bancário, ordem de pagamento especial, retenção/liberação de ordem de pagamento, relatórios, integração com o SIAFI, Guias de contribuição previdenciária, Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e Informações à Previdência Social, Consignação, DIRF, RAIS, PASEP, rateio, informe de rendimentos; além dos módulos RH Minas, concurso público (SIGECOP) e avaliação de desempenho dos servidores (SISAD) (MINAS GERAIS, 2013a).

## **c) Sistema de Gestão de Convênios, Portarias e Contratos do Estado de Minas Gerais – SIGECON-MG**

Disposto a partir do Decreto nº 44.424, de 21 de dezembro de 2006, o Sistema de Gestão de Convênios tem como finalidade acompanhar, coordenar e controlar os instrumentos

de natureza financeira que permitam a entrada e a saída de recursos no Tesouro Estadual centralizando em apenas um sistema todas as informações sobre celebração, solicitação, cadastro e acompanhamento da execução financeira e orçamentária dos convênios.

**d) Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços – SIAD**

O Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços - SIAD, instituído pelo Decreto nº 42.873, de 9 de setembro de 2002, tem como finalidade controlar o ciclo dos materiais, serviços e obras, desde a sua solicitação até a distribuição dos materiais de consumo, a baixa dos bens permanentes do patrimônio e a realização dos serviços e obras.

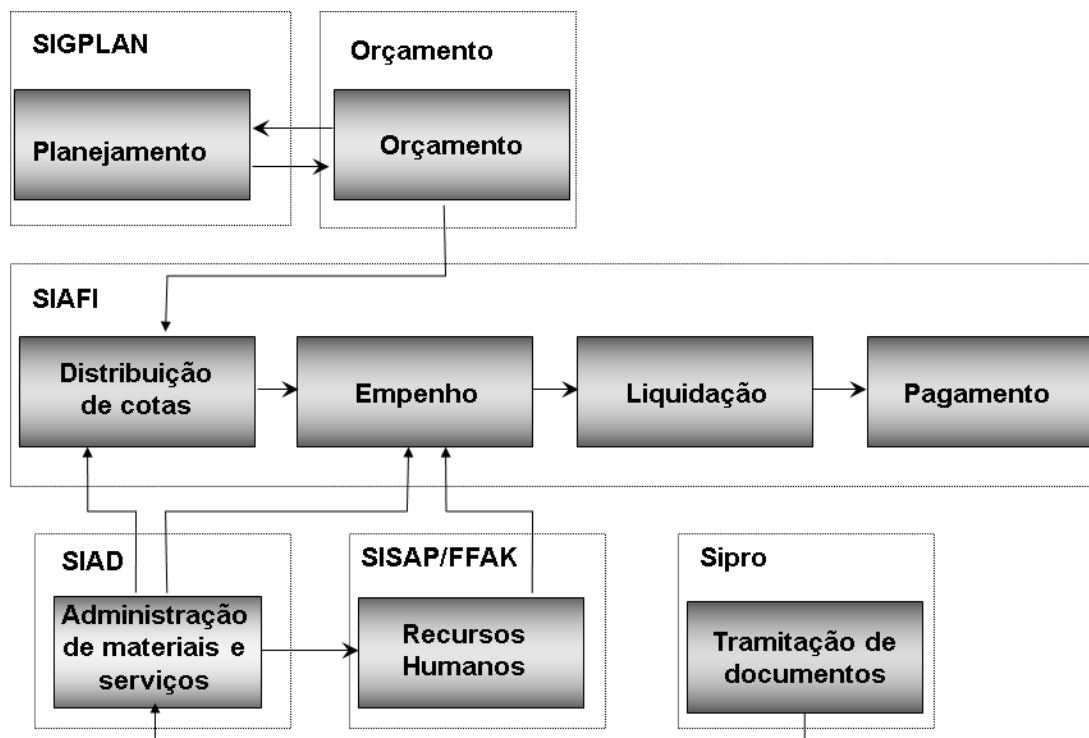
**e) Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento – SIGPLAN**

Implantado por meio do Decreto nº 44.014, de 19 de abril de 2005, o Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento - SIGPLAN - tem por finalidade sistematizar informações sobre o desenvolvimento dos programas e ações governamentais, propiciar seu monitoramento, modificações e adequações, e capacitar órgãos e entidades para a avaliação e análise qualitativa que objetivem o aperfeiçoamento da atuação do Governo junto à sociedade. O processo de implantação e manutenção do SIGPLAN é de responsabilidade da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG, órgão central do Sistema Estadual de Planejamento, por meio da Subsecretaria de Planejamento e Orçamento. O monitoramento será realizado sobre os programas e ações que compõem o Plano Plurianual de Ação Governamental - PPAG.

A integração entre os Sistemas Corporativos do Estado de Minas Gerais se dá pela

Figura 1 disposta abaixo:

**Figura 1 – Sistemas Informativos Integrados do Governo de Minas Gerais**



Fonte: Prodemge, 2008, n.p.

### 2.2.1 Tipos de Sistema de Informação

Um sistema de informação (SI) pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações para a tomada de decisões, a coordenação e o controle em uma organização. Além disso, os sistemas de informação também auxiliam os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos. (LAUDON E LAUDON, 2014, p.13).

Os sistemas de informação evoluíram ao longo do tempo, procurando encampar as tecnologias que possibilitam o desenvolvimento de novas aplicações e as diferentes maneiras



de tratar a informação nas organizações. Os SI passaram por várias etapas, em sua evolução: a operacionalização das tarefas rotineiras; a integração entre os vários SI na empresa; como suporte ao gerenciamento; a informação como recurso estratégico e seu uso para alcançar vantagem competitiva. (TAIT, p. 53, 2000).

**Quadro 4 – Evolução dos Conceitos de Informação e sua respectiva finalidade**

Período	Conceito de Informação	Sistemas de Informação	Finalidade
1950-1960	Mal necessário Necessidade burocrática	Máquinas de contar eletrônica	Processamento de papel e contabilização rápida
1960-1970	Suporte de finalidade geral	Sistemas de Informação Gerencial Fábrica de informação	Requisitos de rapidez nos relatórios gerais
1970-1980	Controle de gerenciamento customizado	Sistema de Suporte à Decisão Sistema de suporte a executivos	Melhorar e customizar a tomada de decisão
1985-2000	Recurso estratégico Vantagem competitiva Arma estratégica	Sistemas estratégicos	Promover sobrevivência e prosperidade da organização

Fonte: Laudon e Laudon, 1996.

Com a evolução do uso da informação surgiram vários tipos de SI, classificados em relação à sua finalidade. Portanto, tem-se: sistemas de nível operacional; sistemas de nível de conhecimento; sistemas de nível gerencial e sistemas de nível estratégico (LAUDON E LAUDON, 2014, p.42).

Segundo Tait (2000, p. 54), os sistemas de nível operacional são aqueles que monitoram as atividades e transações elementares da organização, direcionados aos procedimentos ditos rotineiros. Os sistemas de nível de conhecimento têm como finalidade auxiliar a integrar novos conhecimentos e os negócios e auxiliar a controlar o fluxo de papéis. Os sistemas de nível gerencial são projetados para monitoração, controle, tomada de decisão e atividades administrativas dos gerentes médios. Sistemas de nível estratégico auxiliam o gerente senior a planejar suas atividades e suportam planejamento a longo prazo.

**a) Sistemas de Processamento de Transações**

O Sistema de Processamento de Transações (SPT's) é um sistema informatizado que realiza e registra as transações rotineiras necessárias ao funcionamento organizacional, como por exemplo, folha de pagamento. O principal objetivo dos sistemas nesse nível operacional é responder as demandas de rotina e monitorar o fluxo de transações dentro da organização.

**b) Sistema de Informações Gerenciais**

Sistemas de Informação Gerenciais (SIGs) são capazes de realizar relatórios sobre o desempenho atual da organização, atendendo aos gerentes de nível médio, possibilitando o controle e monitoramento da organização, além de observar seu desempenho futuro. Segundo Laudon e Laudon (2014, p.44), os SIGs resumem e relatam as operações básicas da empresa usando os dados fornecidos pelos sistemas de processamento de transações. Os dados básicos de transações obtidos dos SPTs são comprimidos e geralmente apresentados em relatórios que são produzidos segundo uma programação periódica.

**c) Sistema de Apoio à Decisão**

O Sistema de Apoio à Decisão (SADs) dá suporte a tomada de decisões não rotineiras, focando problemas únicos e específicos que se alteram com agilidade, para os quais não existe um procedimento de resolução totalmente preestabelecido.

#### **d) Sistema de Apoio ao Executivo**

O Sistema de Apoio ao Executivo possui a capacidade de auxiliar o executivo em decisões não rotineiras que exigem grande capacidade de avaliação e percepção, já que não há procedimento já estabelecido para se chegar a uma solução. Apresentam gráficos e dados de diversas fontes através de uma interface de fácil manuseio para os gerentes seniores. (LAUDON E LAUDON, 2014, p.47).

#### **e) Sistema de Informação Integrados**

Os Sistemas de Informação integrados são sistemas que abrangem todas as áreas funcionais, executam processos de negócios que atravessam toda a empresa e incluem todos os níveis de gerência, como: Sistema de Planejamento de Recursos Empresariais (ERPs), Sistemas de gerenciamento da cadeia de suprimentos, Sistemas de gerenciamento do relacionamento com o cliente e Sistemas de gestão do conhecimento.

O referente estudo irá abordar o Sistema ERP, que está em processo de implantação no Governo do Estado de Minas Gerais.

#### **2.2.2 Sistema Integrado de Gestão Empresarial (ERP)**

O Enterprise Resource Planning (ERP) é um tipo de sistema que se propõe dar suporte a todos os processos e áreas funcionais de uma empresa, valendo-se de uma base de dados única, na qual todas as transações estejam interligadas. É composto por módulos integrados que atendem a cada área funcional ou processo, tais como Finanças, Produção, Custos, Vendas, Controle de Obras, RH, etc. O objetivo maior é a integração dos dados

organizacionais e sua disponibilização em tempo real. Com isso, ele promete interligar setores, unidades e filiais em diferentes locais, possibilitando a adoção de um padrão único de dados e indicadores de desempenho para toda a organização (PADILHA, 2002 apud CAMPOS, NETO, 2009, p.2).

De acordo com Souza e Zwicker (2000), os sistemas ERP são pacotes comerciais de software que incorporam modelos padrões de processos de negócios (as chamadas *best-practices*) e requerem procedimentos de ajustamento para que possam ser utilizados por determinadas empresas ou órgãos públicos. O sistema ERP consegue integrar os dados chave e a comunicação entre as áreas de planejamento, programação, compras, previsão e finanças das empresas entre regiões, produtos, divisões e funções. Também pode englobar vendas, marketing, recursos humanos e outras funções. O sistema é capaz de fornecer informações detalhadas sobre todas as operações.

Davenport (1998 *apud* Souza e Zwicker, 2000, p. 14) afirma que no caso dos sistemas ERP é o fornecedor, e não o cliente, que define o que é melhor e que em alguns casos as suposições do sistema podem ir realmente de encontro aos interesses da organização. Os sistemas ERP disponibilizam um catálogo de processos empresariais criado a partir de um extenso trabalho de pesquisa e experimentação, assim, segundo Dalla Vecchia (2011), existe uma oportunidade para que estes processos sejam realmente incorporados aos sistemas da organização.

Segundo Correa, Gianesi e Caon (2000), o ERP é uma evolução dos sistemas MRP I e MRP II. O Material Requirement Planning (MRP I) realizava o cálculo das necessidades de materiais em manufatura. Esse sistema evoluiu para o Manufacturing Resource Planning<sup>4</sup>(MRP II), que passou a cumprir a função de gerenciar os recursos de manufatura. Com a

---

<sup>4</sup> MRP II pode ser traduzido por planejamento dos recursos de produção. Segundo Corrêa e Gianesi (1994), o MRP II possui o princípio do cálculo das necessidades, que seria uma técnica de gestão que permite o cálculo, por meio

integração de outros módulos ao MRP II, surge o conceito de Enterprise Resource Planning<sup>5</sup>, que envolve o planejamento de recursos de toda a organização. Passou-se então a buscar a integração das funções organizacionais em uma plataforma única.

O maior diferencial deste modelo sobre os dos períodos anteriores é a integração que os ERP proporcionam, deixando de existir sistemas departamentais, que tinham como consequência a geração de ilhas de informações [...] A integração evita a duplicidade de informação e reduz a digitalização dos dados, trazendo como benefícios a diminuição das inconsistências produzidas em atividades manuais. (DALLA VECCHIA, 2011, p. 41).

#### 2.2.1.1 Ciclo de Vida de um ERP - Sistema Integrado de Gestão Empresarial (ERP)

O ciclo de vida de um sistema ERP representa as diversas etapas pelas quais passam um projeto de desenvolvimento e utilização de sistemas de informação.

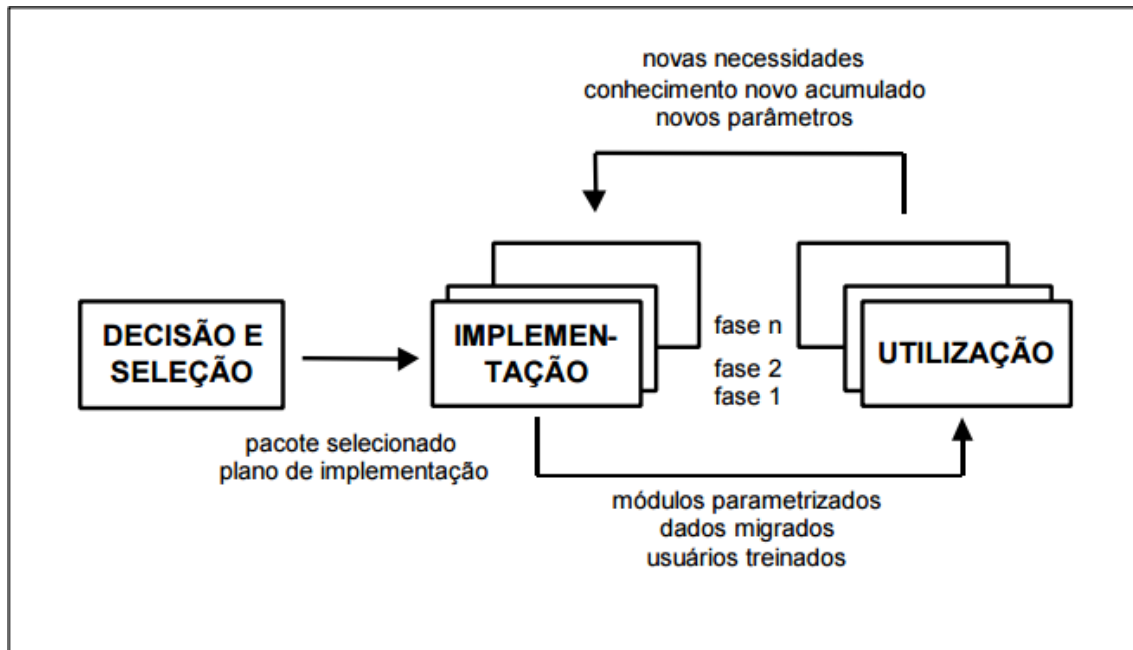
Segundo Souza e Zwicker (2000, p. 49), o ciclo de vida de pacotes comerciais deve ser considerado de maneira diferente dos tradicionais, pois não se trata efetivamente de desenvolvimento, mas sim de aquisição e adaptação de um sistema comercial desenvolvido para atender diversas empresas. Neste caso, as funções e características de diversos produtos disponíveis no mercado devem ser apresentados aos usuários para que se possa verificar a adequação destes produtos aos requisitos das empresas. O diagrama mostrado na Figura 2 apresenta um ciclo de vida de sistemas ERP.

---

do computador, das quantidades e dos momentos em que são necessários os recursos da manufatura (materiais, pessoas, equipamentos, etc), para que se cumpra os programas de entrega de produtos com um mínimo de formação de estoques.

<sup>5</sup> Traduzido como Sistema de Gestão de Recursos Integrados.

**Figura 2 – Ciclo de Vida do Sistema ERP**



Fonte: Souza e Zwicker, 2000, p. 50.

De acordo com Souza e Saccol (2012), um elemento importante em qualquer estudo relativo à implementação de um sistema ERP é o modo de início de operação deste sistema, onde é possível avaliar os riscos e as vantagens associados a cada modo de início de operação. A literatura se reporta a três modos básicos de início de operação de um sistema ERP; o *big-bang*, o *small-bang* e o modo de fases. Dalla Vecchia (2011), assim interpretou esta classificação: no primeiro modo; big-bang, todos os módulos entram em funcionamento em toda a organização de forma conjunta, no segundo; small-bang, ocorre a entrada em funcionamento por módulo em cada departamento da organização; no terceiro, o modo de fases, os módulos vão sendo implementados em etapas em toda ou em cada instituição, a ser definido a critério da organização.

### 2.2.3 Sistema ERP no Setor Público

Como um sistema altamente eficaz e eficiente para integrar várias áreas de uma organização empresarial, aumentando a confiabilidade, a lucratividade e a produtividade, o sistema integrado de gestão permitiu desde que, segundo Souza e Zwiker (2010) na segunda metade dos anos 90 a implantação do ERP se constituiu num dos principais focos da TI no Brasil e no mundo, e os mais diversos setores pudessem trabalhar e desenvolver-se de forma integrada. Desse modo, a organização que o implementava como um todo poderia alcançar melhores resultados, maiores índices de eficiência, credibilidade e qualidade no atendimento. Tudo isso com custos menores, elevação da lucratividade e um relacionamento melhor entre clientes internos, externos e fornecedores.

No âmbito do Setor Público, a ideia de entregar e realizar serviços com maior qualidade, rapidez e arcando com um custo menor faz com que a necessidade de eficiência nos processos administrativos se tornasse mais relevante nas prioridades governamentais, o que acabou gerando uma demanda maior por sistemas informacionais capazes de incorporar essas qualidades nos serviços que são oferecidos aos cidadãos.

Essa razão é originalmente explicada a partir da necessidade de se modernizar o Estado por causa das demandas sociais cada vez maiores e da crescente disseminação da ideia de *New Public Management* a partir da crise fiscal ocorrida nos anos 1980. Existia uma tendência mundial antigoverno que levou muitos países a diminuir o tamanho do governo e aumentar o espaço para empresas privadas. Por outro lado, existiam também evidências de que o desempenho das empresas públicas é melhor do que se imagina (Rainey *apud* SOUZA, REINHARD, 2015, p.29). Essa tendência e as evidências também podem ser observadas nos dias atuais. Morse e Buss (*apud* SOUZA, REINHARD, 2015) explicam que a primeira onda global de reforma administrativa é o NPM, é baseado na ideia de gerir o governo como se este fosse uma empresa.

O objetivo de um ente governamental ao adquirir e implantar um sistema integrado de gestão privado é justamente englobar a prática que vêm sendo adotada pelo mercado privado para manter o controle e funcionamento completo e integrado dos processos administrativos, possuindo informações em tempo hábil, ajudando no aumento da qualidade dos processos, diminuindo os custos totais, avaliando o sistema operacional, controlando os setores financeiros, de pessoas, de compras, entre outros ao diminuir possíveis erros, falhas e fraudes, comumente encontradas nas gestões governamentais.

Encontra-se na literatura indicações de que há carência de estudos e pesquisas relativas à implementação de sistemas ERP no setor público (ALVES; MATOS, 2011; DALLA VECCHIA, 2011). Dalla Vecchia (2011) ainda reforça que, muito embora instituições da administração pública utilizem de sistemas ERP, poucas pesquisas acadêmicas relativas à sua foram realizados, sendo que o mais comumente abordado é a análise desta situação a partir de experiências de organizações privadas.

Percebe-se que no setor público brasileiro as próprias demandas por qualificação da democracia e por desenvolvimento de capacidades estatais para a entrega de políticas públicas vêm acompanhadas de um volume significativo de gastos e investimentos em Tecnologias de Informação e Comunicação. As políticas públicas associadas à garantia dos direitos sociais da cidadania previstos na Constituição Federal passaram a contar com soluções de TI igualmente robustas.

Três atividades em um sistema de informação geram informações de que as organizações necessitam para tomar decisões, controlar operações, analisar problemas e criar novos produtos ou serviços. Essas atividades são respectivamente a entrada, o processamento e saída. A entrada, captura ou coleta dados brutos de dentro da organização ou de seu ambiente externo. O processamento converte esses dados brutos em uma forma mais significativa. A saída transfere as informações processadas às pessoas que as utilizarão ou às atividades nas



quais serão empregadas. Os sistemas de informações também requerem um feedback, que é uma resposta à ação adotada a determinados membros da organização para ajudá-los a avaliar ou corrigir o estágio de entrada. (LAUDON E LAUDON, 2014, p.13).

### **3 RECURSOS HUMANOS E PROJETO DE MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE SISTEMAS E SERVIÇOS DE PESSOAL**

O presente capítulo explicita alguns conceitos relacionados à Gestão de Pessoas e introduz o histórico do Projeto MASP, desde a sua concepção e suas principais ações nas quais exploram a razão da substituição dos sistemas informacionais que se baseia este estudo.

#### **3.1 Recursos Humanos na Era da Informação**

O conceito de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas pode ter vários significados e perspectivas a depender da análise realizada, Chiavenato (2010) assume três significados distintos para o termo: a) RH como função ou departamento, em que o RH funciona como elemento prestador de serviços nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, etc. b) RH como um conjunto de práticas de recursos humanos, referindo-se ao modo como a organização opera as atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, etc. c) RH como profissão, que se refere aos profissionais que trabalham em tempo integral em funções diretamente relacionadas com os recursos humanos.

A administração dos recursos humanos vem sendo influenciada fortemente pelas mudanças que ocorrem no mundo moderno, onde as empresas perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões. Hoje se fala em Gestão de Pessoas e não mais em Recursos Humanos para proporcionar uma nova visão das pessoas, não mais como funcionários remunerados em função do tempo disponibilizado para a organização, mas como parceiros e colaboradores. (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Dutra (2012), a Gestão de Pessoas passa a ter uma abordagem mais estratégica a partir dos anos 80, em que a gestão de pessoas começa a assumir papel estratégico na internalização de novos conceitos de pensar as pessoas na geração de valor para as organizações.

### **3.2 Projeto MASP**

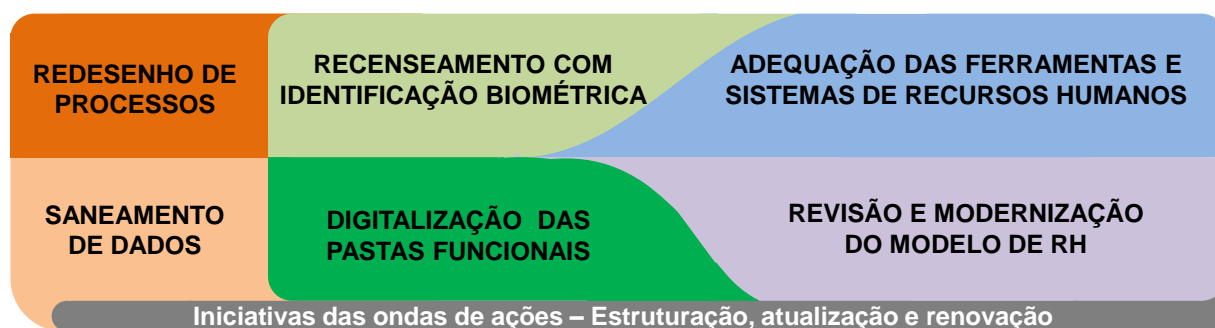
Sob a perspectiva do Projeto MASP “Modernização da Administração dos Serviços e Sistema de Pessoal”, que se constitui num dos projetos sustentadores do Plano Plurianual de Ações Governamentais do quadriênio 2012-2015, foi concebido em resposta às demandas internas e externas por maior eficiência e transparência da máquina pública e por serviços públicos de maior qualidade. Desde 2010, iniciou-se estudos para viabilizar uma iniciativa que imprimisse uma nova forma por parte do Estado de Minas Gerais para entrega de serviços relacionados à Gestão de Pessoas. Assim, o MASP tem como missão promover uma série de reformas para transformar a gestão de pessoas em elemento chave da viabilização da estratégia governamental. Ou seja, um RH que trabalhe em prol de alocar a pessoa certa, na função e lugar certos, com as habilidades e competências necessárias, valorizado e com o engajamento e motivação elevados para entregar serviços públicos de alta qualidade. (MINAS GERAIS, 2014).

Desta forma, os principais motivadores do projeto MASP estão relacionados, justamente, à incapacidade do atual modelo em cumprir o seu papel de suportar a materialização e entrega da estratégia governamental e à saturação e ao desgaste do atual modelo em atender às novas e constantes pressões por um modelo e serviços de RH mais eficientes, eficazes e focados na geração de valor para o servidor e para o Estado.

O modelo atual acaba sobrecarregando excessivamente os servidores de RH com atividades puramente cartoriais, não restando tempo adequado para dedicar às atividades estratégicas, como a implementação das políticas de recursos humanos, atrair e reter talentos, mapear e desenvolver capacidades, monitorar e incentivar o desempenho e um ambiente positivo. (MINAS GERAIS, 2014).

As iniciativas propostas pelo Projeto MASP se configuram na Figura 3 a seguir:

**Figura 3 – Componentes do Projeto MASP**



Fonte: Minas Gerais, 2014, p. 13.

Com as seguintes ações expostas na Figura 3 acima, o Projeto visa atingir os respectivos objetivos abaixo:

- I. Automatizar os processos operacionais, com geração de informação de qualidade, virtual, centralizada e de acesso online.
- II. Aumentar a integridade e confiabilidade de informações que suportam os processos de gestão de pessoas.
- III. Aumentar a capacidade analítica sobre o capital humano, proporcionando controle, melhores previsões e planejamento da força de trabalho, viabilizando a realização da estratégia governamental.

- IV. Redução de fraudes, erros de pagamento e alocação errônea de recursos financeiros através da diminuição e/ou eliminação de atividades sem o padrão adequado e sem regras de auditoria.
- V. Aumento da transparência e eficiência na comunicação aos servidores e toda sociedade. (MINAS GERAIS, 2014, p 14).

Especificamente no tema “Tecnologia”, verificou-se ao longo da execução da etapa de diagnóstico que a atual plataforma tecnológica de gestão de pessoas e administração de pessoal do Estado, composta por cerca de 30 sistemas, apresenta baixa aderência funcional e um esgotamento tecnológico que acaba por resultar em baixa automação de processos, baixa qualidade dos dados inseridos, usabilidade restrita e baixa capacidade de inteligência de dados.

De acordo com documentos internos do próprio projeto, que serão citados a seguir, os resultados deste estudo reforçaram os apontamentos feitos pelo Projeto GRP Minas, ocorrido em 2009-2010, o qual apontou para a necessidade de substituição da plataforma tecnológica de recursos humanos. Dentre as principais conclusões acerca da plataforma tecnológica, destaca-se que:

- a) Grande parte das atividades é executada de forma manual, sem utilização de sistema, sendo que apenas as mais críticas e essenciais são automatizadas;
- b) Existência de inúmeras oportunidades de automatização das tarefas por meio de sistema, como por exemplo, relatórios mais complexos, fluxo de aprovações automático, entre outros;
- c) Existência de um controle básico de acesso aos dados e às funcionalidades do sistema, por meio de usuários e senhas, porém este controle é feito de forma descentralizada, sendo específico para cada sistema;
- d) Há um processo básico de cadastro e liberação de acesso para novos usuários, porém não existe um controle de validade dos acessos, de forma que, uma vez criado o acesso, este permanece por tempo indeterminado, ou é excluído apenas de forma manual;

- e) Existência da percepção de que as informações não estão completamente registradas no sistema ou são de baixa qualidade. Em função disso, há muita dependência de registros físicos e / ou são necessárias constantes conferências;
- f) Existência de manuais básicos de acesso aos sistemas, mas sem garantia de versão atualizada. Entretanto, não há documentos detalhados por perfis. Exemplos: taxador, administrador de segurança, entre outros;
- g) As consultas ocorrem de maneira manual, em controles paralelos, e os dados estão dispersos e segmentados;
- h) Há grande esforço de produção de dados para análise, sendo necessário, frequentemente, recorrer à área de tecnologia da PRODEMGE. (MINAS GERAIS, 2014).

Em relação aos “Processos”, as principais observações mostraram que:

- a) O modelo atual sobrecarrega os RHs setoriais com inúmeras atividades, muitas de cunho estritamente transacional;
- b) O nível de automação e integração dos fluxos dos processos é baixo;
- c) Existem problemas de falta de mão de obra qualificada, alta rotatividade e falta de uma estrutura de procedimentos padrão, orientações e serviço de suporte adequado (ágil e assertivo);
- d) Na SCAP a grande maioria dos processos recebidos (taxação, aposentadoria, acúmulos, outros) possui um volume elevado de erros (em alguns casos, até de 90% dos processos recebidos);
- e) Há excesso de passivos de pessoal, quer por incorreções de lançamentos e instrução dos processos, quer pela divergência de regras e instruções;
- f) Muitos órgãos executam as atividades sem critérios padronizados, ou não as executam até que haja um parecer formal da SEPLAG;
- g) A regra, se existe, muitas vezes não é conhecida ou não é implementada pela ponta. (MINAS GERAIS, 2014).

## 4 METODOLOGIA

O presente estudo trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa que procura a partir de fenômenos e fatos, interpretar um determinado fenômeno, atribuindo-lhe significado. Segundo Lakatos e Marconi (2010), essa perspectiva não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O pesquisador é o instrumento-chave, tendendo a analisar os dados indutivamente.

Para a análise qualitativa, foi utilizada a técnica de entrevista, procedimento usado na investigação social para coletar dados e ajudar no diagnóstico de determinados problemas (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Existem três tipos básicos de entrevista: aberta, estruturada e semiestruturada. Foi utilizado o terceiro tipo, em que o investigador tem uma lista de questões ou tópicos para serem respondidos, como se fosse um guia. Entretanto, as questões não precisam seguir a ordem prevista e poderão ser formuladas novas perguntas no decorrer da entrevista. Logo, tem uma relativa flexibilidade, dado que o principal interesse do pesquisador é conhecer o significado que o entrevistado dá a fenômenos e eventos de sua vida cotidiana, utilizando seus próprios termos (LAKATOS; MARCONI, 2010).

A entrevista possibilita uma análise mais profunda e detalhada do tema em questão e possibilita maior flexibilidade e oportunidade para avaliar atitudes e comportamentos do entrevistado. Os roteiros das entrevistas encontram-se nos Apêndices A, B, C e D deste trabalho. Todas as entrevistas foram aplicadas no início do mês de Outubro de 2016. Para as entrevistas, foram selecionados representantes de quatro entidades, a SEPLAG, a consultora Engineering do Brasil (EngdB), a PRODEMGE e a Controladoria Geral do Estado. Na SEPLAG, foram realizadas entrevistas com dois integrantes do Projeto MASP. Na EngdB e na PRODEMGE as entrevistas foram realizadas com os coordenadores, servidores terceirizados

responsáveis pelo SISAP e servidores terceirizados responsáveis pela implementação do SIG-RH, respectivamente. Na CGE, a entrevista foi realizada com o gestor das atividades do órgão.

O objetivo das entrevistas realizadas é analisar quais são as características e em que medida os sistemas de informação adotados pelo Governo do Estado de Minas Gerais geram impactos numa efetiva transparência governamental, quais são os recursos e mecanismos que proporcionam para os processos administrativos e em que medida refletem numa maior ou menor transparência e qualidade de disseminação das ações governamentais.

As técnicas utilizadas para levantamento e coleta dos dados necessários para esta pesquisa são, segundo classificação de Marconi e Lakatos (2007), as seguintes: a pesquisa documental, a pesquisa bibliográfica, a observação assistemática.

A pesquisa documental proposta se refere ao levantamento dos processos administrativos que foram produzidos nos departamentos ou diretorias responsáveis pela gestão das áreas pertinentes ao tema, como relatórios e apresentações.

A pesquisa bibliográfica proposta se refere à fontes secundárias, livros, manuais, monografias, artigos e dissertações que discorrem sobre transparência, gestão da informação e legislação que possam auxiliar numa maior compreensão do tema e da realidade que está sendo analisada no âmbito do Governo Estadual.

A observação assistemática realizada é também denominada espontânea, simples, informal, ocasional. Recolhe-se e registram-se os fatos observáveis da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais. Na busca dos documentos e contato com os servidores responsáveis com a área será realizada a observação assistemática.



## **5 ANÁLISE DE PESQUISA**

Neste capítulo é apresentada a análise dos dados coletados através de entrevistas, documentos oficiais e observação direta do pesquisador. A análise será dividida em duas partes, a primeira será a abordagem sobre como o Portal da Transparência é alimentado pelo SISAP, em seu contexto atual e quais são os dados relativos à gestão de pessoas que estão disponibilizados. A segunda parte tratará dos aspectos identificados de como se dará a alimentação do Portal da Transparência após a implantação do SIG – RH, quais são suas implicações e expectativas conforme as respostas dos entrevistados.

Por meio da análise dos documentos e fontes oficiais do Governo de Minas Gerais se identificou quais são os sistemas de informação responsáveis pelos dados que são inseridos e quais são as informações que são disponibilizadas dentro do Portal da Transparência no âmbito da Gestão de Pessoas.

### **5.1 Informações de Gestão de Pessoas contidas no Portal da Transparência**

Atualmente, o Portal da Transparência do Estado de Minas Gerais traz três linhas de informação que se caracterizam como de Gestão de Pessoas. Uma linha de informação contida no Portal da Transparência se refere as despesas provenientes das diárias, caracterizando os gastos para cobrir as despesas de hospedagem, alimentação e locomoção urbana dada ao servidor que, a serviço, se afasta da sede em caráter eventual ou transitório para outro ponto do território nacional. Essa informação provém do SIAFI.

A segunda linha de informação se refere à Despesa de Pessoal em que é mostrado o montante total de recursos que o Estado direciona mensalmente para pagamento de pessoal ativo, pessoal inativo, pensionistas e contratados. A informação pode ser encontrada delimitada

por cada esfera de Poder (Executivo, Legislativo, Judiciário e Ministério Público) e por cada órgão. A Tabela 1 abaixo reproduz como a informação é disponibilizada atualmente no Portal:

**Tabela 1 – Despesa de Pessoal no Estado de MG em 2015**

Poder	Valor Pessoal Ativo	Valor Pessoal Inativo	Valor Pensionistas	Valor Contratados	Total
EXECUTIVO	19.017.424.897,97	13.281.453.363,85	3.024.944.477,29	946.681.891,60	36.270.504.630,71
JUDICIÁRIO	2.993.830.859,00	1.280.291.506,44	0,00	0,00	4.274.122.365,44
LEGISLATIVO	1.113.388.079,95	432.990.862,42	0,00	0,00	1.546.378.942,37
MINISTÉRIO PÚBLICO	1.066.183.717,25	304.090.694,46	0,00	0,00	1.370.274.411,71
<b>TOTAL GERAL:</b>	<b>24.190.827.554,17</b>	<b>15.298.826.427,17</b>	<b>3.024.944.477,29</b>	<b>946.681.891,60</b>	<b>43.461.280.350,23</b>

Fonte: Portal da Transparência do Estado de Minas Gerais, 2016.

O site permite a disponibilização desta informação de forma mensal, porém não possibilita uma consulta mais detalhada sobre quais informações estão inseridas nos Valores de Pessoal Ativo, Valores Pessoal Inativo, Valor Pensionistas e Valor Contratados.

A terceira linha de informação no âmbito da Gestão de Pessoas que é disponibilizada no Portal da Transparência se refere à remuneração de pessoal. O site oferece variadas formas de consultas para essa informação. O cidadão pode pesquisar por Órgão, Cargo Efetivo, Cargo em Comissão ou diretamente pelo nome do servidor. A informação apresentada em um quadro em que pode ser observado o período completo do respectivo ano, discernindo a informação da remuneração do servidor em diversos critérios: Remuneração Básica Bruta, Vencimento Básico, Gratificação Cargo Efetivo, Cargo Comissão, Gratificação Temporária, Função Gratificada, Apostila, Quinquênio, Adicional Desempenho, Férias, Gratificação Natalina, Prêmio Produtividade, Férias Prêmio Valor, Demais Eventuais, IRRF, Contribuição Previdenciária, Demais Deduções de Valor, Abate Teto Valor e Remuneração Após Deduções, conforme pode ser observado na Tabela 2, sobre o Histórico Anual da Remuneração do Servidor, presente no Anexo A.

Embora o Portal disponha desse layout, onde se têm uma série de detalhamentos pertinentes à remuneração do servidor, observa-se que o mesmo não é aplicado conforme o

respectivo detalhamento proposto. Na Tabela 2, por exemplo, o campo ‘Remuneração Básica Bruta’ engloba o vencimento básico com o adicional do GPDI, dada a avaliação de desempenho do servidor. Portanto, no campo vencimento básico, não se identifica nenhuma informação pertinente à respectiva remuneração, o que denota uma falta de comunicação ou transmissão de dados adequada entre o SISAP e o Portal da Transparência, gerando esse vazio no campo identificado.

Outra informação identificada nessa seção do site se refere às informações da situação funcional do servidor, em que se estabelece uma série de dados pertencentes à vida funcional do mesmo, conforme o Quadro 5 que demonstra exatamente como é disponibilizada no Portal, presente no Anexo B.

Conforme pode ser observado no Quadro 5, os campos existem porém não estão preenchidos. O Entrevistado C, servidor da Controladoria Geral do Estado, explica que essa situação ocorre pelo fato da atualização do site ser recente, ocorrida em dezembro de 2015, e que ainda não houve tempo hábil para a adequação da carga do site. Questionado sobre a ausência desses dados no site, o entrevistado C expõe a situação atual do Portal.

O Portal da Transparência só consegue ler os campos que já existiam no Portal anterior, é preciso investir num Portal novo, ampliando a capacidade de leitura para que ele consiga ler campos como quinquênios, data de entrada, etc...que ele não é capaz de ler hoje. (ENTREVISTADO C).

As informações sobre remuneração e situação funcional dos servidores provêm do SISAP, o entrevistado C deixa claro que a situação de falta de alimentação dos campos citados não decorre do sistema de administração de pessoal atual, já que esses dados já estão disponíveis, contudo, não houve até então uma política que regulamentasse a incorporação dessas informações no Portal da Transparência.

O entrevistado cita uma comissão operacional determinada em legislação estadual que teria o papel de definir regras operacionais e quais informações teriam que ser disponibilizadas para a população, conforme sua afirmação:

Desde 2012 não temos essa comissão operacional, ela não tem se reunido, a gente não tem nem o estatuto dela, o papel que seria executado por essa comissão, seria definir algumas regras operacionais quando necessário e principalmente julgar em última instância o que seria público e o que não seria. Eventualmente, como cidadão, posso pedir uma informação que tem no SISAP que está sob a tutela do setor público, mas em última instância eu não sei se aquela informação é pública ou não. Para critério da Controladoria Geral do Estado, quando fazemos uma consulta procuramos divulgar informação de servidores aquelas que são publicadas no diário de Minas Gerais. Por exemplo, se tenho um professor credenciado numa escola não justifica eu negar acesso a um cidadão que pede o nome daquele servidor, uma vez que ele tem um contrato administrativo com o Estado, e como esse contrato é público (o nome dele, a matrícula, a atividade, a escola). Infelizmente a comissão que deveria nos dar essa segurança ainda não existe. (ENTREVISTADO C).

Percebe-se no relato do entrevistado, uma referência ao Decreto 45.969, de 24 de maio de 2012, que em seu artigo 47 determina a instauração de uma comissão mista de reavaliação de Informações que decidirá, no âmbito do Poder Executivo, sobre o tratamento e a classificação de informações sigilosas. Segundo o Decreto, a comissão é formada por titulares dos seguintes órgãos: I – Secretaria de Estado de Governo, que a presidirá; II – Secretaria de Estado de Casa Civil e de Relações Institucionais; III - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão; IV - Secretaria de Estado de Fazenda; V - Secretaria de Estado de Defesa Social; VI - Advocacia- Geral do Estado; VII– Controladoria-Geral do Estado; VIII – Ouvidoria-Geral do Estado; IX – Secretaria-Geral da Governadoria.

O que se infere desta realidade é que não há uma discussão, no âmbito do governo estadual, de quais informações de pessoal possui caráter sigiloso ou público, o que pode impactar na formulação de uma política de maior transparência governamental nessa área, uma vez que não é definido o que pode ou não ser divulgado.

A deficiência nessa discussão do que pode ser divulgado sobre informações governamentais gera consequências em diversas políticas estaduais.

No contexto da implementação do SIG-RH em substituição do SISAP, objeto deste estudo, não houve uma preocupação precípua sobre como esses sistemas podem atender de forma mais efetiva as demandas de transparência governamental, uma vez que neles estarão contidos todos os dados referente à gestão de pessoas no estado. Entende-se que a principal motivação da troca entre os sistemas informacionais é justamente uma maior eficiência nos processos relativos à gestão de recursos humanos, porém essa política altera diretamente sobre como os dados relativos à gestão de pessoas serão tratados e condicionados.

## **SISAP frente às demandas de processos de Recursos Humanos e qualidade de dados**

A partir do diagnóstico formulado pela consultoria terceirizada Accenture, identificou-se uma série de fatores que prejudicavam a eficiência na Gestão de Pessoas do Estado de Minas Gerais. A realidade exposta se caracterizava como uma área de Recursos Humanos totalmente defasada e lenta, onde não se acompanhava a demanda que os servidores estaduais exerciam sobre a própria administração em processos como análise de pedido de aposentadoria, cálculos de benefícios ou requisições variadas que se referem à vida funcional do servidor.

O Entrevistado B, gestor do Projeto MASP, ao ser questionado sobre as deficiências do SISAP responde:

O SISAP atualmente é voltado basicamente para folha de pagamento, o sistema anterior à ele era apenas folha (FFK), você sempre trabalha em função do que deve ser pago e existem outras funções dos Recursos Humanos que não são necessariamente para pagamento. O SISAP recebeu muito remendo para poder se tornar uma ferramenta que pudesse fazer a Gestão de Recursos Humanos, não faria sentido investir em algo para desconstrução do sistema para construir outro, era até melhor começar do zero para construir algo para atender às novas demandas. (ENTREVISTADO B).

Na fala do Entrevistado B, extrai-se a realidade que o SISAP apresenta, onde se construiu ao longo dos anos diversos sistemas paralelos ao mesmo, que tratam de forma separada cada aspecto da Gestão de Recursos Humanos. O SISAP conta com diversas extensões que tratam de dados relacionados como, o SIGECOP (Sistema de Gestão de Concursos Públicos do Estado de Minas Gerais), o ACF-WEB (Sistema de Acúmulo de Cargos e Funções), e o Sistema de Avaliação de Desempenho (SISAD), entre outros. Sobre o armazém do SISAP, banco de dados que reúne grande partes das informações dos servidores estaduais, o entrevistado afirma que o mesmo também apresenta deficiências.

Hoje, o armazém do SISAP tem uma visão corrente do mês fechado, para se ter informações do mês você precisa esperar o mês acabar e a folha rodar e aí sim você ter noção do que ocorreu antes. Existe um delay relativamente

grande de informações que hoje em dia não é muito tolerado e bem visto [...], sobre a quantidade de informações o armazém não trabalha com a totalidade de informações que estão no SISAP, existem lacunas sérias de informações que você não consegue tratar pois você não tem dado para isso. O SISAP é muito preso ao curto prazo, ele tem dificuldade por questões de performance de realizar, você tem pouca ou quase nenhuma ferramenta de avaliação do processo corrente. Hoje, por exemplo, o núcleo de estatística demora um tempo considerável para fazer o fechamento do relatório de folha, esse relatório é muito demorado pois você tem que pegar informações de vários lugares, um processo muito manual para chegar num relatório de mês corrente, o que demonstra a dificuldade. [...] Existe a dificuldade de cálculo de impacto de mudanças no RH, hoje se tem alguma categoria pedindo alguma alteração, demora vários dias para se fazer um cálculo com alto nível de erro, para se chegar num resultado que tem que ser avaliado o impacto financeiro de mudanças nas regras. (ENTREVISTADO B).

A referente pesquisa também questiona o gestor do Sistema de Administração de Pessoal se o mesmo identifica alguma deficiência no sistema, que expõe da seguinte forma:

O SISAP por ser de uma plataforma que não é amigável, há uma certa dificuldade para operar o sistema pelos servidores que tem acesso ao mesmo, uma coisa que poderia ser melhorada seria a interface. (ENTREVISTADO D).

Como observa-se, o gestor do SISAP não expõe falhas de capacidade de processamento ou adequação do sistema às realidades que se explicitaram nos diagnósticos apresentados, a única deficiência apontada se resume à possibilidade de melhoria da usabilidade do sistema. É de se esperar, contudo, que os gestores que participaram da criação, formulação, implementação e aprimoramento do sistema tivessem a postura de não identificar falhas e deficiências mais robustas, muitas vezes, inclusive, criando resistência à mudanças no contexto do Projeto MASP.

A resistência existe, o SISAP hoje é um dos sistemas mais importantes da Prodemge, a resistência à mudança existe para qualquer tipo de mudança. A pessoa construiu o SISAP, ela tem o sentimento de posse, só que todo sistema tem seu ciclo de vida útil, e o movimento de trazer ferramentas de mercado para o estado é recente, não só em Minas Gerais, mas em vários outros entes. Todo estado tem sua empresa de processamento de dados, é o modelo atual, com toda parte de TI concentrados. Em tese, os órgãos não sabem fazer TI. Na secretaria de agricultura, por exemplo, como falar com o cara que ele precisa gerir seus ativos de tecnologia, se a formação dele é Agronomia, então... todos os estados possuem esse binômio. (ENTREVISTADO A).

Outra deficiência exposta pelo Gestor do MASP no que concerne diretamente à capacidade do SISAP se refere a debilidade no cálculo de impactos na folha de pagamento.

Hoje, por exemplo, o núcleo de estatística demora um tempo considerável para fazer o fechamento do relatório de folha, esse relatório é muito demorado pois você tem que pegar informações de vários lugares, um processo muito manual para chegar num relatório de mês corrente, o que demonstra a dificuldade. Hoje também, existe a dificuldade de cálculo de impacto de mudanças no RH, hoje se tem alguma categoria pedindo alguma alteração, demora vários dias para se fazer um cálculo com alto nível de erro, para se chegar num resultado que tem que ser avaliado o impacto financeiro de mudanças nas regras. (ENTREVISTADO B).

A deficiência apresentada no cálculo da folha de pagamento do Governo de Minas Gerais é citada pelo próprio gestor do SISAP, ao ser questionado sobre como se dá o funcionamento do sistema.

Há um período de lançamento dos dados de RH, denominado taxaço, que vai até o meio do mês (16 a 19), nesse dia há um corte, para geração de arquivos para processamento do pagamento. O SISAP é fechado durante 3 dias para processamento da folha de pagamento dos servidores. (ENTREVISTADO D).

A imperfeição no processo de cálculo de folha de pagamento é refletida de forma bem módica no Portal da Transparência.

Eventualmente alguém entra na remuneração própria e avisa do erro, assim nós pedimos a verificação no SISAP, ou na Polícia Militar, Corpo de Bombeiros, PROMINAS ou talvez até na controladoria. Não é 100%, pois todo mês temos algum tipo de erro identificado, mas não posso te falar se é 50% ou 60%. Como o nível de erro identificado ainda é baixo, não chega a mais de 2 ou 3 por mês, considerando um universo de mais de 300 mil servidores, eu não entendo que seja um erro tão grave. Mas não sei te falar exatamente qual o nível de qualidade dos dados. (ENTREVISTADO C).

A alimentação do SISAP em sua fase de implementação, no ano de 2007, foi feita por meio da migração de dados dos sistemas específicos de cada órgão do governo como o entrevistado D, gestor do SISAP, expõe:



A migração não se caracterizou como complexa pois teve que haver um corte do que seria migrado sem detalhamento grande, basicamente foram migrados dados básicos dos servidores e os cargos comissionados. Os outros dados foram inseridos manualmente. (ENTREVISTADO D).

A pesquisa não identificou contudo, se a referida migração dos dados teve algum saneamento anterior no sentido de filtrar informações que continham inconsistências nessa fase de introdução do sistema.

A falta de critérios para introdução de dados no sistema desde então, por parte dos servidores de recursos humanos dos órgãos, além da possibilidade de grandes inconsistências terem permanecido na base de dados do governo durante essa primeira migração de dados justifica um dos objetivos do Projeto MASP, que seria justamente realizar um saneamento de dados contidos no SISAP anterior à implementação do SIG – RH com o objetivo de identificar fraudes e possíveis erros que podem impactar diretamente na folha de pagamento do Estado, como o direito à trintênios, quinquênios, férias e demais benefícios calculados conforme a possibilidade de haver informações inconsistentes no sistema.

## **SIG – RH frente a qualidade de dados e processos de recursos humanos**

O Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIG-RH) possui como perspectiva dos gestores do Projeto Masp a garantia de uma série de vantagens em relação ao SISAP, como uma confiabilidade maior dos dados inseridos e numa maior capacidade de análise e gerenciamento de dados, conforme exposto pelo entrevistado B:

A forma de alimentação dos dados muda drasticamente [...]. No novo sistema todos os cálculos são feitos no próprio sistema, as informações são geradas e avaliadas dentro do sistema e os erros tendem a serem menores. Como pedir férias, por exemplo, atualmente você precisa primeiro requisitar um formulário, definir para quais as datas, e isso volta ao DRH que avalia e insere no sistema. No sistema novo, a própria requisição é feita, analisada e aprovada dentro do sistema. Hoje a maior fragilidade do sistema é que os funcionários de RH fazem cálculos fora do sistema, informam valores a serem pagos manualmente, você pode ter erros mais corriqueiros possíveis, pode ter má-fé ou fraudes que geram erros gritantes no pagamento, e isso nós queremos cortar de forma crítica. Queremos que todos os cálculos sejam feitos pelo sistema, seguindo as regras, mantendo consistências e evitando erros humanos, trazendo uma segurança e previsibilidade maior na folha de pagamento. (ENTREVISTADO B).

O gestor responsável pela implementação do SIG – RH ressalta uma grande diferença entre os sistemas informacionais.

Não daria para comparar o SIG-RH com a SISAP, pois na concepção do SISAP ele foi feito para folha de pagamento, nasceu para ser um sistema de folha e acabou agregando muitas funções de gestão de pessoas. Em função disso, há muitas informações inconsistentes. O SAP quando entrar em funcionamento, ele não vai deixar informação inconsistente entrar no sistema [...]. Ter uma informação consistente é um grande diferencial. (ENTREVISTADO E).

No que concerne ao novo armazém de informações do SIG – RH, a ser implementado conforme o novo sistema entre em funcionamento, o gestor do MASP ressalta a sua opinião frente à usabilidade desses dados diretamente pelo Portal da Transparência no Governo de MG.

Eu entendo que a partir do momento que estiver o SIG-RH, com o armazém, teremos muito mais dados que hoje se consegue tratar. Mas ao mesmo tempo, o Portal da transparência é um extrato muito pequeno de informações que se têm atualmente. Hoje, o que você consegue ter no Portal é uma porcentagem pequena dos dados que existem, eu não sei até que ponto isso vai trazer de ganho para o Portal, pois hoje ele já não aproveita de todos os dados que existem atualmente. (ENTREVISTADO B).

O Entrevistado B se refere às informações como quinquênios, trintênios e benefícios em geral, além das informações funcionais, data de ingresso e desligamento e progresso na carreira dos servidores, que atualmente estão disponíveis no Sistema de Administração de Pessoal porém o Portal da Transparência não utiliza para fomentar o conteúdo próprio.

Com o novo sistema queremos facilitar muito a geração de relatórios a partir do armazém, tanto corrente, quanto do passado, desde a implantação do sistema, de uma maneira quase online. Se hoje tivemos 200 nomeações e se queremos ver o resultado disso no final do dia eu poderei e não precisaria esperar um mês para ver o impacto. A questão do cálculo de impacto será bastante facilitada, pois conseguiremos fazer simulação de folha, o nível de assertividade será praticamente de 100%, conseguindo chegar a nível de centavos. Esse tipo de previsão será muito mais eficiente. A gente consegue ter com as novas ferramentas um pouco de análises preditivas de algumas variáveis isoladas, por exemplo, avaliar série histórica de projeção para alguma das variáveis que estiverem dentro do armazém. Num futuro próximo, entendemos que será importante aplicar na área de RH, já que se constitui na maior despesa do estado (pessoas). (ENTREVISTADO B).

Sobre as perspectivas de mudanças que o SIG – RH pode trazer diretamente para o Portal da Transparência do Estado, o gestor do MASP esclarece os resultados pretendidos:

Nós vamos ter informações mais saneadas, ter informações mais confiáveis, o MASP entra com a confiabilidade e o Portal com a usabilidade. [...] A gente está tentando aumentar o grau de confiabilidade da informação. Vai melhorar para o cidadão da ponta? Depende de quanto o Portal está adaptado, pois isso não depende do sistema de RH, mas sim do próprio Portal. [...] O Projeto MASP melhora na medida que que pode enviar a informação certa. Hoje não existe um mecanismo de auditoria que fale o quanto aquela informação está certa. (ENTREVISTADO A).

Sobre a perspectiva do gestor da Controladoria Geral do Estado, a expectativa se confere na possibilidade de haver mais facilidade em obter as informações de forma integrada:

Possuindo informações não só do histórico funcional, mas da remuneração, da avaliação de desempenho, da evolução na carreira, etc, eventualmente pode facilitar as integrações e permitir fazer uma disponibilização dos dados de forma mais objetiva, reduzindo a necessidade de ficar compatibilizando informações, de conferir a pessoa com o mesmo nome se é a mesma pessoa pelo MASP. (ENTREVISTADO C).

## **Transparência Ativa no Governo de Minas Gerais**

O Portal da Transparência se caracteriza como a consolidação de uma transparência ativa no contexto da sociedade, ao disponibilizar informações determinadas por legislação federal ou estadual se for o caso. A lei de acesso à informação, além de deliberar sobre quais dados específicos os portais de transparência devem dispor em seus sítios, confere a obrigatoriedade de que se promova a produção de informações de questões mais demandadas pela sociedade, conforme pode ser interpretado a partir do inciso VI do seu artigo oitavo:

Art. 8º É dever dos órgãos e entidades públicas promover, independentemente de requerimentos, a divulgação em local de fácil acesso, no âmbito de suas competências, de informações de interesse coletivo ou geral por eles produzidas ou custodiadas.

VI - respostas a perguntas mais frequentes da sociedade. (BRASIL, 2011).

O referente estudo salienta essa legislação no intuito de identificar uma política de reconhecimento de questões mais demandadas pela população afim de promover as respostas por meio de transparência ativa, quando o próprio governo presta-se à oferece-las. O que se constata na realidade do Governo de Minas Gerais é que o Portal da Transparência não dispõe de um campo reservado onde se exibe informações dessa natureza.

A Controladoria Geral do Estado disponibiliza no Portal da Transparência relatórios que mostram qual a quantidade de pedidos de informação que os cidadãos requerem aos órgãos governamentais desde o ano de 2013. Com o passar dos anos, o relatório disponibilizado pela CGE foi se aprimorando no sentido de expor de forma mais detalhada quais são as características dos pedidos de acesso à informação. Inicialmente se constava apenas a quantidade de pedidos e o grau de resposta concedido aos mesmos, a partir do ano de 2015 o relatório começou a classificar os pedidos por tipo de requisição, ideal para a identificação das perguntas mais frequentes por parte da população. Porém, analisando o relatório

disponibilizado sobre o ano de 2015, ainda não é demonstrado de forma clara qual é o perfil do pedido de acesso à informação, o que acaba dificultando a percepção por parte da sociedade que têm acesso à esse relatório, da necessidade de uma política que garanta a disponibilização de uma transparência ativa que explicita essas informações diretamente aos cidadãos.

Assume-se porém, que a Controladoria Geral do Estado detêm internamente essas informações que possibilitem a análise de quais foram os pedidos mais demandados pela população para que a mesma se articule com o objetivo de prover esses dados de forma ativa à população.

No ano de 2016, a CGE passou a formular um relatório mais robusto, onde se apresenta de forma bem mais detalhada quais são os tipos de pedidos, os assuntos dos mesmos, a quantidade, os órgãos à que se destinam e a definição de categorias dos tipos de pedidos. Criando um relatório para cada área do governo dividido em categorias como Economia, Educação, Saúde, Empresas, Meio Ambiente, Segurança e Outros. O referente estudo solicitou a própria Controladoria Geral do Estado relatórios de caráter interno da gestão, que compõe o ‘Plano de Ação para Transparência Ativa’ para análise e identificação de quais os tipos de pedidos de acesso à informação foram mais frequentes em referência ao primeiro semestre de 2016<sup>6</sup>. A Tabela 3, a seguir, explicita de forma consolidada, quais foram os tipos de pedidos mais requeridos pela população por assunto em todos os órgãos do Governo de Minas Gerais:

---

<sup>6</sup> Os relatórios analisados se referem ao primeiro semestre de 2016 pois os dados já estão consolidados em todas as áreas do Governo do Estado de Minas Gerais.

**Tabela 3 – Relatório Consolidado de requisições de acesso a informação no primeiro semestre de 2016**

Tipos de Requisições	Quantidade	Participação (%) no total
Cargos e Funções	662	67,8%
Diversos	91	9,3%
Atendimento	65	6,7%
Concurso Público	47	4,8%
Convênios e Contratos	29	3,0%
Recursos Humanos	25	2,6%
Fiscalização	16	1,6%
Repasse aos Municípios	16	1,6%
Parques	14	1,4%
Programas e Ações	12	1,2%
Total	977	100%

Fonte: Elaboração Própria, 2016.

Com base nos dados do próprio relatório, se define o que caracteriza cada tipo de requisição de forma generalizada, é importante salientar que os pedidos expostos no quadro acima se referem a todos os órgãos do Governo do Estado de Minas Gerais:

- a) Cargos e Funções: A maioria das demandas analisadas refere-se sobre a quantidade e a lotação dos servidores efetivos/ contratados. Informações relativas às etapas de concursos gerais realizados pelo estado, principalmente sobre nomeação e as eventuais desistências.
- b) Diversos: Se constitui em pedidos que de variadas naturezas, específicos da realidade de atividade de cada órgão, sendo aglomerado em uma classificação única. Essa classificação não foi feita pela Controladoria Geral do Estado, mas sim pelo próprio estudo para identificar quais são os pedidos mais frequentes.
- c) Atendimento: Informações relativas às atividades características de cada órgão.
- d) Concurso Público: acerca dos concursos realizados pelo governo, quantas vagas disponíveis para determinados cargos e locais, quantas pessoas foram chamadas, previsão de quantas ainda serão chamadas, se o total de vagas disponibilizadas no edital de determinadas cidades seriam respeitadas na proporção do número de preenchimento (posse). Se é possível adiar a posse para determinado cargo.

- e) Convênios e Contratos: As demandas analisadas refere-se as características de conteúdo dos contratos e convênios firmados com as empresas prestadora de serviços e outros entes federativos.
- f) Recursos Humanos: A demanda analisada refere-se a quantidade de e qualificação dos servidores e demais questões funcionais.
- g) Fiscalização: As demandas estão relacionadas de empenho, valor mensal de alugues e dívida ativa referentes às atividades e ações de cada órgão.
- h) Repasse aos Municípios: a maioria das demandas analisadas refere-se à informação sobre repasse para os municípios do Estado de Minas Gerais, para incentivos a atividades relativas ao determinado órgão.
- i) Parques: A demanda refere-se a existência de localidades que possuem pontos de lazer, tais como parques, zoológico et c e demais informações relativas a localização dos parques do Estado de Minas Gerais.
- j) Programas e Ações; geralmente a demanda está relacionada a execução orçamentária (detalhamento dos desembolsos mensais) dos programas e ações pertinentes a cada órgão. (MINAS GERAIS, 2016).

Se aduz da Tabela 3 que a demanda por informações pertinentes à área de Gestão de Pessoas no Estado se constitui na maior participação no total de requisições. Considerado as solicitações concernentes a Cargos e Funções, Concurso Público e Recursos Humanos apenas a área de Gestão de Pessoas totaliza 75,2% do volume total de requisições verificados.

Extrai-se desta análise uma constatação que a demanda maior por dados no tocante a Gestão de Pessoas ressalta a importância da utilização de um sistema de informação robusto que garanta um armazenamento maior de dados, a manutenção da confiabilidade dos mesmos e que permita uma transposição das informações para os portais de transparência, de forma que atenda às necessidades identificadas por desenvolvimentos e agregação de um maior volume de informações no tocante a transparência ativa na área de Gestão de Pessoas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo do sistema informacional que será implementado no Governo do Estado de Minas Gerais é reconhecido mundialmente como referência no que se concerne a eficiência na condução dos processos organizacionais. Assim, não faltam estudos que se referem a análise das funcionalidades e vantagens que o mesmo agrega no decorrer da sua operacionalização. Porém, verifica-se a escassez de estudos que retratam os impactos da implementação de um sistema informacional de natureza ERP no contexto específico do setor público, em que implica-se uma série de consequências e peculiaridades diante de sua efetivação.

O presente trabalho se propôs analisar como a introdução desse sistema informacional pode impactar na qualidade e quantidade de informação disponível para a sociedade no âmbito do Portal da Transparência do estado de Minas Gerais, no que concerne a gestão de pessoas.

O principal questionamento posto nessa pesquisa seria responder sobre quais seriam as principais contribuições do SIGRH no processo de transparência governamental no que se refere à gestão de pessoas. A pergunta de pesquisa se justifica na perspectiva de analisar como a substituição de um sistema informacional (SISAP) tido como incipiente no que se refere aos processos organizacionais poderia impactar na maior capacidade do governo em fomentar uma maior efetivação da transparência em sua principal esfera de gastos.

De acordo com as pesquisas e documentos levantados, conclui-se que o SIG-RH traz uma capacidade muito maior em gerenciar e cruzar dados dos servidores estaduais no âmbito dos recursos humanos e garante-se uma qualidade informacional capaz de ser refletida no Portal da Transparência.

Evidencia-se que as informações de pessoal que já são disponibilizadas no Portal da Transparência atendem o que a legislação já determina, porém observa-se que existe uma



capacidade muito maior na possibilidade de disponibilização desses dados, uma vez que eles já estão dispostos no SISAP atualmente.

A capacidade de disponibilizar mais dados para a sociedade se caracteriza como ociosa atualmente pelo fato de não haver uma ação governamental efetiva no sentido de definir quais informações devem ou não ser divulgadas, no que se constitui como transparência ativa do governo. Se conclui que existe uma demanda grande por parte da população no que se refere a dados funcionais dos servidores, porém essa demanda não é transposta em transparência ativa, conforme disposto pela constituição.

A abordagem feita no presente trabalho não se limita a disponibilização de informações de gestão de pessoas, de modo que ela pode ser desdobrada para as demais áreas do governo, como convênios, investimentos, compras e demais despesas em novos estudos. Além disso, não foi analisado como os demais sistemas informacionais do governo operam sob a perspectiva da transparência governamental, de modo que estudos futuros nesse sentido podem ter um caráter complementar.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Congresso Nacional (2000). Lei Complementar, no. 101, 4 de maio de 2000. LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal, Brasília, 24p., maio 2000.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. Disponível em: <http://www2.planalto.gov.br/acervo/constituicao-federal>. Acesso em 07/11/2016.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Guia de implantação de Portal da Transparência**. Brasília, DF: CGU: 2013. Disponível em: [http://www.cgu.gov.br/publicacoes/BrasilTransparente/Guia\\_PortalTransparencia.pdf](http://www.cgu.gov.br/publicacoes/BrasilTransparente/Guia_PortalTransparencia.pdf). Acesso em 01/05/2013.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Guia para criação da seção de acesso à informação nos sítios eletrônicos dos órgãos e entidades estaduais e municipais**. Brasília, DF: CGU: 2013.

BRASIL. Decreto nº 5.683, de 24 de janeiro de 2006. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas da Controladoria-Geral da União, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5683.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5683.htm). Acesso em 07/11/2016

BRASIL. Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012. Regulamenta a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do caput do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal. Brasília, DF, 16 de maio de 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em 26/08/2013.

BRASIL. Lei Complementar, no 101, de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 05 de maio de 2000.

BRASIL. Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 29 de maio de 2003.

BRASIL. Lei nº 131 de 27 de maio de 2009. Acrescenta dispositivos à Lei Complementar no 101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências, a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 27 de maio de 2009.

BRASIL. Lei nº12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5o, no inciso II do § 3o do art. 37 e no § 2o do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 18 de novembro de 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. – 3.ed. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2010 – 6. Reimpr.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I.G.N.; CAON, M. **Planejamento, Programação e Controle da Produção**. 4.ed. São Paulo. Editora Atlas, 2001.

DALLA VECCHIA, A. F. **Sistemas ERP: A gestão do processo de implantação em universidade pública**. 178 fl. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, 2011.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação** / Thomas H. Davenport, Laurence Prusak; tradução Bernadette Siqueira Abrão. — São Paulo: Futura, 1998.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas : modelo, processos, tendências e perspectivas** / Joel Souza Dutra. – 1.ed. – 11. Reimpr. – São Paulo : Atlas, 2012.

LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAKATOS, E. Maria; MARCONI, M. de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa**. 7 ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

LAUDON, Kenneth C. e Laudon, Jane P (1996). **Management Information Systems** (4ª edição). Upper Saddle River: Prentice Hall.

LAUDON, Kenneth C. **Sistemas de informação gerenciais** / Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon; revisão técnica Belmiro do Nascimento João; [tradução Célia Taniwaki]. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

LINHARES, Fernando Moura. **O direito de acesso às informações públicas nas democracias representativas contemporâneas** / Fernando Moura Linhares. - 2011. 162 f.

MINAS GERAIS. Decreto 45.969 de 24 de maio de 2012. Regulamenta o Acesso À Informação No Âmbito Do Poder Executivo Do Estado De Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=45969&comp=&ano=2012>>. Acesso em: 07 nov. 2016.

MINAS GERAIS. Decreto nº 42.873, de 9 de setembro de 2002. Institui o Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços do Estado de Minas Gerais - SIAD-MG. Disponível em: <<http://200.198.22.110/legislacao/Decreto%20SIAD%20-%20Institui.PDF>>. Acesso em: 07 nov. 2016.

MINAS GERAIS. Decreto nº 44.014, de 19 de abril de 2005. Dispõe sobre o Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento - SIGPLAN, e disciplina sua implantação. Disponível em:<[http://www.ipism.mg.gov.br/arquivos/legislacoes/legislacao/decretos/decreto\\_44014.pdf](http://www.ipism.mg.gov.br/arquivos/legislacoes/legislacao/decretos/decreto_44014.pdf)>. Acesso em: 07 nov. 2016.

MINAS GERAIS. Decreto nº 44.424, de 21 de dezembro de 2006. Dispõe sobre o Sistema de Gestão de Convênios, Portarias e Contratos do Estado de Minas Gerais - SIGCONMG, no âmbito do Poder Executivo, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.ipism.mg.gov.br/arquivos/legislacoes/legislacao/decretos/decreto\\_44424.pdf](http://www.ipism.mg.gov.br/arquivos/legislacoes/legislacao/decretos/decreto_44424.pdf)>. Acesso em: 07 nov. 2016.

MINAS GERAIS. Decreto nº. 35.304 de 30 de dezembro de 1993. Dispõe sobre a implantação e utilização do Sistema Integrado de Administração Financeira do Estado de Minas Gerais - SIAFI/MG. Disponível em: <

[http://www.fazenda.mg.gov.br/governo/contadoria\\_geral/legislacao/tipolegis/d3530493.htm](http://www.fazenda.mg.gov.br/governo/contadoria_geral/legislacao/tipolegis/d3530493.htm)>  
. Acesso em: 07 nov. 2016.

MINAS GERAIS. Decreto nº. 39.601 de 19 de maio de 1998. Dispõe sobre a gestão do Sistema Integrado de Administração Financeira do Estado de Minas Gerais - SIAFI/MG, e dá outras providências. Disponível em: <  
[http://www.ipasm.mg.gov.br/arquivos/legislacoes/legislacao/decretos/decreto\\_39601.pdf](http://www.ipasm.mg.gov.br/arquivos/legislacoes/legislacao/decretos/decreto_39601.pdf)>.  
Acesso em: 07 nov. 2016.

MINAS GERAIS. Decreto nº41.585, de 13 de março de 2001. Dispõe Sobre o Sistema Único De Pagamento De Pessoal, para a Administração Direta e Indireta Do Poder Executivo Estadual.  
Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=D&num=41585&comp=&ano=2001>>. Acesso em: 07 nov. 2016.

MINAS GERAIS. **Projeto MASP – A Jornada de Transformação**. Belo Horizonte, 2014a.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. ONU. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. 10 de dezembro de 1948.

PADILHA, T. C. C.; MARINS, F.A.S. **Sistemas ERP: Características, custos e tendências**. Revista Produção, v. 15, n. 1, p. 102-113, Jan./Abr. 2005.

PRODEMGE. **Apresentação do Sistema de Administração de Pessoal (SISAP)**. PowerPoint. Acesso Restrito. Julho, 2008.

RESENDE, NASSIF. **Aplicação da lei de acesso à informação em portais de transparência governamentais brasileiros** / Walisson da Costa Resende, Mônica Erichsen Nassif. Revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, v. 20, n. 42, p. 1- 16, jan./abr., 2015.

SOUZA, C. A; ZWICKER, R. **Ciclo de Vida de Sistemas ERP. Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 1, n. 11, p. 46-57, 1º trimestre de 2000.

SOUZA, César Alexandre de; SACCOL, Amarolinda Zanela (organizadores). **Sistemas ERP no Brasil (Enterprise Resource Planning): Teoria e Casos**. São Paulo: Atlas, 2003, 368 p. ISBN: 85-224-3493-X.

TAIT, T. F. **Um Modelo de Arquitetura de Sistemas de Informação para o Setor Público: estudo em empresas estatais prestadoras de serviços de informática**; Tese Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

ZUCCOLOTTO, TEIXEIRA, RICCIO. **Transparência: reposicionando o debate** / Robson Zuccolotto, Marco Antonio Carvalho Teixeira, Edson Luiz Riccio. Revista Contemporânea de Contabilidade, UFSC, Florianópolis, v. 12, n. 25, p. 137-158, jan./abr. 2015.

## APÊNDICE A

### Roteiro de entrevista – Gestores do Projeto MASP

1. Qual o histórico do Projeto Masp? Qual foi a razão da escolha do sistema ERP e que processos permearam a formulação do projeto?
2. Qual o impacto esperado pela introdução do sistema ERP no Setor Público?
  - a) Como se dá a implantação?
  - b) Quais são suas vantagens e implicações no âmbito do Governo de Minas Gerais?
3. Quais são as diferenças entre os sistemas SISAP e SAP no âmbito da Gestão da Informação?
4. Com o sistema ERP - SAP implementado, quais são as perspectivas de mudanças no Portal da Transparência?
5. Quais são as deficiências encontradas no SISAP na alimentação dos dados do Portal e nos processos administrativos?
6. Quais são as características exclusivas do sistema ERP e do SISAP?

## APÊNDICE B

### Roteiro de entrevista – Gestor da Prodemge

1. O que é o SISAP, qual é o seu objetivo e proposta e como se dá seu funcionamento?
2. Quais foram as dificuldades de transferências dos dados de cada sistema de cada órgão para o SISAP e qual foram os impactos depois da implantação do SISAP no Setor Público?
3. Na perspectiva do Gestor Público, quais são as vantagens e limitações que o SISAP apresenta?
4. Como acontecerá a migração de dados do sistema antigo, SISAP, para o SAP? O SAP possui capacidade adequada em ler dados de outros sistemas?
5. O Sistema será continuado após a implementação do Sistema ERP?
6. Sob a perspectiva da área de Recursos Humanos, quais produtos de informação o SISAP pode oferecer?
7. Hoje, o Portal da Transparência é alimentado por sistemas como SISAP, SIAF, SIAP..., a utilização dos mesmos garante uma transparência pública satisfatória?
8. Quais são os fatores limitadores da utilização do sistema SISAP atualmente?



## APÊNDICE C

### Roteiro da entrevista – Gestor da Engineering SAP

1. O que é o SAP, qual é o seu objetivo e proposta e como se dá seu funcionamento?
2. Impacto do sistema ERP no Setor Público, como se dá a sua implantação, quais são seus benefícios, vantagens e implicações no âmbito do Governo de Minas Gerais; (setor público)
3. Diferenças com o software voltado para o mercado privado;
4. Como acontecerá a migração de dados do sistema antigo, SISAP, para o SAP? O SAP possui capacidade adequada em ler dados de outros sistemas?
5. Quais são os diferenciais do SAP na produção e gestão da informação? (ex; na produção de relatórios, atualização de dados)
6. Hoje, o Portal da Transparência é alimentado por outros sistemas (como SISAP, SIAF, SIAP..), sob a visão de substituição do SISAP pelo SAP, como o novo sistema pode proporcionar maior transparência das atividades da administração pública?
7. Quais são os fatores limitadores da utilização do sistema ERP – SAP dentro do Projeto MASP?

## APÊNDICE D

### Roteiro da entrevista – Gestor da Controladoria Geral do Estado

1. Qual o objetivo do Portal da Transparência e histórico com a disponibilização dos dados de gestão de pessoas?
2. Qual sua opinião sobre a legislação estadual que rege a disponibilização dos dados públicos, transparência governamental (especialmente no âmbito da gestão de pessoas)?
3. Cenário atual da disponibilização dos dados no Portal, qual é o papel dos órgãos do governo no provimento destes dados, se eles estão adequados em relação a legislação vigente (LRF, Lei de Acesso à Informação...)?
4. Qual o impacto esperado pela introdução do sistema ERP no Setor Público, como se dá a sua implantação, quais são suas vantagens e implicações no âmbito do Governo de Minas Gerais?
5. Quais são os problemas presentes no SISAP na alimentação dos dados do Portal, existe uma necessidade de atualização ou mudança deste sistema no sentido de propiciar uma maior transparência? Existe alguma demanda social por mais dados a serem disponibilizados no Portal?
6. Com o sistema ERP - SAP implementado, quais são as perspectivas de mudanças no Portal da Transparência?
7. Que informações de Gestão de Pessoas podem ser disponibilizadas no Portal da Transparência? Quais são os tipos de informações mais úteis?
8. Qual é o nível da qualidade dos dados presentes atualmente no Portal? Existe alguma política de melhoria dos mesmos, qual a responsabilidade dos órgãos, da PRODEMGE e da CGE na produção, transferência e disponibilização dos dados?
9. Existe atualmente normas para o tratamento dos dados? Se sim, estão adequados? Se não, existe a necessidade de alterá-los (o que funciona e o que não funciona)
10. Qual a razão de haver várias inconsistências nos dados apresentados hoje no Portal da Transparência, sob a perspectiva da Gestão de Pessoas?

## ANEXO A

Tabela 2 – Histórico Anual da Remuneração do servidor

Histórico da Remuneração												
Mes/Ano	Dez/2016	Nov/2016	Out/2016	Set/2016	Ago/2016	Jul/2016	Jun/2016	Mai/2016	Abr/2016	Mar/2016	Fev/2016	Jan/2016
Remuneração Básica Bruta	0,00	0,00	0,00	26.508,02	26.493,02	26.508,02	26.478,02	26.343,02	26.478,02	24.512,84	24.467,84	24.347,84
Vencimento Básico	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gratificação Cargo Efetivo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cargo Comissão	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gratificação Temporária	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Função Gratificada	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Apostila	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Quinquênio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Adicional Desempenho	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: Portal da Transparência do Estado de Minas Gerais, 2016.

## ANEXO A

Tabela 2 – Histórico Anual da Remuneração do servidor (continuação)

Histórico da Remuneração												
Mes/Ano	Dez/2016	Nov/2016	Out/2016	Set/2016	Ago/2016	Jul/2016	Jun/2016	Mai/2016	Abr/2016	Mar/2016	Fev/2016	Jan/2016
Férias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8.065,14
Gratificação Natalina	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prêmio Produtividade	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Férias Prêmio Valor	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Demais Eventuais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	73,57	120,00	0,00	0,00
IRRF	0,00	0,00	0,00	5.641,36	5.641,36	5.641,36	5.641,36	5.641,36	5.641,36	5.153,04	5.153,04	6.501,59
Contribuição Previdenciária	0,00	0,00	0,00	2.517,68	2.517,68	2.517,68	2.517,68	2.517,68	2.517,68	2.298,21	2.298,21	2.298,21
Demais Deduções Valor	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Abate Teto Valor	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Remuneração Após Deduções</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>18.348,98</b>	<b>18.333,98</b>	<b>18.348,98</b>	<b>18.318,98</b>	<b>18.183,98</b>	<b>18.392,55</b>	<b>17.181,59</b>	<b>17.016,59</b>	<b>23.613,18</b>

Fonte: Portal da Transparência do Estado de Minas Gerais, 2016.

## ANEXO B

Quadro 5 – Informações funcionais dos servidores disponibilizadas no Portal da Transparência

Situação Funcional - (Setembro/2016)			
Nome	████████████████████████████████████████	Identidade Funcional	██████████
Data de Nomeação/Contratação	-	Data de Desligamento	-
Número Admissão	-	Carga Horária	40
Código Situação do Servidor	0	Descrição Situação do Servidor	ATIVO
Regime Jurídico Descrição		Vínculo Descrição	
Código Cargo Efetivo	0	Descrição Cargo Efetivo	ESPEC.EM POLITICAS PUBLICAS E GESTAO GOVERNAMENTAL
Código Gratificação Cargo Efetivo	-	Descrição Gratificação Cargo Efetivo	
Código Cargo Comissão	0	Descrição Cargo Comissão	DAD-8
Código Gratificação Temporária	-	Descrição Gratificação Temporária	
Código Função Gratificada	-	Descrição Função Gratificada	
Código Instituição Lotação	-	Descrição Instituição Lotação	
Código Instituição Exercício	0	Descrição Instituição Exercício	SEC DE PLANEJAMENTO E GESTAO
Descrição Unid. Admin. de Exercício	SUPERINTENDENCIA CENTRAL DE ADMINISTRACAO DE	Apostila (Sim/Não)	NÃO
Quinquênio	0	Adicional de Desempenho	0
Código Afastamento Licença		Descrição Afastamento Licença	
Decisão Judicial para não Publicar Remuneração	-		

Fonte: Portal da Transparência do Estado de Minas Gerais, 2016.

