

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

Matheus Loureiro de Souza Ferreira

Cultura Organizacional: uma análise da implantação do Sistema Integrado de Gestão Governamental na Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais

Belo Horizonte
2020

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

Matheus Loureiro de Souza Ferreira

Cultura Organizacional: uma análise da implantação do Sistema Integrado de Gestão Governamental na Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso De Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental da Escola De Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Da Fundação João Pinheiro, como requisito para obtenção do título de Especialista em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental

Orientador: Prof^a. Mestre Cláudia Beatriz Machado Monteiro de Lima Nicácio

Belo Horizonte

2020

F383c Ferreira, Matheus Loureiro de Souza.
Cultura organizacional [manuscrito] : uma análise da implantação do Sistema Integrado de Gestão Governamental na Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais / Matheus Loureiro de Souza Ferreira. – 2020.
[9], 84 f. : il.

Monografia de conclusão de Curso (Especialização em Administração Pública Planejamento e Gestão Governamental) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2020.

Orientadora: Cláudia Beatriz Machado Monteiro de Lima Nicácio

Bibliografia: f. 86-89

1. Cultura organizacional – Minas Gerais. 2. Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais – Prodemge. 3. Clima organizacional – Minas Gerais. 4. Sistema Integrado de Gestão Governamental. 5. Government Resource Planning (GRP – Minas). 6. Dados e informação – compartilhamento. I. Nicácio, Cláudia Beatriz Machado Monteiro de Lima. II. Título.

CDU 658.3.042 (815.1)

RESUMO

Diante de um cenário onde existe falha na comunicação e restrição a dados básicos e informações comuns entre os órgãos e entidades do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, a Secretaria Estadual de Planejamento e Gestão (SEPLAG) juntamente com a Secretaria de Estado de Fazenda (SEF) definem reestruturar os processos de Execução Orçamentária e Execução Financeira do Estado almejando alcançar, dentre outros objetivos, a melhor gestão dos recursos públicos e estimular o compartilhamento de dados e informações, necessárias para o funcionamento do Estado. Nesse sentido, inicia-se um projeto governamental com o intuito de realizar alteração da cultura organizacional individualista, em relação aos dados e informações existentes nos órgãos e entidades, por meio da implantação de um sistema integrado de gestão governamental denominado *Government Resource Planning*, também conhecido como GRP – Minas. Esse estudo possui como objetivo geral analisar a influência da implantação do processo de compartilhamento de dados e informações, comuns entre os órgãos e entidades do Estado de Minas Gerais, na cultura organizacional da Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (PRODEMGE). Trata-se de uma pesquisa de natureza tanto qualitativa como quantitativa, com aplicação de questionário que é quantificado, mas busca-se também, demonstrar e entender como se dão as relações entre as gerências na PRODEMGE a partir das percepções de seus funcionários. Os resultados apontam uma percepção favorável à mudança de comportamento entre os funcionários da PRODEMGE que atuam nas gerências que mantém os sistemas corporativos do Estado de Minas Gerais, além de indicar que o clima organizacional pode melhorar.

Palavras-Chave: Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Compartilhamento de dados e informações, GRP – Minas, Integração de sistemas corporativos do Estado.

ABSTRACT

Facing a scenario where there is a failure in communication and restriction to basic data and common information between the bodies and entities of the Executive Power of the State of Minas Gerais, the State Secretariat of Planning and Management (SEPLAG) together with the State Secretariat of Finance (SEF) to define the restructuring of the Budget Execution and Financial Execution processes of the State aiming to achieve, among other objectives, achieve better management of public resources and encourage the sharing of data and information necessary for the functioning of the State. In this sense, a government project is initiated in order to change the individualistic organizational culture in relation to the data and information existing in the bodies and entities through the implementation of an integrated government management system called Government Resource Planning, also known as GRP - Minas. This study has the general objective of analyzing the influence of the implementation of the process of sharing data and common information among the bodies and entities of the State of Minas Gerais in the organizational culture of the Information Technology Company of the State of Minas Gerais (PRODEMGE). It is a research of both qualitative and quantitative nature, with the application of a questionnaire that is quantified, but it is also sought to demonstrate and understand how the relations between PRODEMGE managers take place from the perceptions of their employees. The results indicate a favorable perception of behavior change among PRODEMGE employees who work in the managements that maintain the corporate systems of the State of Minas Gerais, in addition to indicating that the organizational climate can improve.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Climate, Sharing of data and information, GRP - Minas Gerais, Integration of corporate systems of the State.

AGRADECIMENTOS

Primeiro a Deus que me possibilitou estar aqui na Terra vivenciando experiências valiosas no meu dia a dia.

Ao meu pai Antônio, à minha mãe Mabel e aos meus irmãos: muito obrigado pela convivência, aprendizado, embasamento e compartilhamento das coisas da vida.

À minha esposa e companheira, Carolina, por sempre estar ao meu lado, enfrentando junto todas as batalhas. Te agradeço por todo amor, carinho, palavras e gestos de incentivo e especialmente pela vida do nosso filho Miguel.

À minha orientadora, Prof^a Cláudia, não somente pelas orientações, mas também pela maneira de conduzir todo o processo.

Aos professores do curso pela maestria em transmitir o conhecimento.

Aos gestores da PRODEMGE pela oportunidade que me foi dada e aos amigos e colegas que me ajudaram a realizar este trabalho.

Deixo a todos o meu muito obrigado!

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fases do Sistema Integrado de Gestão Governamental.....	15
Figura 2 – Visão lógica da arquitetura do projeto	16
Figura 3 – Representação dos macroprocessos abrangidos	20
Figura 4 – Estratégia do modelo de dados.....	21
Figura 5 – Direcionadores Estratégicos	22
Figura 6 – Módulos do GRP – Minas	24
Figura 7 – Tabelas SIAFI x GRP – Minas	27
Figura 8 – Tabelas redundantes.....	29
Figura 9 – Camadas Hofstede.....	35
Figura 10 – Níveis propostos por Schein	36
Figura 11 – Fluxo questionário	49
Gráfico 1 – Tempo de empresa.....	51
Gráfico 2 – Distribuição dos participantes entre as gerências.....	53
Gráfico 3 – Integra dados com o GRP – Minas.....	54
Gráfico 4 – Sistemas representados	55
Gráfico 5 – Consumo de dados.....	56
Gráfico 6 – Envio de dados	57
Gráfico 7 – Obtenção de dados pelos sistemas.....	62
Gráfico 8 – Relação dinâmica entre as gerências.....	65
Gráfico 9 – Colaboração entre diversas gerências.....	67
Gráfico 10 – Compartilhamento de responsabilidades.....	71
Gráfico 11 – Busca ativa de informações.....	73
Gráfico 12 – Encorajamento pela busca de inovações	74
Gráfico 13 – Foco nas necessidades dos clientes	75
Gráfico 14 – Excelência de produtos e serviços prestados.....	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Relação dinâmica entre gerências x Tempo de empresa.....	66
Tabela 2 – Colaboração entre as gerências x Tempo x Gerência.....	69
Tabela 3 – Compartilhamento de responsabilidades x Gerência	72

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CAGEC	Cadastro Geral de Convenentes
CAGEF	Cadastro Geral de Fornecedores
DCASP	Demonstrações Contábeis Aplicadas ao Setor Público
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FGAM	Sistema de Gestão da Dívida Pública
GCA	Gerência de Serviços da CA
GES	Gerência de EAD e Sistemas Especializados
GOT	Gerência de Operações
GRP	<i>Government Resource Planning</i>
GSA	Gerência de Sistemas Administrativos
GSC	Gerência de Sistemas de Segurança Civil
GSF	Gerência de Sistemas Fazendários
GSM	Gerência de Sistemas de Segurança Militar
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
LOA	Lei Orçamentária Anual
MDASS	Manual de Desenvolvimento de Segurança de <i>Software</i>
MG	Minas Gerais
NPR	Núcleo de Processos
NSI	Núcleo de Sistemas Internos
PCASP	Plano de Contas Aplicado ao Setor Público
PCMG	Polícia Civil do Estado de Minas Gerais
PMDI	Plano Mineiro de Desenvolvimento Institucional
PPAG	Plano Plurianual de Ações Governamentais
PRODEMGE	Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais
RH MINAS	Sistema de Gestão da Política de Desenvolvimento dos Servidores do Estado de Minas Gerais
SEF	Secretaria de Estado de Fazenda
SEPLAG	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SIAC	Sistema de Administração de Custos
SIAD	Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira

SIAPLE	Sistema de Acompanhamento de Projetos de Lei
SICARPE	Sistema de Informações de Carreiras Públicas Estaduais
SICOP	Sistema de Controle de Operações de Crédito
SIGA	Sistema de Gestão de Atos
SIGCON	Sistema de Gestão de Convênios, Portarias e Contratos
SIGECOP	Sistema de Gestão de Concurso Público
SIGED	Sistema de Gestão de Documentos
SIGG	Sistema Integrado de Gestão Governamental
SIGPLAN	Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento
SIM	Sistema de Gestão de Imóveis
SINFI	Sistema de Informações Institucionais
SIP	Sistema de Informação de Policial
SIPA	Sistema Integrado de Processamento de Atos
SIPRO	Sistema Integrado de Protocolo
SISAD	Sistema de Avaliação de Desempenho dos Servidores
SISAP	Sistema Integrado de Administração de Pessoal
SISOR	Sistema Orçamentário
STN	Secretaria de Tesouro Nacional
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO GOVERNAMENTAL	14
2.1 Fases	14
2.2 Definição	17
2.3 Diretrizes e condicionantes	20
2.4 Desenvolvimento do GRP – Minas	24
2.4.1 Secretaria do Tesouro Nacional	25
2.4.2 Escolha do módulo inicial	26
2.4.3 Impasse evolucionário	27
3 CULTURA ORGANIZACIONAL	30
3.1 Definição	30
3.2 Elementos constitutivos e seus níveis	33
3.3 Dimensões	37
3.4 Cultura e clima organizacional	41
4 METODOLOGIA	45
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	47
5.1 Dados básicos	49
5.2 Compartilhamento de dados e suas relações	56
5.3 Elementos em movimento	63
5.4 Dimensões identificadas	76
5.5 Clima nas relações	81
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
REFERÊNCIAS	87
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	91

1 INTRODUÇÃO

A Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais, PRODEMGE é uma empresa pública, que possui por sua natureza, a responsabilidade de prestar serviços acerca da Tecnologia da Informação e Comunicação de forma oficial no Estado de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 1972).

Apoiada em sua missão de prover o desenvolvimento contínuo da administração pública por meio das melhores e mais eficientes soluções em Tecnologia da Informação (TI) em benefício do cidadão, a PRODEMGE ao longo de seus mais de cinquenta anos de existência, tornou-se responsável por ser a guardiã e mantenedora das principais soluções desenvolvidas pelo Estado e de seus dados, uma vez que a PRODEMGE auxilia órgãos e entidades do governo de Minas Gerais nas áreas de saúde, educação segurança, trânsito, meio ambiente, gestão, finanças, cultura, turismo, agricultura, desenvolvimento econômico, justiça e outras. Portanto, onde tem Estado, tem PRODEMGE (PRODEMGE, 2020b).

Com a política de compartilhamento de dados, lançada pelo Governo de Minas, a partir da ação de implantação de um sistema integrado de gestão governamental, denominado *Government Resource Planning* ou GRP – Minas, os sistemas de informação já existentes precisam e estão passando por adequações para conseguirem se comunicar com o sistema integrado de gestão governamental, que tem como principais responsabilidades a promoção e a manutenção de dados e informações comuns para todos os demais sistemas do Estado.

Devido ao esforço que a ação de implantação do GRP – Minas gerou no Estado, com a finalidade de adequação de seus sistemas de informação, a PRODEMGE foi e está sendo diretamente impactada nessa questão, que, por sua vez, demonstra a importância em sua observância e registro desse processo de transformação, não somente nos sistemas, mas principalmente nas relações entre as gerências da organização.

Os diversos órgãos e entidades que compõem a estrutura organizacional do Estado de Minas Gerais possuem autonomia para planejar, implantar, manter, alterar, avaliar e descontinuar seus próprios processos de negócio, desde que não desviem das diretrizes principais passadas pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG). Nesse sentido, muitos órgãos e entidades solicitaram à PRODEMGE o desenvolvimento de soluções em Tecnologia da

Informação (TI), que suprissem suas necessidades conforme as demandas populacionais que estavam atendendo. Como resultado dessas solicitações, surgiram diferentes sistemas de informação atendendo aos objetivos específicos e pontuais de cada um desses órgãos e entidades do Estado.

Os vários órgãos e entidades do Estado passaram a ter seu próprio banco de dados com uma política de restrição na disponibilidade da informação pública acumulada ao longo do tempo. Desse modo, tornou-se necessário criar gerências específicas na PRODEMGE para tratar de cada um desses sistemas de informação de forma particularizada, como, por exemplo, a Gerência de Sistemas da Saúde, a Gerência de Sistemas da Educação e a Gerência de Sistemas Fazendários.

Nesse cenário, o Governo do Estado de Minas Gerais lançou o Projeto GRP – Minas, tendo como um de seus objetivos a eliminação de redundâncias de dados e divergências de informações geradas pela cultura organizacional do individualismo e pela falta de compartilhamento de dados e das informações que são comuns e necessárias entre órgãos e entidades do Estado (MINAS GERAIS, 2018b). Assim, foi preciso realizar a transformação dos processos de execução orçamentária e financeira do Estado de Minas Gerais, o que fez com que os entes da administração compartilhassem o mesmo repositório de dados e informações sensíveis ao Estado. (MINAS GERAIS, 2013)

O GRP (*Government Resource Planning*) Minas, também conhecido como Sistema Integrado de Gestão Governamental, é ação governamental e carrega a responsabilidade de normatizar, padronizar, controlar e otimizar processos administrativos dentro do Estado mineiro, ou seja, integrar práticas e informações comuns em tempo real entre os órgãos e entidades estaduais, dentro da administração direta e indireta, aumentando a eficiência, efetividade, qualidade e reduzindo os custos na gestão dos processos governamentais. Portanto essa ação atua diretamente na transformação da execução orçamentária e financeira do Estado de Minas Gerais. Conforme dito por seus idealizadores:

O objetivo do GRP Minas é desenvolver um sistema único, integrado e padronizado de tal forma que seus vários módulos possam operacionalizar todos os processos da gestão pública do Estado de Minas Gerais. Além disso, substituiria todos os sistemas já existentes, integrando as atividades e otimizando esses processos de forma a maximizar sua eficiência e aumentar a efetividade das políticas públicas em geral. (ARAÚJO; SOUZA; MEDEIROS; MATOS, 2014, p. 3).

O problema que esse trabalho busca contribuir para solução é o combate à cultura organizacional da falta de comunicação e colaboração interna entre as gerências na PRODEMGE, ocasionada pelo reflexo da cultura organizacional individualista, no que tange a troca de informações, entre os órgãos e entidades do Estado de Minas Gerais.

O presente trabalho possui como objetivo geral analisar a influência da implantação do processo de compartilhamento de dados e informações comuns entre os órgãos e entidades do Estado de Minas Gerais na cultura organizacional da PRODEMGE.

De maneira específica busca-se:

- a. descrever o Sistema Integrado de Gestão Governamental;
- b. caracterizar a cultura organizacional da PRODEMGE no que tange as relações entre as gerências;
- c. identificar as mudanças da cultura organizacional ocorridas nas gerências da PRODEMGE a partir da implantação do processo de compartilhamento de dados e informações comuns entre os órgãos e entidades do Estado de Minas Gerais.

A abordagem metodológica possui natureza tanto qualitativa como quantitativa, utilizando a técnica de aplicação de questionário para coletar dados sobre o comportamento dos funcionários das gerências cujos sistemas de informação possuem um volume muito alto de integração com o GRP – Minas.

O trabalho se estrutura em seis seções. A primeira seção apresenta a contextualização e justificativa desse trabalho e prospecta os objetivos almejados para o estudo, assim como a sua estruturação. A segunda seção descreve a ação governamental de implantação do Sistema Integrado de Gestão Governamental. A terceira seção aborda o referencial teórico sobre cultura organizacional. Na quarta seção, apresenta-se a metodologia de pesquisa adotada. A quinta seção contém a análise dos resultados obtidos. Por fim, a sexta seção apresenta as considerações finais extraídas a partir dos resultados, além de possíveis sugestões.

2 SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO GOVERNAMENTAL

Essa seção busca esclarecer o que é o projeto GRP – Minas quanto aos seus objetivos e o seu desenvolvimento.

Por volta do final do ano de 2007 e começo do ano de 2008, a Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG), ciente da importância do papel exercido pela Tecnologia da Informação e Comunicações na administração pública, solicita à PRODEMGE um estudo sobre os sistemas corporativos do Governo do Estado de Minas Gerais, focado no quesito integração de dados e processos e na elaboração de um modelo conceitual para uma solução sistêmica integrada de gestão para a administração pública de Minas Gerais. (MINAS GERAIS, 2013).

Então em abril de 2008, tendo como base o Plano Mineiro de Desenvolvimento Institucional – PMDI e o Plano Plurianual de Ações Governamentais (PPAG), a PRODEMGE elaborou um projeto denominado Sistema Integrado de Gestão Governamental (SIGG). (MINAS GERAIS, 2013)

Conforme Minas Gerais (2013), o projeto foi inserido em um dos programas do Projeto Estruturador de Governo Eletrônico, cujo objetivo:

reorganizar, modernizar e integrar a administração pública, aplicando soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), buscando a eficácia, eficiência e efetividade dos procedimentos administrativos e a facilitação do acesso às informações sobre os serviços prestados pelos órgãos e entidades à sociedade por meio do uso da internet, atendimento presencial e Call Center. (MINAS GERAIS, 2013, p. 2)

Nesse sentido, percebe-se o esforço do governo mineiro em adequar seus processos e práticas ao cenário social e atual a fim de prover melhores serviços e formas de atendimento.

2.1 Fases

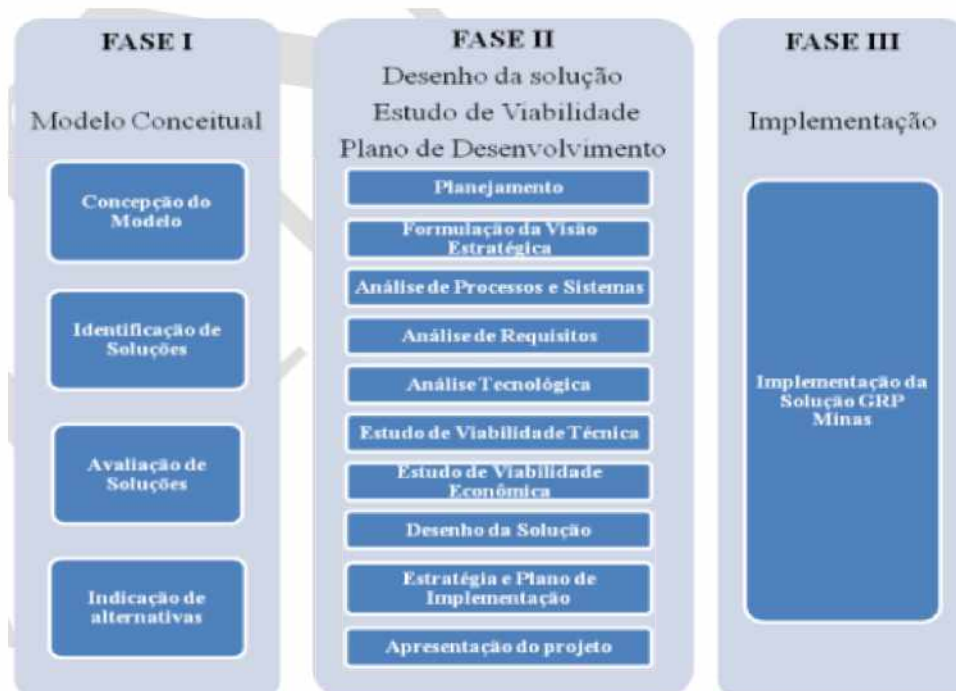
O Sistema Integrado de Gestão Governamental foi estruturado e dividido em três fases, conforme demonstrado abaixo na Figura 1. Na primeira fase, Modelo Conceitual, teve como objetivo apresentar um modelo conceitual de um sistema único, integrado e padronizado, composto por módulos com a finalidade de operacionalizar todos os processos corporativos da gestão pública mineira. Além de

efetuar estudos para alternativas de materialização desse modelo desenvolvido. (MINAS GERAIS, 2013)

Durante a segunda fase, denominada Desenho da Solução, Estudo de Viabilidade e Plano de Desenvolvimento, a SEPLAG realizou licitação que foi vencida pela IBM Brasil, para apoiar e dar continuidade nas atividades do Projeto. A IBM Brasil, por sua vez, validou o modelo desenvolvido na primeira fase e o complementou com levantamento de requisitos e o mapeamento de processos, prospectando uma visão futura e o desenho da solução integrada de sistemas capaz de suportar os processos de gestão corporativa. Ainda na segunda fase, surgiu o dilema enfrentado pelo Governo de Minas Gerais: contratar uma solução de mercado e customizá-la ou desenvolver uma solução própria. (MINAS GERAIS, 2013)

Por fim o Governo do Estado de Minas Gerais decidiu desenvolver uma solução própria e modular, com o envolvimento dos profissionais do Estado e a expertise tecnológica da PRODEMGE, deixando a possibilidade de contratação de profissionais do mercado a fim de complementar o capital intelectual necessário para sucesso do projeto. A segunda fase terminou em dezembro de 2010 e como resultado gerou a visão lógica da arquitetura do projeto. (MINAS GERAIS, 2013)

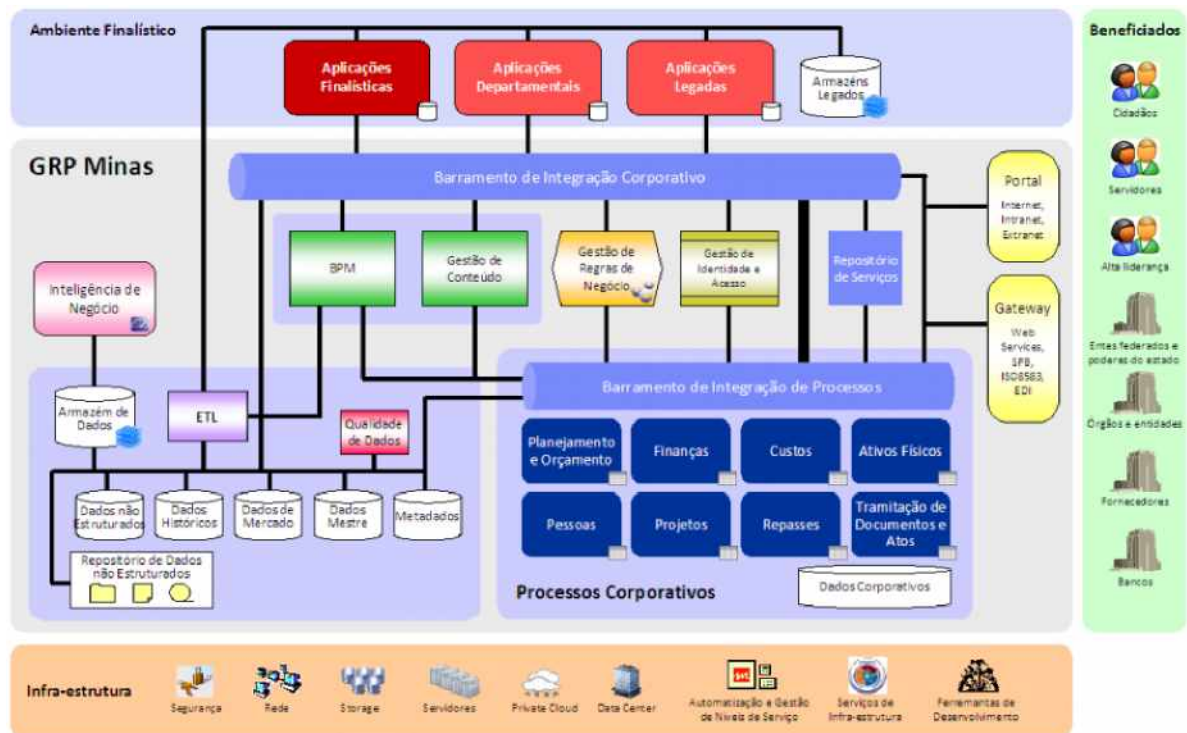
Figura 1 – Fases do Sistema Integrado de Gestão Governamental



Fonte: Minas Gerais (2013, p. 2).

A Figura 2 ressalta a integração dos processos corporativos dividindo a mesma base de dados (Dados Corporativos), gerando agilidade e eliminando os dados redundantes. Outro ponto importante que a figura mostra é que o consumo de dados atualizados está sendo realizado por todas as soluções do Governo de Estado de Minas Gerais, não somente as soluções corporativas.

Figura 2 – Visão lógica da arquitetura do projeto



Fonte: Minas Gerais (2013, p. 5).

Atualmente o projeto está na terceira fase e trata da implantação do Sistema Integrado de Gestão Governamental (SIGG) no Estado de Minas Gerais. Essa fase abrange todo o processo de desenvolvimento de *software*, desde o levantamento de requisitos de negócio com os clientes¹ gestores dos processos abrangidos pelo SIGG até a disponibilização da aplicação para os usuários finais. Essa fase teve início em 2011 quando a SEPLAG contratou a PRODEMGE para conduzir o processo de implementação do SIGG. (MINAS GERAIS, 2013)

Conforme Minas Gerais (2013), os clientes gestores dos processos contemplados pelo SIGG são:

¹De forma geral, os clientes da PRODEMGE são os órgãos da administração pública estadual, direta e indireta. Mediante contratos ou convênios, também se enquadram órgãos ou entidades municipais e da União. (MINAS GERAIS, 1972)

- Governadoria do Estado;
- Vice Governadoria do Estado;
- Secretaria de Estado de Fazenda;
- Secretaria de Estado de Governo;
- Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão;
- Demais órgãos e entidades que integram a Administração Pública Estadual que direta ou indiretamente tem relação com a solução do Sistema Integrado de Gestão Governamental.

2.2 Definição

O Projeto Sistema Integrado de Gestão Governamental - SIGG, posteriormente tendo a alteração de seu nome para GRP Minas, se constitui no desenvolvimento de uma solução sistêmica, própria para o Estado de Minas Gerais, construída sob demanda, com a finalidade de suportar os processos administrativos corporativos do Estado de Minas Gerais, de forma a substituir todas as soluções adotadas até o momento. (MINAS GERAIS, 2013).

A sigla GRP significa *Government Resource Planning* e trata-se de um neologismo dos sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) que possuem como conceito base gerar vantagem competitiva através da gestão de processos estratégicos da organização. Para tanto é realizado a integração de todos os setores da organização, como o financeiro, contábil, vendas, distribuição, entre outros, fazendo com que trabalhem juntos, de forma integrada, para obtenção de vantagens perante o mercado. Normalmente, os sistemas ERP são destinados ao setor privado. Dessa forma, em nível de sistema, o GRP é um ERP governamental, desenvolvido sob medida para obter máxima eficiência, levando em consideração os arcabouços burocráticos e as especificidades do negócio do setor público mineiro. (ARAÚJO; SOUZA; MEDEIROS; MATOS, 2014)

O GRP – Minas é um sistema integrado de gestão governamental, modular e completamente integrado que implementa todos os eventos das áreas operacionais que administram os processos de gestão governamental, sendo os processos administrativos envolvidos: Planejamento e Orçamento, Gestão Financeira, Gestão Contábil e Gestão de Custos, Execução Orçamentária e

Financeira incluindo a Despesa de Pessoal, Gestão de Projetos, Gestão Administrativa – Compras de Materiais e Serviços, Contratos e Convênios, Patrimônio – Bens Móveis e Imóveis e a Estrutura Organizacional. (MINAS GERAIS, 2018b)

Conforme Minas Gerais (2013), os processos administrativos estão distribuídos nos sistemas corporativos do Estado de Minas Gerais. Os sistemas corporativos são:

- SIAFI / MG – Sistema Integrado de Administração Financeira
- SIAD – Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços
- PORTAL DE COMPRAS
- SIGCON – Sistema de Gestão de Convênios, Portarias e Contratos – Módulo de Entrada;
- SIGCON – Sistema de Gestão de Convênios, Portarias e Contratos – Módulo de Saída;
- SIGPLAN – Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento
- SIPRO – Sistema Integrado de Protocolo
- SIGED Corporativo – Sistema de Gestão de Documentos
- SISAD – Sistema de Avaliação de Desempenho dos Servidores
- SIGECOP – Sistema de Gestão de Concurso Público
- RH MINAS – Sistema de Gestão da Política de Desenvolvimento dos Servidores do Estado de Minas Gerais
- SISAP – Sistema Integrado de Administração de Pessoal
- SISOR – Sistema Orçamentário
- SINFI – Sistema de Informações Institucionais
- SIM – Sistema de Gestão de Imóveis
- CAGEC – Cadastro Geral de Convenientes
- SIAC – Sistema de Administração de Custos
- FGAM – Sistema de Gestão da Dívida Pública
- SIGA – Sistema de Gestão de Atos (*Workflow*)
- SIPA – Sistema Integrado de Processamento de Atos
- SIAPLE – Sistema de Acompanhamento de Projetos de Lei
- SICARPE – Sistema de Informações de Carreiras Públicas Estaduais

- *Status Report On Line* – Sistema de Controle e acompanhamento de Projetos (GERAIS)
- Diária de Viagens

Ainda fazendo integrações com o Sistema de Controle de Operações de Crédito (SICOP) e Cadastro Geral de Fornecedores (CAGEF).

Portanto, de forma geral, o GRP – Minas tem por objetivo permitir ao Governo uma gestão pública eficiente, pois a partir do uso da Tecnologia da Informação, aumentando o poder de tomada de decisão com maior agilidade e clareza que, por sua vez, são proporcionadas por uma base de dados consolidada. (MINAS GERAIS, 2018b).

Em caráter específico, os objetivos são:

- a. consolidar as melhores práticas de governança corporativa;
- b. agilizar a tomada de decisão nos níveis tático e estratégico;
- c. apoiar a gestão do Estado para resultados;
- d. modernizar, integrar e garantir a padronização dos processos de Gestão;
- e. eliminar redundâncias de dados e divergências da informação;
- f. agilizar o fluxo das informações;
- g. apoiar a otimização do uso dos recursos;
- h. ampliar o controle e a transparência das finanças estaduais.

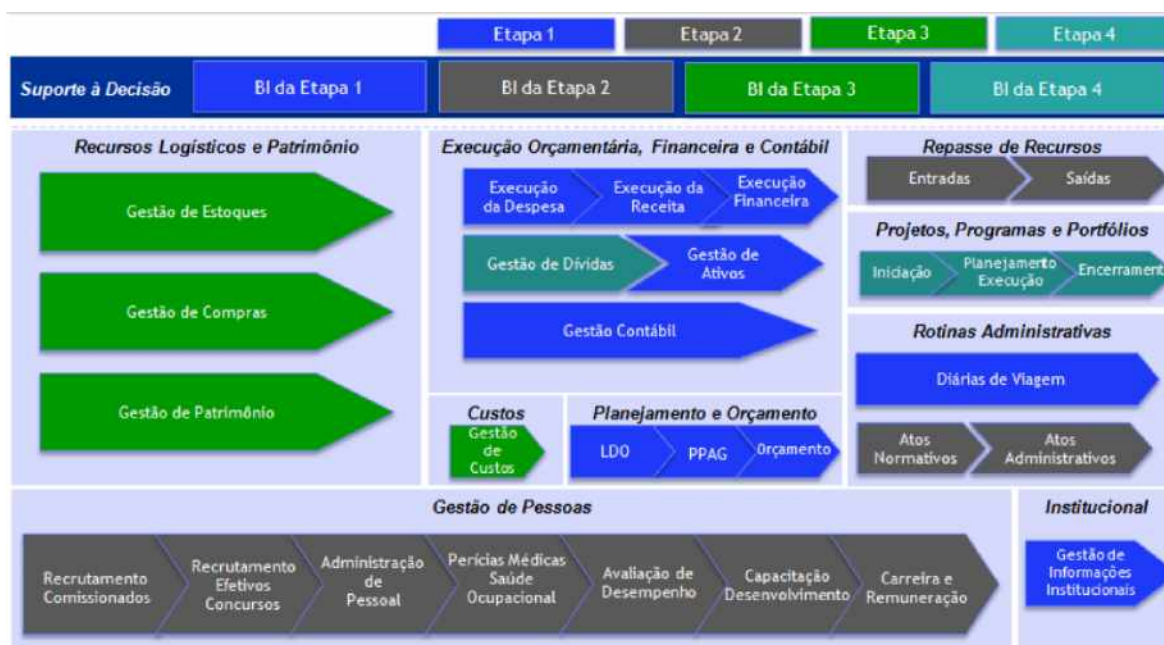
A publicação no Minas Gerais (2018b) informa que o GRP – Minas representa um processo de mudança cultural e tecnológica associado às estratégias de modernização do Governo.

Originalmente os módulos contemplados a compor o Projeto GRP - Minas são: Planejamento e Orçamento; Finanças; Custos; Ativos Físicos; Pessoas; Projetos/Programas e Portfólios; Repasse de Recursos; Tramitação de Documentos; Atos Normativos; Estrutura Organizacional e Institucional; Suporte a decisão. (MINAS GERAIS, 2013)

A Figura 3 referente à representação do esquema macro dos processos que são abrangidos pelo GRP – Minas, demonstra que para a Etapa 1 (em azul), estão sendo abordados os módulos Institucional, Planejamento e Orçamento, Execução Orçamentária, Financeira e Contábil e Diárias de Viagem que por sua vez

são a base para a reestruturação dos processos de execução orçamentária e financeira do Estado de Minas Gerais.

Figura 3 – Representação dos macroprocessos abrangidos.



Fonte: Minas Gerais (2013, p. 1).

2.3 Diretrizes e condicionantes

O Projeto Sistema Integrado de Gestão Governamental é uma solução que tem por objetivo integrar a gestão do Estado de Minas Gerais, dessa maneira, ele contempla padronização, normatização, controle e otimização dos processos administrativos, assim como a solução sistêmica para isso. (MINAS GERAIS, 2013)

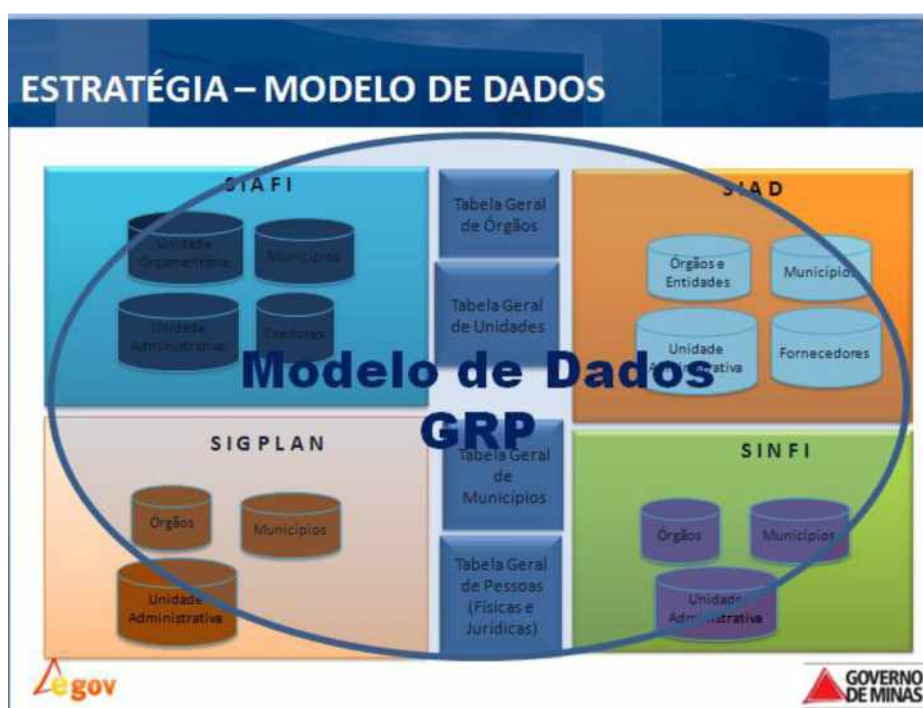
O projeto permite que vários setores, órgãos e entidades compartilhem práticas e dados comuns, acessem a informação em tempo real, executem e administrem eventos operacionais e efetivem a gestão estratégica de seus processos através da garantia da eficiência, qualidade e menores custos na prestação do serviço público. (MINAS GERAIS, 2013)

Na questão de compartilhamento de dados e disponibilização da informação em tempo real, a Figura 4 nos dá uma ideia da real situação. Observa-se que cada sistema corporativo possui o seu próprio banco de dados para informações que deveriam ser de conhecimento público entre todos os entes do Governo de Minas Gerais, como por exemplo, as informações de credores e fornecedores do

governo ou as informações das unidades administrativas e órgãos e entidades que compõem a estrutura organizacional do governo.

A proposta do GRP – Minas, no que se refere ao objetivo de eliminar redundâncias de dados e divergências da informação, apresenta-se na Figura 4, sendo que há de se criar um repositório geral para os dados comuns que será mantido pelo Sistema Integrado de Gestão Governamental e os demais sistemas corporativos deixarão de utilizar os seus próprios dados e passarão a consultar esse repositório geral.

Figura 4 – Estratégia do modelo de dados



Fonte: Minas Gerais. Secretaria do Estado de Planejamento e Gestão, 2011.

As ações definidas para a solução do Sistema Integrado de Gestão Governamental devem seguir os direcionadores estratégicos definidos nas Fases I e II do Projeto: Integração, Flexibilidade, Padronização e Agilidade.

A Figura 5 associa os direcionadores estratégicos aos quatro pontos cardeais. O primeiro deles é a integração de processos e sistemas de modo a suportar uma visão do Estado como um todo. O segundo é a flexibilidade que o sistema precisa ter para que as mudanças nos processos do Estado sejam refletidas rapidamente nele. O terceiro direcionador aborda a questão de padronização dos processos de negócio e sistemas com o intuito de alcançar máxima eficiência e

eliminar redundâncias. O último direcionador do sistema é a agilidade que ele precisa ter para embasar as tomadas de decisão na hora certa e com eficiência em relação aos custos.

Figura 5 – Direcionadores estratégicos



Fonte: Minas Gerais (2013, p. 3).

Minas Gerais (2013), ainda indica treze condicionantes para viabilidade do desenvolvimento da solução do Sistema Integrado de Gestão Governamental. São elas:

1. Adequação tecnológica: preocupações com o desempenho, robustez, usabilidade e evolução da solução proposta referente à pilha tecnológica definida para suportar o seu desenvolvimento.
2. Projeto e implantação: aspectos relacionados a custo, prazo, recursos, metodologia de desenvolvimento, testes, implantação, entre outros.
3. Completa Integração funcional: Integração completa entre dados e processos administrativos do governo mineiro.
4. Forte integração sistêmica: Forte integração entre o processamento funcional transaccional (operações realizadas no dia a dia) com a alimentação dos dados gerados desse processamento nas ferramentas de apoio à decisão, como o armazém de informações.
5. Segurança da Informação: utilização de certificado digital para garantir a autenticidade dos documentos gerados e transações

- realizadas. Utilização de sistema de segurança que permeia todo o sistema.
6. Gestão descentralizada de processos: permitir que os órgãos e entidades tenham autonomia para gerir seus próprios processos.
 7. Consultas disponíveis: disponibilização de informações completas para os usuários para exercício de suas funções, considerando o uso e a necessidade da informação.
 8. Flexibilidade e parametrização: permitir que os fluxos dos processos sejam definidos por parametrização, deixando flexível a alternância de processos sem precisar realizar manutenções no sistema.
 9. Alta performance: performance do sistema compatível com o volume de atualizações e consultas realizadas
 10. *Compliance*, melhorias e sistemática para evolução e atualizações: Facilidade de evolução do sistema e *compliance*, de forma a suportar atualizações planejadas.
 11. Facilidade de uso e aprendizado: que o sistema seja projetado de forma a ficar intuitivo aos usuários, estimulando um ambiente colaborativo entre eles. Com suporte on-line e ferramentas de apoio como manuais e treinamentos à distância.
 12. Manutenção e suporte: facilidade de manutenção e suporte. Garantia de qualidade, evolução e suporte.
 13. Foco na redução do custo operacional e administrativo: implementação do conceito Estado sem papel, geração, assinatura e tramitação de documentos digitalmente. Uso da tecnologia para racionalizar, otimizar e reduzir o tempo dos processos e procedimentos.

Ao analisar sob a ótica do produto final gerado fica caracterizado que o sistema de informação, resultante da convergência das condicionantes, precisa ser robusto o suficiente para suportar a transformação dos processos administrativos juntamente com a inteligência de negócio apoiando a tomada de decisão dos gestores do Estado de Minas Gerais e, ainda sim, necessita ser adaptativo as

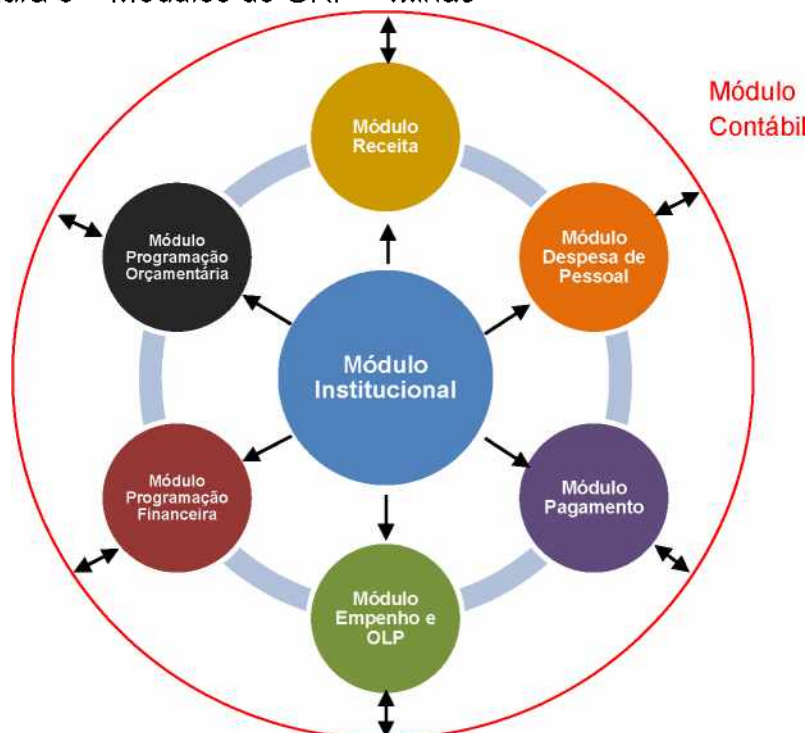
mudanças futuras dos processos administrativas e de fácil manuseio aos seus usuários.

2.4 Desenvolvimento do GRP – Minas

Para iniciar um projeto dessa magnitude é importante que os primeiros passos a serem realizados sejam o levantamento de quais os dados e as informações participarão dos processos de negócio, assim como o mapeamento de suas origens e rastreamento dos processos em que serão utilizados, tornando assim possível, definir um modelo de dados robusto e consistente a ponto de embasar a tomada de decisão de forma adequada.

Conforme publicado em Minas Gerais (2018b), o GRP – Minas é um sistema integrado composto por vários módulos, sendo que cada um deles possui responsabilidades próprias. A Figura 6 mostra a relação de interdependência dos módulos que compõem internamente o GRP – Minas. É possível observar que o Módulo Institucional fornece os dados que são a base para o funcionamento dos demais módulos do GRP – Minas.

Figura 6 – Módulos do GRP – Minas



Fonte: Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais. Gerência de Sistemas Fazendários, 2020.
Elaboração: Própria.

O módulo Institucional seria o mais indicado a ser o módulo escolhido como módulo inicial a ser trabalhado, pois possui a responsabilidade de manter os dados da estrutura organizacional, como órgãos, unidades administrativas, unidades orçamentárias, centros de custos, entre outros.

As responsabilidades do módulo Institucional também incluem manter os dados dos componentes da dotação orçamentária, seus relacionamentos e os dados básicos, como os dados das contas do governo e das pessoas que se relacionam com o Estado. Portanto o módulo Institucional é quem provê a estrutura base do funcionamento do Estado.

2.4.1 Secretaria do Tesouro Nacional

Concomitantemente às atividades do GRP – Minas, a Secretaria de Tesouro Nacional (STN), tendo em vista a necessidade de adoção de boas práticas contábeis para fortalecer a credibilidade da informação e facilitar o entendimento e o acompanhamento dos dados econômico-financeiros dos entes Federados, optou pela convergência das práticas contábeis no setor público conforme as Normas Internacionais de Contabilidade publicadas pela *International Federation of Accountants* (IFAC) e pelas Normas Brasileiras de Contabilidade aplicadas no Setor Público, que foram editadas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC). Essas ações tornaria possível aos entes da Federação disponibilizarem suas informações contábeis de forma transparente e comparáveis, sendo possível serem compreendidas por analistas financeiros, investidores, auditores, contabilistas e demais usuários. (BRASIL, 2008).

O Plano de Contas Aplicado ao Setor Público (PCASP) é resultante da convergência das práticas contábeis, enquanto que as Demonstrações Contábeis Aplicadas ao Setor Público (DCASP), são relatórios que visam evidenciar e consolidar as contas públicas. Esses artefatos foram definidos pela Secretaria de Tesouro Nacional e devem ser seguidos por todos os entes da Federação com o intuito de padronizar e facilitar o entendimento e o acompanhamento dos dados econômico-financeiros. (BRASIL, 2008)

A Secretaria de Tesouro Nacional, por intermédio das portarias Nº 437, de 12 de junho de 2012 e Nº 634, de 19 de novembro de 2013, dispõe sobre regras gerais acerca das diretrizes, normas e procedimentos contábeis aplicados aos entes

da Federação, com vistas a consolidação do plano de contas públicas da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, sob a mesma base conceitual. (BRASIL, 2013)

Conforme a portaria Nº 437, de 12 de julho de 2012, da Secretaria de Tesouro Nacional (STN), todos os entes da Federação deveriam adotar o Plano de Contas Aplicado ao Setor Público (PCASP) e as Demonstrações Contábeis Aplicadas ao Setor Público (DCASP) já para o ano de exercício financeiro de 2013. (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2012). Essa data foi alterada posteriormente pela portaria Nº 634, de 19 de novembro de 2013 da própria STN, passando a obrigatoriedade da adoção para até o término do exercício financeiro de 2014. (BRASIL, 2013)

2.4.2 Escolha do módulo inicial

A portaria Nº 437, de 12 de julho de 2012, da Secretaria de Tesouro Nacional coincidiu, em parte, com o começo das atividades iniciais da fase III do GRP – Minas. A Secretaria de Estado de Fazenda (SEF), tendo em vista o cumprimento da mesma, optou por desenvolver a implantação do PCASP e do DCASP dentro do GRP – Minas ao invés de fazer a evolução do Sistema Integrado de Administração Financeira de Minas Gerais – SIAFI que, até o momento, é o sistema responsável pelos processos de elaboração e execução orçamentária, administração e execução financeira, registros contábeis e gestão do patrimônio público (MINAS GERAIS, 1993). A justificativa foi simples: o SIAFI é um dos sistemas corporativos que está marcado para ser substituído com a entrada do GRP – Minas e o custo/benefício do investimento não valeria a pena.

Com essa decisão da Secretaria de Estado de Fazenda (SEF), o módulo eleito para iniciar o desenvolvimento do GRP – Minas foi o módulo Contábil. Sendo assim, os gestores do projeto coordenaram a formação de uma equipe de trabalho mista, composta tanto por funcionários que trabalhavam no SIAFI, que já possuíam vasta experiência nos processos da execução financeira conforme estavam estruturados, quanto por funcionários próprios da equipe do GRP – Minas que eram responsáveis pela reestruturação dos processos do módulo contábil.

Como o prazo para adequação da contabilidade pública, para atender a determinação do STN, era de aproximadamente um ano e tendo em vista o esforço

que seria fazer os ajustes e ainda integrar o SIAFI com o GRP - Minas, a abordagem escolhida pelos gestores do projeto, de certa forma, queimou a etapa inicial de levantamento de dados e foi estabelecido o discurso que as tabelas que armazenavam os dados comuns aos órgãos e entidades seriam evoluídas na medida em que cada assunto de cada processo do Estado fosse trabalhado dentro do GRP – Minas.

O módulo Contábil em seu desenvolvimento necessitou da criação das tabelas comuns de órgão e entidade, unidade administrativa, unidade orçamentária, entre outras. Porém como esses assuntos ainda não haviam sido trabalhados dentro do GRP – Minas, as tabelas foram com as informações mínimas, conforme demonstra a Figura 7.

Figura 7 – Tabelas SIAFI x GRP - Minas

The figure consists of two side-by-side screenshots of a database management tool interface. The left screenshot shows the 'FCAE' schema with a list of tables and their properties. The right screenshot shows the 'GDRD' schema with a similar list of tables and properties. Both screenshots show columns for 'Esquema', 'Nome', 'Tabela', 'Tipo', and 'Padrão'.

Esquema	Nome	Tabela	Tipo	Padrão
FCAE	CD_ORGAO	TXORGAOS	SMALLINT	
FCAE	AA_EXERCICIO	TXORGAOS	SMALLINT	
FCAE	CD_NAT_JURIDICA	TXORGAOS	SMALLINT	
FCAE	DS_ORGAO	TXORGAOS	CHAR(100)	
FCAE	SG_ORGAO	TXORGAOS	CHAR(30)	
FCAE	CD_SETOR	TXORGAOS	SMALLINT	
FCAE	CD_ORGAO_VINCULADO	TXORGAOS	SMALLINT	
FCAE	CD_PODER	TXORGAOS	SMALLINT	
FCAE	TP_INSCR_CREDDEV	TXORGAOS	SMALLINT	SYSTEM_DEFAULT
FCAE	NC_INSCR_CREDDEV	TXORGAOS	INTEGER	SYSTEM_DEFAULT
FCAE	ET_INSCR_CREDDEV	TXORGAOS	SMALLINT	SYSTEM_DEFAULT
FCAE	DV_INSCR_CREDDEV	TXORGAOS	SMALLINT	SYSTEM_DEFAULT
FCAE	CD_OPERADOR	TXORGAOS	CHAR(8)	
FCAE	CD_TERMINAL	TXORGAOS	CHAR(4)	
FCAE	CT_TEMPO	TXORGAOS	TIMESTAMP	SYSTEM_DEFAULT
FCAE	TP_TRANSACAO	TXORGAOS	CHAR(1)	
FCAE	CD_SITUACAO	TXORGAOS	SMALLINT	SYSTEM_DEFAULT
FCAE	DT_DESATIVACAO	TXORGAOS	DATE	NULL
FCAE	FL_TRANSMSBANKO	TXORGAOS	CHAR(1)	SYSTEM_DEFAULT
FCAE	FL_UTILIZA_SIAI	TXORGAOS	CHAR(1)	SYSTEM_DEFAULT
FCAE	FL_GERA_UPS	TXORGAOS	CHAR(1)	SYSTEM_DEFAULT
FCAE	FL_FORNECEDOR_SIAI	TXORGAOS	CHAR(1)	SYSTEM_DEFAULT
FCAE	FL_UTILIZA_UPG_EMP	TXORGAOS	CHAR(1)	SYSTEM_DEFAULT
FCAE	FL_CONTAB_MAT_CONS	TXORGAOS	CHAR(1)	SYSTEM_DEFAULT
FCAE	FL_CONTAB_PATRIM	TXORGAOS	CHAR(1)	SYSTEM_DEFAULT

Esquema	Nome	Tabela	Tipo	Padrão
GDRD	ID_ORGAO	TB_ORGAO	DECIMAL(15, 0)	
GDRD	CD_ORGAO	TB_ORGAO	INTEGER	
GDRD	NM_ORGAO	TB_ORGAO	VARCHAR(150)	NULL
GDRD	SG_ORGAO	TB_ORGAO	VARCHAR(50)	NULL
GDRD	DS_EMAIL_INSTITUCIONAL	TB_ORGAO	VARCHAR(250)	NULL
GDRD	CD_DDD_FAX	TB_ORGAO	SMALLINT	NULL
GDRD	NR_FAX	TB_ORGAO	INTEGER	NULL
GDRD	NR_TELEFONE	TB_ORGAO	INTEGER	NULL
GDRD	CD_DDD_TELEFONE	TB_ORGAO	SMALLINT	NULL
GDRD	CD_CEP	TB_ORGAO	VARCHAR(8)	NULL
GDRD	TP_LOGRADOURO	TB_ORGAO	VARCHAR(30)	NULL
GDRD	DS_TITULACAO_LOGRADOURO	TB_ORGAO	VARCHAR(30)	NULL
GDRD	NM_LOGRADOURO	TB_ORGAO	VARCHAR(80)	NULL
GDRD	NM_BAIRRO	TB_ORGAO	VARCHAR(150)	NULL
GDRD	NR_LOGRADOURO	TB_ORGAO	INTEGER	NULL
GDRD	DS_COMPLEMENTO	TB_ORGAO	VARCHAR(30)	NULL
GDRD	ID_ESTRUTURA_ORGANIZACIONAL	TB_ORGAO	DECIMAL(15, 0)	NULL
GDRD	ID_PODER_FUNCAO	TB_ORGAO	DECIMAL(15, 0)	NULL
GDRD	ID_CLASSIFICACAO_JURIDICA	TB_ORGAO	DECIMAL(15, 0)	NULL
GDRD	ID_ORGAO_VINCULADO	TB_ORGAO	DECIMAL(15, 0)	NULL
GDRD	ID_UNID_ADMIN_VINCULADA	TB_ORGAO	DECIMAL(15, 0)	NULL
GDRD	DS_SITUACAO	TB_ORGAO	VARCHAR(50)	CONCLUIDO
GDRD	IP_MOVIMENTACAO	TB_ORGAO	VARCHAR(40)	
GDRD	CD_LOGIN_MOVIMENTACAO	TB_ORGAO	VARCHAR(11)	
GDRD	TS_MOVIMENTACAO	TB_ORGAO	TIMESTAMP	SYSTEM_DEFAULT
GDRD	TP_OPERACAO	TB_ORGAO	VARCHAR(1)	
GDRD	NR Versao	TB_ORGAO	INTEGER	0

Fonte: Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais. Gerência de Sistemas Fazendários, 2020.

Elaboração: Própria.

O esquema de banco de dados FCAE corresponde ao SIAFI, e o esquema GDRD, na época, era o esquema de banco de dados correspondente ao GRP – Minas.

2.4.3 Impasse evolucionário

Ao término da versão inicial do módulo contábil, os gestores do programa GRP – Minas voltaram suas atenções novamente para o módulo Institucional, responsável por gerir as estruturas de dados básicos para funcionamento dos processos do Estado de Minas Gerais.

A equipe do módulo Institucional, utilizando a política de evolução das tabelas conforme determinado pelos gestores, decidiu trabalhar com as tabelas já existentes criadas pelo módulo Contábil. Para a surpresa da equipe do módulo Institucional, a equipe do módulo Contábil agiu de forma a impedir os ajustes necessários nas tabelas, com a alegação de que qualquer alteração nas tabelas que eles criaram podia ocasionar a paralisação de todo o processo contábil do Estado já construído para atender o PCASP e o DCASP.

Do ponto de vista do desenvolvimento de sistemas, a alegação do módulo Contábil é válida, uma vez que as rotinas dos sistemas e os dados trabalhados pelas aplicações são moldados conforme definidos no banco de dados e havendo alteração no banco de dados é preciso que sejam feitos ajustes nas aplicações para o seu correto funcionamento.

Nesse momento iniciou-se a primeira situação conflitante no GRP – Minas envolvendo duas gerências. Como os gestores do projeto por parte da PRODEMGE também não estavam à par dos reais impactos sobre os ajustes das tabelas, eles não tomaram partido na situação e deixaram as duas equipes resolverem. Por fim, vendo a inflexibilidade de solução do impasse, o caminho escolhido no momento foi a criação de novas tabelas que seriam a base para o GRP – Minas, criando dessa forma, duas estruturas de dados concorrentes no mesmo projeto, e postergando a resolução dessa situação para o futuro, quando o GRP – Minas estivesse mais desenvolvido e com o entendimento mais amadurecido.

A Figura 8 mostra duas estruturas de tabelas concorrentes no projeto com o objetivo de armazenar dados das unidades orçamentárias. Sendo a tabela TB_UNID_ORCAMENTARIA a primeira estrutura criada para atender o módulo Contábil contemplando 10 colunas e a tabela TB_UNIDADE_ORCAMENTARIA modelada para abranger a todo o GRP – Minas com o total de 46 colunas.

Figura 8 – Tabelas redundantes

The figure consists of three screenshots from IBM Data Studio, illustrating database schema information.

Top Screenshot: Summary of Tables

Esquema	Nome	L...	Cardinalidade	Espaço de Tabelas
GDRD	TB_UNIDADE_ORCAMENTARIA	GP2F	136	SIUNIDEO
GDRD	TB_UNID_ORCAMENTARIA	GP2F	170	SIUNIDOR

Middle Screenshot: Columns for TB_UNID_ORCAMENTARIA

Esquema	Nome	Tabela	Tipo	Padrão
GDRD	ID_UNID_ORCAMENTARIA	TB_UNID_ORCAMENTARIA	DECIMAL(25, 8)	fals
GDRD	CD_UNID_ORCAMENTARIA	TB_UNID_ORCAMENTARIA	SMALLINT	fals
GDRD	DS_UNID_ORCAMENTARIA	TB_UNID_ORCAMENTARIA	CHAR(150)	fals
GDRD	CD_LOGIN_MOVIMENTACAO	TB_UNID_ORCAMENTARIA	CHAR(13)	fals
GDRD	IP_MOVIMENTACAO	TB_UNID_ORCAMENTARIA	CHAR(40)	fals
GDRD	TS_MOVIMENTACAO	TB_UNID_ORCAMENTARIA	TIMESTAMP	SYSTEM_DEFAULT
GDRD	TP_OPERACAO	TB_UNID_ORCAMENTARIA	CHAR(3)	fals
GDRD	ST_REGISTRO	TB_UNID_ORCAMENTARIA	SMALLINT	fals
GDRD	DS_SITUACAO	TB_UNID_ORCAMENTARIA	CHAR(50)	SYSTEM_DEFAULT
GDRD	NR_VERSAO	TB_UNID_ORCAMENTARIA	INTEGER	SYSTEM_DEFAULT

Bottom Screenshot: Columns for TB_UNIDADE_ORCAMENTARIA

Esquema	Nome	Tabela	Tipo	Padrão
GDRD	ID_UNIDADE_ORCAMENTARIA	TB_UNIDADE_ORCAMENTARIA	DECIMAL(15, 0)	f
GDRD	CD_UNIDADE_ORCAMENTARIA	TB_UNIDADE_ORCAMENTARIA	VARCHAR(6)	f
GDRD	NM_UNIDADE_ORCAMENTARIA	TB_UNIDADE_ORCAMENTARIA	VARCHAR(150)	f
GDRD	CD_LOGIN_MOVIMENTACAO	TB_UNIDADE_ORCAMENTARIA	VARCHAR(13)	f
GDRD	IP_MOVIMENTACAO	TB_UNIDADE_ORCAMENTARIA	VARCHAR(40)	f
GDRD	TS_MOVIMENTACAO	TB_UNIDADE_ORCAMENTARIA	TIMESTAMP	SYSTEM_DEFAULT
GDRD	TP_OPERACAO	TB_UNIDADE_ORCAMENTARIA	VARCHAR(3)	f
GDRD	ST_REGISTRO	TB_UNIDADE_ORCAMENTARIA	SMALLINT	f
GDRD	DS_SITUACAO	TB_UNIDADE_ORCAMENTARIA	VARCHAR(50)	CONCLUIDO
GDRD	NR_VERSAO	TB_UNIDADE_ORCAMENTARIA	INTEGER	0
GDRD	ID_PESSOA	TB_UNIDADE_ORCAMENTARIA	DECIMAL(15, 0)	NULL
GDRD	SG_UNIDADE_ORCAMENTARIA	TB_UNIDADE_ORCAMENTARIA	VARCHAR(100)	f
GDRD	FL_UTILIZA_SIAD	TB_UNIDADE_ORCAMENTARIA	VARCHAR(1)	NULL

Fonte: Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais.
Gerência de Sistemas Fazendários, 2020.

Elaboração: Própria.

Dessa maneira, os dois módulos estavam sem integração e continuavam a evoluir. Essa situação perdurou até em meados de 2016, onde os gestores do GRP – Minas, por parte da PRODEMGE, decidiram refazer o módulo Contábil nos padrões de tabelas adotados pelo módulo Institucional e pelos demais módulos que embasaram seu desenvolvimento a partir dele.

3 CULTURA ORGANIZACIONAL

A presente seção contempla o referencial teórico sobre cultura organizacional, suas definições, assim como os elementos constitutivos e seus níveis, suas dimensões e a relação entre cultura e clima organizacional.

De acordo com Ferreira e Assmar (2008), a cultura organizacional despertou o interesse de muitos autores e gestores devido ao desempenho apresentado pelas empresas japonesas. Considera-se que esse sucesso é resultado do compartilhamento da filosofia e valores das organizações pelos empregados. As empresas passaram a acreditar na ideia de que a implementação de estratégias que incutissem nos funcionários as prioridades organizacionais básicas, fortalecendo a cultura, aumentaria as possibilidades de alcançarem a melhora no desempenho econômico.

Nesse sentido, uma organização onde seus membros personificam a cultura organizacional, potencializa-se o alcance dos objetivos traçados. Essa concepção, aliada ao sucesso apresentado pelas empresas japonesas, impulsionou os estudos sobre a temática da cultura organizacional.

Para Silva Neto (1995), a cultura organizacional influencia a produção e a prestação de serviços ao determinar a metodologia do processo decisório, o emprego de recursos humanos e logísticos e sua reação diante do ambiente externo em que está inserida.

Nessa perspectiva, a cultura organizacional deve ser caracterizada pelo fato de influenciar diretamente os resultados alcançados. Observa-se em muitas organizações, uma incoerência entre as decisões tomadas e a cultura organizacional existente.

Segundo Silva Neto (1995), no que se refere à prestação de serviços públicos, caso a cultura organizacional não seja diagnosticada e monitorada, a organização corre o risco de estagnar-se, sendo incapaz de equacionar os problemas de forma ágil, inviabilizando a satisfação das necessidades do cidadão.

3.1 Definição

O conceito de cultura possui inúmeras definições. Segundo Leite (2006), através das eras, surgiram variadas definições acerca do que é cultura e muitas

áreas de conhecimento estudam a cultura com perspectivas diferentes, possibilitando assim, que o conceito de cultura seja abordado da maneira que melhor atenda aos interesses.

Marconi e Presotto (2010) confirmam o que é dito por Leite (2006), alegando que há mais de 160 definições sobre o que é cultura e que, na visão antropológica, ainda não se conseguiu atingir um consenso sobre o significado exato do termo.

Leite (2006) complementa dizendo que a cultura se modifica de acordo com o contexto em que está inserida. Considerando que as sociedades se estruturam em um conjunto de valores e conhecimentos comuns entre seus membros, uma determinada atividade humana (interação ou comportamento) pode gerar simbolizações diferentes em cada uma das sociedades existentes.

Kahn (1975, p.29) observa que o primeiro conceito de cultura foi definido por Edward B. Taylor em 1871. Para Taylor a cultura é o conjunto formado por todas as crenças, as artes, a moral, as leis, os conhecimentos, os costumes, os hábitos e as aptidões adquiridas pelo homem em uma sociedade. Keesing (1958) acrescenta que cultura é o comportamento cultivado ou aprendido, sendo fruto de toda a experiência absorvida pelo homem e transmitida socialmente.

Geertz (1973) define cultura como um mecanismo de controle composto por planos, receitas, regras e instituições com o objetivo de governar o comportamento. Esse mecanismo de controle, também é conhecido como símbolos significantes, que na verdade, pode ser qualquer coisa que consiga impor significado à experiência vivida pelo indivíduo enquanto membro da sociedade, como por exemplo, gestos, palavras, sons, desenhos entre outros.

.Analisando as definições de culturas citadas acima, é possível observar que a definição de cultura, de fato, varia com o tempo e com os padrões sociais nos quais se estrutura.

Dessa forma, a cultura é gerada pelo entendimento coletivo das ações e comportamentos entre os membros de uma sociedade, gerando a simbolização das atividades humanas. Tornando assim, impossível que apenas um único indivíduo, vivendo isoladamente, consiga estabelecer ou criar cultura.

De acordo com Lima, Silva e Horostecki (2011), a cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de normas e leis compartilhadas pelos membros de uma organização. A cultura organizacional influencia a todos os

participantes da estrutura organizacional e a disseminação dos valores organizacionais acontece mediante as práticas instituídas pelos gestores para o alcance dos objetivos da organização.

Maximiano (2005) complementa que a cultura organizacional são padrões que um determinado grupo aprendeu a aceitar e que ela é transmitida por meio da socialização, ou seja, relacionamentos interpessoais entre os membros da organização.

No momento em que esse conjunto de normas e leis entra em contato com os princípios morais, éticos e culturais dos colaboradores da organização, possibilita o desenvolvimento de um sistema complexo de relações de leis, costumes e valores que embasará o comportamento organizacional. (LIMA; SILVA; HOROSTECKI, 2011 apud NEWSTROM, 2008).

Assim como a cultura organizacional influencia os colaboradores de uma organização, ela também sofre influência de seus colaboradores e da sociedade em que está estabelecida, tornando assim, imprescindível que a organização possua capacidade de se adaptar ao meio em que está inserida.

Santos (2012) conclui que a cultura exerce forte influência na parte interna da organização, pois ela fundamenta o modo como os funcionários farão as atividades, enquanto que na parte externa, ela é influenciada pelo ambiente em que está localizada, tendo, assim, que se adaptar ao mercado por meio de um planejamento onde seus produtos devem ter relação com o ambiente em que se encontra.

Silva e Zanneli (2004) conta que os idealizadores de um empreendimento, assim como seus gestores, influenciam na definição dos valores iniciais das organizações, pois utilizam como base os seus próprios valores pessoais. Sendo que esses valores se tornam pilares para o desenvolvimento dos primeiros regulamentos da organização.

“Os valores pessoais arraigados, o sistema de crenças particular e as certezas que os empreendedores possuem são repassados aos empregados como modos considerados certos de sentir, pensar e agir” (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 425).

Lacombe (2003, apud Santos 2012) afirma que após a cultura organizacional estar estabelecida, quando surgir necessidade de mudança, independentemente se for interna ou externa à organização, é preciso que haja um

planejamento muito bem feito por parte dos gestores para que consigam realizar as mudanças necessárias. Não adianta apenas criar normatizações, é preciso que seja realizado um trabalho de conscientização dos colaboradores sobre a necessidade da mudança para que eles entendam as causas da mesma e desmistifiquem a impossibilidade da mudança, facilitando assim a modificação do comportamento organizacional.

3.2 Elementos constitutivos e seus níveis

A cultura organizacional, apesar de suas particularidades, é composta por um conjunto de elementos que a constitui.

Valadão (2009) elenca os elementos que formam a cultura organizacional como sendo: os valores, as crenças e pressupostos, os ritos, os mitos, os tabus, os heróis e as normas.

Freitas (1997) define cada um dos elementos constituintes da cultura organizacional elencados por Valadão (2009). Para o autor (1997), os valores são o núcleo da cultura organizacional, ou seja, as preposições básicas. As crenças e pressupostos se relacionam com a verdade para a organização, sendo tudo o que é incorporado de modo natural. Os ritos são as atividades planejadas que manifestam o lado concreto da cultura organizacional, onde se é transmitida às pessoas a maneira de se comportar na organização. Os mitos são as histórias que reforçam o padrão de comportamento desejado, uma vez que possuem fundamentos no contexto da cultura organizacional. Os tabus são as proibições existentes na organização, sendo que quanto mais implícitas melhor. Os heróis são os membros da organização que obtiveram sucesso, a organização utiliza a imagem deles para simbolizar a organização para o mundo exterior, pois os heróis preservam o que a organização tem de especial; além de utilizar a influência deles para motivar os funcionários. Por fim as normas, sendo um conjunto de regras formais ou informais, podendo estar escritas ou não, que tratam sobre os assuntos relacionados à organização.

Robbins (1998) identifica os elementos da cultura organizacional como: inovação e tomada de riscos; agressividade; estabilidade; atenção aos detalhes; e a orientação, subdividida em resultados, pessoas e equipes.

O autor (1998) define que o primeiro elemento, inovação e tomada de riscos, faz referência ao quanto que organização estimula os seus membros para terem uma postura inovadora e assumir os riscos. O elemento agressividade trata da postura adotada pelos funcionários enquanto competição interna e sociabilidade. A estabilidade é o elemento que se preocupa se o nível de qualidade das atividades organizacionais é mantido na medida em que a organização cresce. O elemento atenção aos detalhes está relacionado a demonstração de precisão, análise e atenção por parte dos empregados. A orientação para resultados diz respeito ao grau de concentração em resultados ou produção, independentemente se as técnicas utilizadas são sustentáveis. A orientação para pessoas é o elemento que indica o quanto os gestores consideram os efeitos de uma tomada de decisão sobre os membros da organização. A orientação para equipes indica se o processo de estruturação das atividades está em torno das equipes ou de forma individual para os funcionários

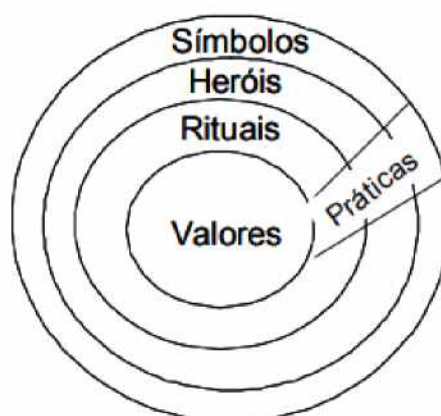
Fleury e Fischer (2012) complementam a importância da análise do histórico da organização para obter compreensão de sua natureza, metas e objetivos em diversos momentos políticos e econômicos vividos pela sociedade em que a organização está inserida. Outros elementos destacados pelos autores (2012) são o processo de socialização dos novos membros, onde são transmitidos os valores da organização e comportamentos esperados; as políticas de recursos humanos, que indicam o processo de valorização dos membros e aproximação do poder; o processo de comunicação, os canais de comunicação entre os gestores e seus funcionários; a organização do processo de trabalho, identificação das relações de trabalho e mapeamento das relações de poder; e por fim as técnicas de investigação, elas podem ser tanto qualitativas quanto quantitativas e subsidiam as tomadas de decisões.

Para Schein (2009) existem quatro elementos críticos a serem considerados. O primeiro é a estabilidade cultural, ele indica que há estabilidade na cultura da organização e que seus membros a valorizam devido a sua significância e previsibilidade. O segundo elemento é a profundidade cultural, quanto mais profunda for a cultura organizacional, mais imperceptível e intangível ela será. O terceiro elemento é a extensão, ou seja, é a influência que a cultura organizacional exerce nas formas em que a organização realiza suas atividades, se relaciona em diversos ambientes e administra seus processos internos. Por fim, é a vez do elemento de

integração ou padronização, que representa a necessidade do ser humano organizar o ambiente e torná-lo perceptível às impressões ou sensações externas.

Para Hofstede (1991), os elementos que constituem a cultura organizacional são os símbolos, os heróis, os rituais e os valores e esse conjunto pode ser ilustrado na dinâmica de camadas, como na cebola. A Figura 9 exemplifica a metáfora:

Figura 9 – Camadas Hofstede



Fonte: Hofstede (1991, p. 23).
Elaboração: Valadão (2009, p. 57)

O autor (1991) ainda caracteriza os elementos. A camada de símbolos são as manifestações mais superficiais da cultura organizacional: fáceis de serem observadas, porém só os membros da organização os reconhecerão. A camada dos heróis são as pessoas ou personagens que são admiradas em uma determinada cultura. A camada dos rituais são as práticas não essenciais para o desenvolvimento das atividades. A camada dos valores são as manifestações mais profundas da cultura organizacional; sendo um sentimento orientado e não visível aos membros da organização.

Hofstede (1991), ainda indica níveis de cultura que um indivíduo pode estar inserido. O indivíduo pode estar em vários níveis simultaneamente, fazendo com que a programação mental dele varie conforme o contexto de interação. Os níveis definidos por Hofstede (1991) são:

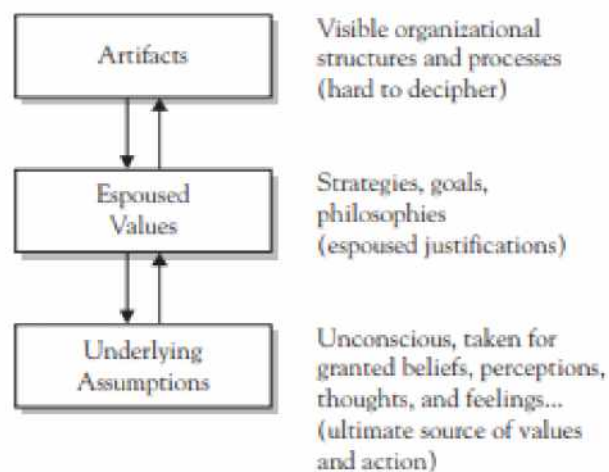
- **Nível nacional:** ligado a cultura do país;

- **Nível grupo:** ligado a cultura de um grupo, podendo ser grupo regional, étnico, religioso ou linguístico;
- **Nível sexo:** ligado a traços culturais masculinos ou femininos;
- **Nível geração:** ligado a gerações de pessoas diferentes;
- **Nível origem social:** ligado a escolaridade ou a profissão exercida;
- **Nível para aqueles que trabalham:** ligado a organização e a forma como trabalham;

Schein (2009) destaca que a cultura pode ser aprendida em vários níveis, agrupados em três aspectos: artefatos visíveis, valores e pressupostos inconscientes. Os artefatos visíveis são dados que podem ser observados realmente, como vestimentas, estrutura organizacional, processos organizacionais visíveis, mensagens de impacto, entre outros. Os valores regem o comportamento das pessoas, como as normas, regras, metas, estratégias; enquanto que os pressupostos inconscientes são formados pela percepção, pensamento e sentimento considerados verdadeiros entre os membros da organização.

Complementando o pensamento acima, Schein (2009) considera os três aspectos da cultura como sendo os três níveis de elementos: artefatos (*Artifacts*), valores casados (*Espoused Values*) e certezas básicas fundamentais (*Underling Assumptions*). Podemos observar a relação entre esses três níveis na Figura 10 a seguir:

Figura 10 – Níveis propostos por Schein



Fonte: Schein (2009, p. 21).

No contexto da organização, o autor (2009) define o nível artefatos sendo as estruturas e processos organizacionais visíveis. Nesse nível a cultura organizacional é clara e tem um impacto emocional como a forma de vestir ou de relacionar. O nível valores casados representa os valores e crenças assumidas como verdade que serão base para a implementação de estratégias, metas, filosofia, normas e regras da organização, ou seja, expressa o modo de proceder e justificam o comportamento dos membros da organização. O nível de certezas básicas fundamentais influencia o modo como os membros da organização se sentem, pensam ou percebem a organização.

Analisando os elementos constitutivos e níveis propostos por Hofstede (1991), Schein (2009), Robbins (1998) e Fleury e Fischer (2012), podemos perceber que Schein, Robbins e Fleury e Fischer possuem um enfoque da cultura organizacional voltado para o resultado da dinâmica organizacional, atrelando a ela um caráter mais centralizado na organização, enquanto que Hofstede trabalha no conceito de que a cultura organizacional é fruto da dinâmica social considerando toda a sociedade em que a organização está inserida, dando assim um caráter mais abrangente.

Apesar da diferença de foco entre Hofstede (1991) e os demais autores no que diz respeito à observação da cultura organizacional e de seus elementos constitutivos, entende-se que as metodologias propostas por eles podem ser utilizadas de forma complementar para obtenção de uma percepção mais completa acerca da cultura de uma organização.

3.3 Dimensões

A cultura organizacional como dito anteriormente sofre influência da sociedade em que a organização está inserida.

Para Hofstede (1991), a cultura, a nível nacional, pode ser identificada em cinco dimensões: distância do poder, individualismo x coletivismo, masculinidade-feminilidade, controle das incertezas e curto prazo x longo prazo.

O autor (1991) explica a dimensão distância do poder como sendo o grau de tolerância das diferenças e desigualdades que é aceito pelas pessoas hierarquicamente mais distantes do poder. Essa dimensão permite entender como

as instituições como família e escola e organizações são percebidas por essas pessoas.

A dimensão individualismo x coletivismo retrata que o indivíduo pertencente a um determinado grupo é leal aos demais membros desse grupo e que em contra partida o grupo protege os interesses de seus membros. A questão é a caracterização da sociedade como individualista, onde o indivíduo age por interesse próprio ou da família que pertence, ou como coletiva, onde os indivíduos são considerados como parte de várias comunidades.

A dimensão masculinidade-femilidade é a representação de quanto um país apresenta diferenças de expectativas entre os papéis desempenhados por homens e mulheres.

A dimensão controle das incertezas é o grau de tolerância aceito pelas pessoas ao se sentirem ameaçadas por situações desconhecidas ou onde há incerteza de como proceder para obtenção de sucesso. A pesquisa de Hofstede (1991) indica que sociedades com baixo grau de tolerância são mais emotivas e que sociedades que possuem o grau de tolerância mais alto são consideradas sociedades que aceitam o risco pessoal.

A dimensão curto prazo x longo prazo se refere à maneira em que as pessoas mensuram o tempo de vida. No longo prazo é feita uma associação com valores direcionados para o futuro, como a persistência; enquanto que no curto prazo são considerados valores passados ou atuais, como a tradição e o cumprimento das obrigações.

Descendo para o nível das organizações, Hofstede (1991) indica seis dimensões: orientação para o processo x orientação para resultados, orientação para o empregado x orientação para o trabalho, paroquial x profissional, sistema aberto x sistema fechado, controle fraco x controle rígido e normativo x pragmático. É válido ressaltar que não há hierarquia entre as dimensões.

A dimensão orientação para o processo x orientação para resultados identifica se a organização se caracteriza pela preocupação com os meios (processos) ou pela preocupação com os objetivos (resultados), isso significa que ou a preocupação está na forma de fazer ou está no resultado que será obtido. Valadão (2009) diz que uma organização orientada para processos é mais burocrática, mas em compensação evita os riscos e possui atividades rotineiras. Enquanto que nas organizações orientadas para resultados, as pessoas se sentem mais a vontade

com situações inesperadas e gostam de desafios, apesar de ter que se esforçarem mais.

A dimensão orientação para o empregado x orientação para o trabalho indica se a organização está preocupada mais com as pessoas ou mais em ter o trabalho realizado. Quando a orientação tende para o empregado, as pessoas se sentem mais valorizadas e consideradas, há uma tendência para tomadas de decisão coletivas. Já quando a orientação tende para o trabalho, as tomadas de decisão são somente dos gestores e a preocupação é se o trabalho foi feito ou não, sem consideração com o bem estar dos funcionários.

A dimensão paroquial x profissional compara o quanto o funcionário se identifica com a organização com o quanto o profissional se identifica como tipo de trabalho realizado. Na organização com caráter paroquial o membro vincula a organização à sua identidade, enquanto que na organização profissional ocorre a separação da vida pessoal da vida profissional por parte do membro, sendo que somente o tipo de trabalho realizado faz o vínculo com a organização.

A dimensão sistema aberto x sistema fechado trata da forma em que a socialização de novos membros ou pessoas externas à organização é realizada. A organização se caracteriza como sistema aberto onde seus membros demonstram facilidade de integração com novos membros ou pessoas externas, enquanto que a caracterização de sistema fechado ocorre quando os membros da organização apresentam difícil adaptação com a chegada de pessoas externas ou novas.

A dimensão sistema fraco x sistema rígido aborda o grau de formalidade e controle existentes dentro da instituição. Quando o sistema é rígido há controles, preocupações com o custo e pontualidade cobrados de seus membros, enquanto que no sistema fraco há mais flexibilidade e complacência entre os membros da organização.

A dimensão normativa x pragmática aborda a preocupação com o cliente. As organizações pragmáticas tem a atenção voltada para o mercado e a satisfação das necessidades dos clientes enquanto que as organizações normativas se baseiam nas regras internas que expressam os seus valores.

Hofstede (1991) conclui que não existe o conceito bom ou ruim para as dimensões, elas apenas devem ser avaliadas caso a caso conforme os objetivos da organização.

Schein (2009) destaca como dimensões relevantes da cultura organizacional que devem ser analisadas: a sobrevivência, a adaptação ao ambiente externo e a junção de seus processos internos.

Nas dimensões de sobrevivência e adaptação ao ambiente externo, o autor (2009) destaca as etapas que a organização deve trabalhar sendo:

- **Estratégia e missão:** disseminação do entendimento da identidade e missão da organização para seus membros, assim como suas principais tarefas e função.
- **Metas:** devem ser estabelecidas em relação à missão da organização, gerando assim conformidade e aceitação entre seus membros.
- **Meios:** trata-se da definição dos meios que serão utilizados para atingir as metas. Normalmente os meios devem ser determinados a partir das rotinas dos membros da organização para criar o conceito de regularidade e devem levar em consideração toda a estrutura da organização, assim como a divisão de tarefas, as políticas, a cadeia hierárquica e o plano de carreira e remunerações.
- **Mensuração:** Baseia-se na definição de formas de medir, verificar, quantificar e qualificar a realização das atividades para obtenção dos objetivos da organização. É importante que os dados analisados sejam colhidos de fonte fidedigna, com a finalidade de garantir uma análise correta por parte dos gestores. O consenso no resultado da mensuração impede a geração de subculturas dentro da organização.
- **Correção:** aborda a definição das estratégias corretivas ou ajustes que devem ser realizados quando a organização não consegue atingir as metas. Essas estratégias também devem ser mensuradas.

Na dimensão de junção de processos internos, onde o objetivo é garantir a adaptação da organização, Schein (2009) enfatiza as questões que precisam ser trabalhadas:

- Criação de linguagem e categorias conceituais comuns: diz respeito à padronização da comunicação e do entendimento por parte do grupo formado pelos membros da organização.
- Definição da fronteira do grupo e critérios de inclusão e exclusão: determinar quem são os membros do grupo e os critérios e normas para inserção ou exclusão de membros do grupo.
- Distribuição de poder e *status*: definição do nível social que deve ser utilizado dentro do grupo, assim como a normalização das formas de obtenção, manutenção e perda do poder entre seus membros.
- Desenvolvimento de normas de intimidade, amizade e amor: determinação da normatização que discipline as relações entre os membros do grupo, assim como o grau de envolvimento permitido.
- Definição e alocação de punições e recompensas: o grupo estabelece quais são os comportamentos aceitos por ele e quais as sanções ou recompensas da prática ou não desses comportamentos.
- Explicar o inexplicável referente à ideologia e religião: definição de simbolização dos acontecimentos, a fim de que os membros do grupo possam ter parâmetros para reagir frente a algo inexplicável.

Analisando as dimensões e pontos estudados por Schein (2009), percebe-se que a chave para obtenção de sucesso de uma organização é o consenso, ou seja, uma comunicação assertiva e eficaz e a disseminação do entendimento dos valores e práticas entre os membros da organização.

3.4 Cultura e clima organizacional

Luz (2003) conceitua clima organizacional como sendo o nível de satisfação, ânimo ou engajamento dos colaboradores da organização em um determinado momento do tempo.

Periodicamente, ou após cada mudança realizada na cultura organizacional a ser colocada em prática, é importante que se faça uma avaliação do clima organizacional. Para Robbins (2005), essa avaliação permite aos gestores da organização visualizar e entender como os valores organizacionais estão sendo absorvidos por seus colaboradores, além de reduzir a resistência à mudança.

Johann (2004) complementa que os resultados dessa avaliação permitem aos gestores agirem de forma a instruir seus colaboradores sobre as expectativas que a organização possui sobre os valores organizacionais provenientes da mudança na cultura organizacional.

Lima, Silva e Horostecki (2011) observam que a cultura organizacional e o clima organizacional possuem uma relação de causalidade. Sob os pontos de vista de Luz (2003) e Johann (2004), a cultura é a causa, enquanto que o clima é a consequência. Sendo que o clima é composto pela soma das influências de diversas variáveis, como salário e relacionamentos interpessoais, e pela forma como cada colaborador percebe o resultado do somatório na ótica profissional.

Luz (2003) reforça a importância de análise do clima organizacional constantemente, uma vez que a organização está passível de sofrer mudanças a qualquer momento. Para o autor (2003) o clima organizacional deve ser verificado a partir dos fatos cotidianos da organização, podendo ser feito a partir de indicadores como, por exemplo, greves, programas de sugestões, nível de eficiência, dano ou desperdício do patrimônio material da empresa, absentismo, conflitos interpessoais e interdepartamentais e avaliações de desempenho.

Conforme Luz (2003), esses indicadores auxiliam na identificação de condições que não estejam em consenso na organização, ou seja, condições não harmônicas, mas são incapazes de determinar o que de fato está afetando o clima organizacional, tanto positivamente quanto negativamente. Para o autor deve se estruturar uma pesquisa de clima organizacional para identificação dos problemas, sejam reais ou potenciais, nas relações de trabalho para aprimorar ou ajustar as políticas de pessoal da organização.

Johann (2004) define os passos que devem ser seguidos para aplicação da pesquisa de clima organizacional:

- Desenvolvimento de instrumento sistemático para coleta de dados: definição da estratégia de coleta de dados, ela pode ser feita por meio de aplicação de questionários, realização de entrevistas ou via observação do meio de trabalho, entre outros. É importante que as perguntas sejam claras e objetivas nas duas primeiras estratégias. Na aplicação de questionário há a orientação de se garantir o anonimato dos respondentes para que seja possível conseguir respostas verdadeiras.
- Preparação dos gestores: explicar para o corpo gestor da organização do que é e qual a serventia da pesquisa de clima organizacional.
- População alvo: membros ou grupos que responderão a pesquisa.
- Aplicação da pesquisa e coleta de dados: preparação do ambiente em que a pesquisa será realizada e aplicação da mesma por parte da equipe responsável pela condução do processo.
- Tabulação da pesquisa: após a coleta dos dados, os dados devem ser analisados a fim de encontrar o percentual de membros satisfeitos e insatisfeitos em relação aos questionamentos.
- Divulgação dos resultados: disseminação dos resultados da pesquisa, pela equipe responsável por sua aplicação, via canais de comunicação da organização. Ressalta-se a necessidade de passar feedback para os membros gestores da organização com a finalidade de orientarem suas equipes.

Luz (2003) complementa os passos indicando que a etapa mais importante é realizada após obtenção dos resultados da pesquisa de clima organizacional. Trata-se da etapa de desenvolvimento do plano de ação de forma a identificar as melhorias necessárias no ambiente da organização. O autor (2003) afirma que a equipe responsável pela pesquisa, deve ser estruturada por membros pertencentes a variados departamentos e esses membros devem atacar as variáveis que obtiveram o menor índice de absorção pela organização.

Lima, Silva e Horostecki (2011) concluem que o gerenciamento do clima organizacional possibilita à organização a identificação do quanto dos seus valores estão sendo absorvidos por seus membros e desenvolvidos internamente.

4 METODOLOGIA

Essa seção descreve a metodologia utilizada para a realização da pesquisa.

É uma pesquisa que se desenvolve na modalidade descritiva, possui como cunho a análise do relacionamento entre funcionários de gerências diferentes, dentro da organização que necessitam realizar integrações de dados entre os sistemas em que trabalham com o GRP-Minas. A pesquisa utiliza técnicas de coletas de dados e análise de dados.

No quesito procedimento técnico, a pesquisa apresenta características compatíveis com a pesquisa de levantamento, por ser um grupo específico de gerências dentro da organização e trabalhar com aplicação de questionário; assim como traços característicos da pesquisa com *survey*, por objetivar coletar as percepções dos funcionários acerca do relacionamento entre as gerências.

A abordagem da pesquisa possui natureza tanto qualitativa como quantitativa, pois os dados levantados serão quantificados com valores numéricos, mas busca também, demonstrar e entender como se dão as relações entre as gerências das PRODEMGE, envolvidas tecnicamente no processo de compartilhamento de dados e informações comuns entre os órgãos e entidades do Estado de Minas Gerais.

O método de abordagem é o indutivo, pois o levantamento de dados se origina a partir das percepções dos funcionários da PRODEMGE acerca das relações entre as gerências da empresa quando essa interação possui a finalidade de realizar a integração de dados entre os sistemas mantidos na organização.

O questionário aplicado foi disponibilizado *on-line* na plataforma do *Google Forms* com o objetivo de coletar dados sobre a percepção dos funcionários acerca do comportamento dos demais funcionários das gerências cujos sistemas de informação possuem um volume muito alto de integração com o GRP – Minas.

O questionário é estruturado para capturar as percepções dos funcionários de antes do início das atividades do GRP – Minas e de durante o GRP – Minas, levando em consideração que ele ainda está em desenvolvimento, apesar da imposição da necessidade de implantação apresentada pela Secretaria de Estado de Fazenda (SEF) e pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) em janeiro de 2021.

O questionário possui questões fechadas e abertas, não exigindo a identificação do funcionário, apenas a informação da gerência de lotação. É composto por quatro seções: Dados básicos, Compartilhamento de dados, Antes do GRP Minas e Atualmente.

Inicialmente, a ideia era que o questionário fosse respondido somente por funcionários pertencentes a gerências que estão relacionadas com os sistemas corporativos do Governo do Estado de Minas Gerais, pois esses estão destinados a fazer integração de dados com o GRP – Minas e os relacionamentos entre essas gerências estão intensificados. Entretanto, devido ao apoio da diretoria da PRODEMGE, o questionário foi disponibilizado na intranet da empresa em área específica e ficou disponível para todos os funcionários que tivessem interesse em responder. De acordo com informações do site da PRODEMGE, até o mês de abril de 2020, a população alvo totaliza 952 pessoas.

Dentre a população alvo inicial da pesquisa, especialmente para os funcionários das gerências responsáveis pelos sistemas corporativos Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) e Sistema Orçamentário (SISOR), foi feita a divulgação do questionário via rede de contatos do *Whatsapp*, de forma estratégica, considerando que esses dois sistemas corporativos coordenam o fluxo de execução orçamentária e financeira do Estado de Minas Gerais na atualidade.

Apesar de o questionário estar disponível na intranet da PRODEMGE, ele está sujeito à vontade dos funcionários em querer respondê-lo; uma vez que há a proibição de utilização de meios institucionais para divulgação do questionário.

O questionário obteve 32 respostas, sendo que uma das respostas foi descartada por ser apenas para teste de funcionamento do questionário. Tornando assim 31 respostas válidas para se analisar.

A análise das respostas será baseada na identificação e agrupamento de valores e princípios comuns expressos entre os funcionários a partir do preenchimento do questionário, tornando assim possível caracterizar traços da cultura organizacional sob a ótica do relacionamento entre as gerências da organização.

Posteriormente, os resultados obtidos serão confrontados com os valores e princípios que regem oficialmente a PRODEMGE para verificação se existem consenso entre as duas partes e se os valores estão sendo absorvidos pelos funcionários.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Essa seção apresenta os resultados obtidos e a elaboração de análise ao realizar o cruzamento desses resultados com os princípios expressos pela PRODEMGE.

Conforme Valadão (2009), os valores e os pressupostos são elementos que participam da composição da cultura organizacional. Para Freitas (1997), os valores são o núcleo da cultura organizacional e os pressupostos se relacionam com a verdade para a organização, sendo tudo o que é incorporado por ela naturalmente.

Schein (2009) define que os valores e pressupostos são um aspecto da cultura. Nesse aspecto os valores regem o comportamento das pessoas por meio de normas, regras e padrões, enquanto os pressupostos são formados pela percepção, pensamentos e sentimentos considerados verdadeiros entre os membros da organização.

De acordo com Prodemge (2020b), os valores da empresa são: qualidade, integridade, comprometimento, meritocracia, foco no resultado e inovação. Seus princípios ou pressupostos são elencados da seguinte maneira:

- Equidade: tratamento equitativo para com todas as partes interessadas.
- Prestação de contas: visibilidade, comprometimento e assunção de responsabilidade sobre as decisões tomadas e atividades executadas por qualquer membro da organização.
- Transparência: proatividade, tempestividade, completude e adequação no fornecimento de todas as informações relevantes e desejadas por quem afeta e é afetado pelos negócios e operações da Prodemge.
- Responsabilidade corporativa: todos devem zelar pela longevidade e sustentabilidade da Companhia.
- Segurança e privacidade: serviços públicos digitais devem propiciar disponibilidade, integridade, confidencialidade e autenticidade dos dados e informações, além de proteger o sigilo e a privacidade na forma da legislação.

Como dito na seção anterior, 31 pessoas respondem ao questionário, apesar da expectativa de resposta ser por volta de 100 pessoas, uma vez que o questionário foi disponibilizado na intranet da PRODEMGE e está à vista de todos os funcionários. Considerando 952 funcionários como 100% da PRODEMGE, o total de respostas corresponde a 3,25% do corpo funcional da organização. Como a amostragem está muito pequena, pode ser que ela não seja significativa o suficiente para representar o pensamento comum entre os funcionários da PRODEMGE.

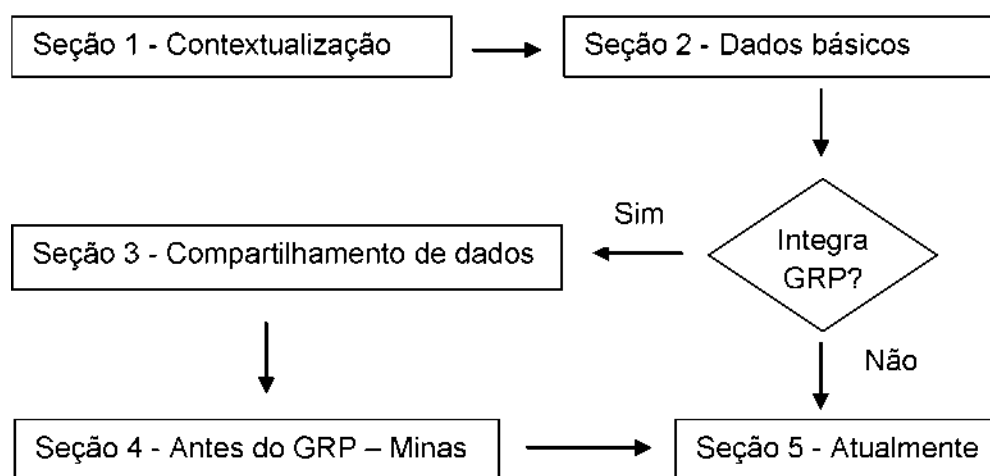
Apesar de o questionário estar disponível para todos os membros da companhia, apenas quatro respostas são obtidas por iniciativa do próprio funcionário, enquanto que as demais 27 respostas são fruto de trabalho de pedidos de preenchimento do questionário em rede de contatos utilizando o *Whatsapp*.

Considerando a baixa adesão de respostas no questionário, por iniciativa dos próprios funcionários, pode ser um indicativo de um padrão de comportamento aprendido dentro da organização, onde há receio ou desconforto por parte dos funcionários, que atuam no dia a dia dos projetos de suas gerências, em discutir alguns assuntos relacionados à organização.

Ao se fazer um comparativo com os princípios, observa-se que pela definição do princípio Transparência, apenas quatro funcionários apresentam proatividade, tempestividade e oferecimento adequado de informações. Em contrapartida, 27 funcionários demonstram o valor comprometimento ao participar da pesquisa quando solicitados.

Como o objetivo da pesquisa é avaliar o comportamento dos funcionários aos relacionar com demais gerências da PRODEMGE, a fim de promover a integração dos dados básicos e informações comuns entre os sistemas corporativos do Estado de Minas Gerais e, conhecer as percepções deles de como se dão essas relações, como demonstra a Figura 11. Dentro do questionário foi criado um controle de fluxo para que os funcionários, que não trabalham com sistemas corporativos, que integram com o GRP – Minas, sejam direcionados a prestar somente informações sobre a percepção deles em relação ao impacto que a implantação do GRP – Minas pelo governo estadual está gerando sobre os valores observados dentro da PRODEMGE.

Figura 11 – Fluxo questionário



Fonte: Questionário da pesquisa.
Elaboração: Própria.

5.1 Dados básicos

Em relação aos dados básicos solicitados pelo questionário, aborda-se quatro perguntas objetivas com a finalidade capturar o tempo de empresa do funcionário, a gerência em qual trabalha, se trabalha com algum sistema que faz integração de dados com o GRP – Minas e se trabalha com sistema que faz integração, qual é o sistema.

A pergunta sobre o tempo de empresa pode influenciar na percepção do respondente em relação à cultura organizacional da PRODEMGE, considerando as trocas de governo e de direção da organização. Esse pensamento se alinha com o entendimento de Leite (2006), que alega que a cultura se modifica de acordo com o contexto em que está inserida. Sendo a cultura um conjunto de valores e conhecimentos comuns entre os membros de uma organização, as atividades humanas, sendo comportamentais ou de interação, podem gerar simbolizações distintas dependendo do contexto.

Considerando o ano de 2008 como o marco inicial do Sistema Integrado de Gestão Governamental, as respostas referentes à pergunta sobre o tempo de empresa estão estruturadas para verificar a visão sobre a cultura organizacional da PRODEMGE antes do início das atividades do GRP – Minas, assim como a percepção a partir do processo de compartilhamento de dados.

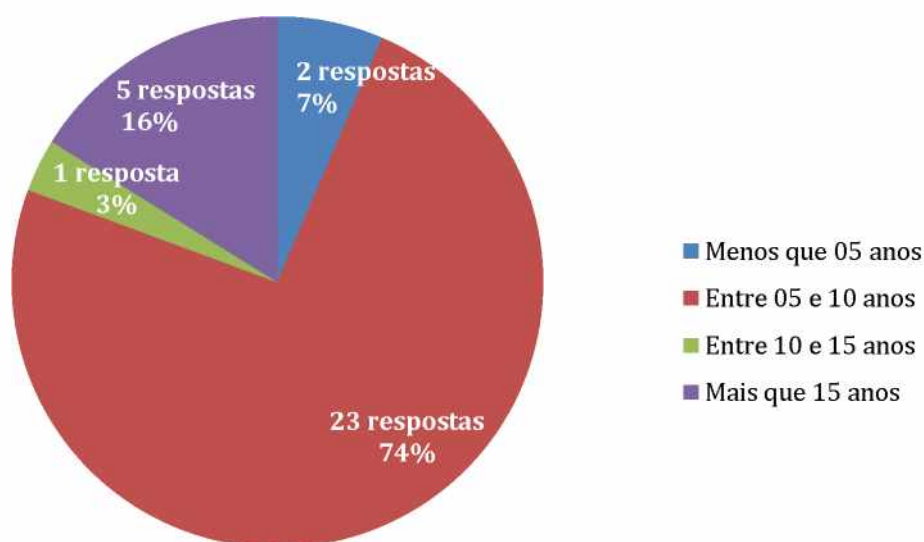
As respostas para a pergunta sobre o tempo de empresa estão definidas em intervalos de anos, como podemos ver no Gráfico 1, os valores válidos são: Menos que 05 anos, Entre 05 e 10 anos, Entre 10 e 15 anos e Mais que 15 anos. O agrupamento das faixas, dessa maneira, nos fornece a perspectiva de possível entendimento dos funcionários ao conjunto de mudanças que ocorreram e estão ocorrendo na PRODEMGE durante o ciclo de vida do Sistema Integrado de Gestão Governamental.

Conforme Keesing (1958), a cultura é o comportamento cultivado ou aprendido, sendo fruto das experiências absorvidas pelo homem e transmitidas socialmente.

O Gráfico 1 demonstra que essa pesquisa conta com cinco funcionários que já estavam na empresa antes do GRP – Minas ser concebido, um funcionário que pode ter ou não entrado antes da concepção do GRP – Minas, mas que com certeza vivenciou os primeiros passos do projeto e suas influências dentro da cultura organizacional da empresa. A grande maioria dos respondentes, 23 funcionários, pode ter entrado para a PRODEMGE após o concurso público de 2011. Esse concurso teve como um dos principais objetivos recrutar mão de obra para trabalhar justamente no desenvolvimento da solução de Sistema Integrado de Gestão Governamental. E ainda dois funcionários contratados por recrutamento amplo para atender necessidade da empresa

Os 25 funcionários com menos tempo de casa, já ingressam na empresa sofrendo influências do processo de compartilhamento de dados e informações básicas entre os órgãos e entidades do Governo de Minas Gerais. Como dito por Lima, Silva e Horostecki (2011), a cultura organizacional influencia a todos os participantes e por sua vez é influenciada por eles no momento em que entra em contato com princípios morais, éticos e culturais dos participantes.

Gráfico 1 – Tempo de empresa



Fonte: Dados da pesquisa.
Elaboração: Própria.

A pesquisa conta com a participação de funcionários de 10 gerências da empresa distribuídas entre as diretorias: Diretoria Técnica e Diretoria Administrativa e Financeira. São elas:

- Diretoria Administrativa e Financeira
 - Assessoria de Governança Corporativa
 - Núcleo de Processos (NPR)
 - 1 funcionário
 - Núcleo de Sistemas Internos (NSI)
 - 1 funcionário
- Diretoria Técnica
 - Superintendência de Redes
 - Gerência de Serviços da CA (GCA)
 - 1 funcionário
 - Superintendência de Sistemas Corporativos
 - Gerência de Sistemas Administrativos (GSA)
 - 2 funcionários
 - Gerência de Sistemas Fazendários (GSF)

- 21 funcionários
- Superintendência de Sistemas de Defesa
 - Gerência de Sistemas de Segurança Civil (GSC)
 - 1 funcionário
 - Gerência de Sistemas de Segurança Militar (GSM)
 - 1 funcionário
- Superintendência de Planejamento, Controle e Qualidade
 - Gerência de Arquitetura Corporativa (GAC)
 - 1 funcionário
- Superintendência de Sistemas Especializados
 - Gerência de EAD e Sistemas Especializados (GES)
 - 1 funcionário
- Superintendência de Suporte e Operações
 - Gerência de Operações (GOT)
 - 1 funcionário

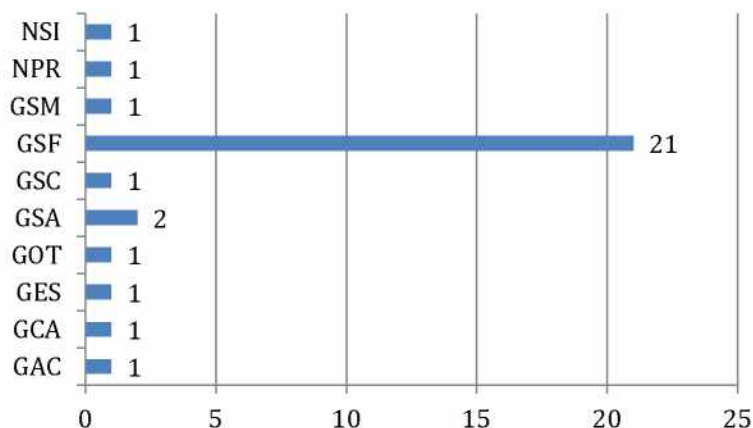
A segunda pergunta é referente à qual gerência o respondente trabalha, podendo indicar o grau de engajamento do funcionário nas relações entre as gerências, não apenas sobre as integrações de dados, mas também em questões relacionadas à infraestrutura e mapeamento dos processos da organização.

Referenciando os princípios da PRODEMGE, a adesão de duas das três diretorias, cinco superintendências e uma assessoria, além da participação de 10 gerências que atuam desde a infraestrutura até as tomadas de decisão dos processos da empresa confirmam os princípios de equidade e responsabilidade corporativa. Sobre os valores da organização a adesão dessa estrutura organizacional citada reflete aos valores de comprometimento, integridade e foco no resultado.

O Gráfico 2 apresenta a distribuição de participantes entre as gerências. A Gerência de Sistemas Fazendários (GSF) e Gerência de Sistemas Administrativos (GSA), pertencentes à Superintendência de Sistemas Corporativos, apresentam maior quantidade de participantes da pesquisa, uma vez que é onde o GRP – Minas e a maioria dos sistemas corporativos do Estado de Minas Gerais são mantidos, como por exemplo, SIAFI, SIAD, Portal de compras, entre outros. Além desse ponto,

outro fator que pode ter influência no alto número de respostas é o fato de que o autor desse trabalho está lotado na GSF e a rede de contatos que possui dentro da PRODEMGE está concentrada em grande parte nela.

Gráfico 2 –. Distribuição dos participantes entre as gerências.



Fonte: Dados da pesquisa.

Elaboração: Própria.

Nota: Vide nome das gerências nas p. 50-51.

A terceira pergunta procura averiguar o número de respondentes que trabalha em sistemas corporativos do Estado de Minas Gerais, partindo do questionamento se o sistema em que trabalha faz integração de dados com o GRP – Minas. Portanto, essa pergunta é responsável pelo controle de fluxo existente no questionário, onde os que respondem não são guiados direto para a seção 5 – Atualmente.

Conforme o Gráfico 3, o universo de respostas válidas na pesquisa, para o final da seção 02 e para as seções 03 e 04 do questionário, está limitado a 12 respostas. Esse número corresponde ao alto índice de adesão dos funcionários da GSF que trabalham dentro do GRP – Minas.

A pergunta na qual embasa o Gráfico 3 possui caráter interpretativo dependendo da gerência em que o funcionário está alocado. Por padrão, a resposta esperada é sim para os funcionários alocados em gerências que mantêm sistemas corporativos do Estado de Minas Gerais, uma vez que eles necessitam integrar dados com o GRP – Minas. A resposta esperada é não para os funcionários alocados em gerências que mantêm sistemas não corporativos do Estado de Minas

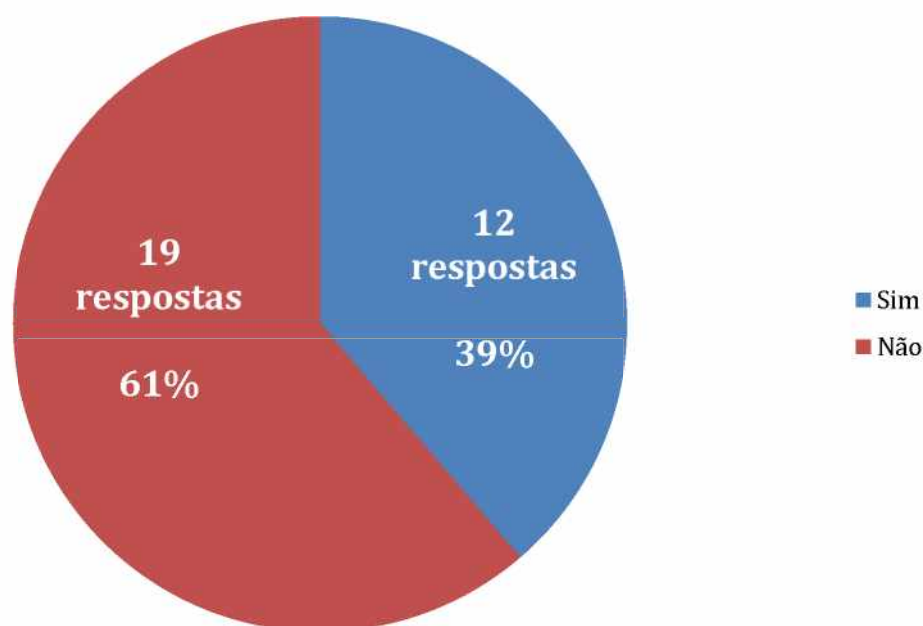
Gerais, como por exemplo, os sistemas departamentais utilizados apenas dentro de algum ente estadual específico.

Para os funcionários que trabalham no GRP – Minas a pergunta passa por uma análise antes da resposta: eu entendo que trabalho em um projeto único ou trabalho em um módulo de um grande projeto?

Logicamente a subdivisão de respostas para os funcionários da GSF que trabalham no GRP – Minas é:

- **Não:** para quem entende que o GRP – Minas trata-se de um sistema único.
- **Sim:** para quem entende que o GRP – Minas trata-se de um conceito que é expresso no agrupamento de vários projetos que se integram entre si.

Gráfico 3 – Integra dados com o GRP – Minas



Fonte: Dados da pesquisa.
Elaboração: Própria.

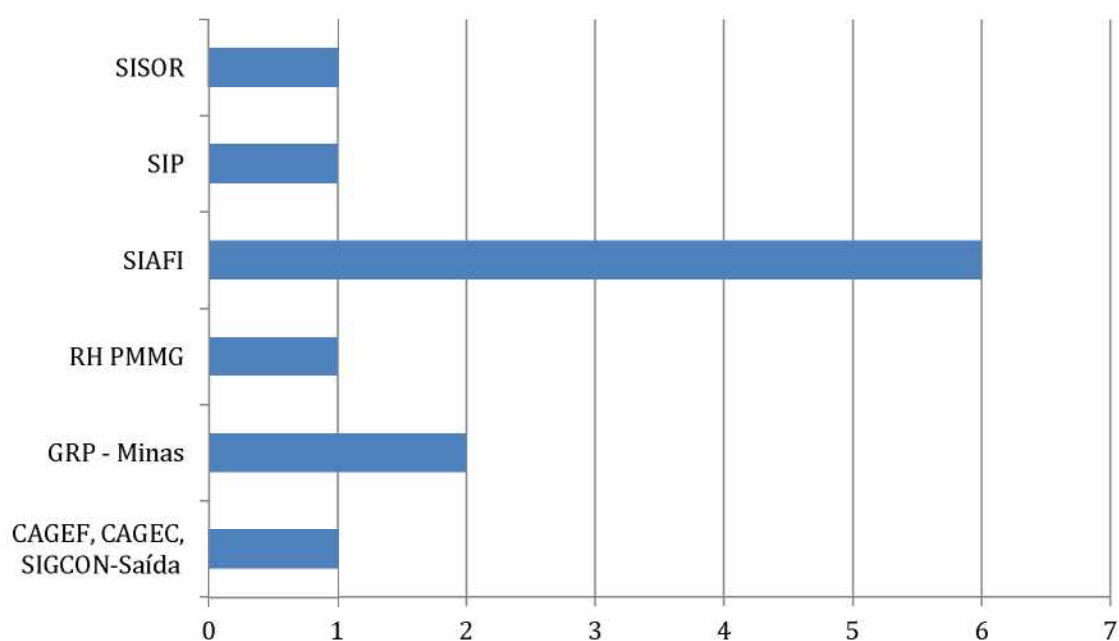
A quarta pergunta complementa a terceira questão e busca identificar os sistemas corporativos em que os respondentes atuam. No contexto de redução do universo da pesquisa, identifica-se a participação dos seguintes sistemas:

- Cadastro Geral de Convenentes (CAGEC)
- Cadastro Geral de Fornecedores (CAGEF)
- *Government Resource Planning – Minas (GRP)*
- Sistema de Gestão de Convênios, Portarias e Contratos – Módulo de Saída (SIGCON – Saída)
- Sistema de Informação de Policial (SIP)
- Sistema de Recursos Humanos da Polícia Militar (RH PMMG)
- Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI)
- Sistema Orçamentário (SISOR)

De acordo com Gráfico 4, a maioria dos participantes trabalha no SIAFI e no GRP – Minas, ambos os sistemas são mantidos pela Gerência de Sistemas Fazendários (GSF), gerência de atuação do autor desse estudo. O Gráfico 4 informa também que a pesquisa conta com a participação de sete sistemas corporativos pré-existentes ao GRP – Minas, reforçando a ideia do relacionamento entre as gerências com a finalidade de compartilhamento de dados básicos.

Analisando a distribuição dos respondentes por sistema, apresenta-se a seguinte configuração:

Gráfico 4 – Sistemas representados.



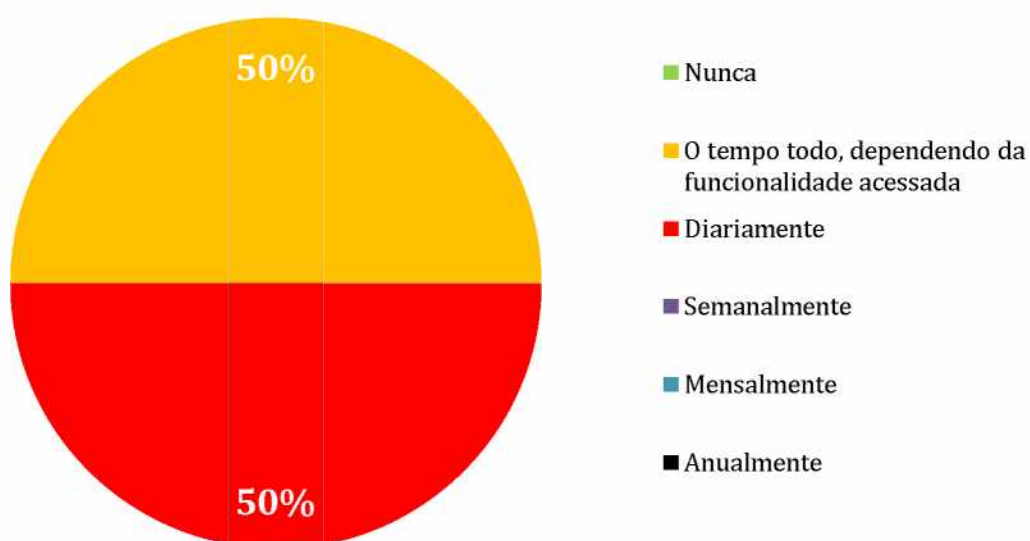
Fonte: Dados da pesquisa. Elaboração: Própria.

5.2 Compartilhamento de dados e suas relações

Em relação ao compartilhamento de dados entre os sistemas corporativos representados pelos respondentes, observa-se que é realizado de forma intensa entre os sistemas. A maioria desse fluxo de dados ocorre devido aos processos de Execução Orçamentária e Execução Financeira que são onde o Estado consegue controlar e fiscalizar os recursos públicos.

O Gráfico 5 apresenta o fluxo de consumo de dados dos sistemas participantes. Verifica-se que o consumo de dados ocorre diariamente ou o tempo todo quando se trata de funcionalidades dos sistemas onde é preciso observar, por exemplo, o saldo contábil de uma conta contábil vinculada a uma unidade orçamentária, como é feito ao se realizar um empenho, uma obrigação liquidada a pagar ou fazer um pagamento para um fornecedor do Estado.

Gráfico 5 – Consumo de dados.



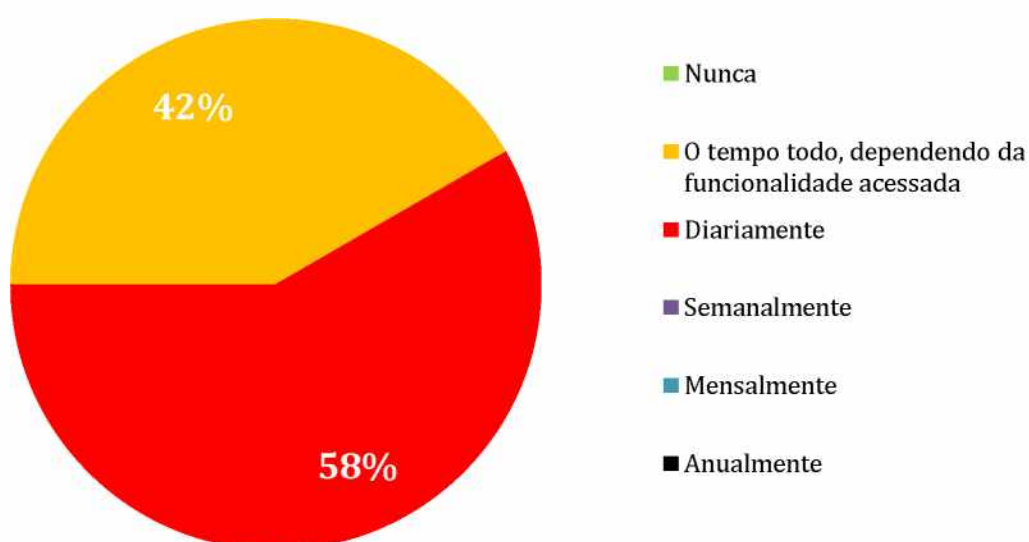
Fonte: Dados da pesquisa.
Elaboração: Própria.

Da mesma forma que há a necessidade de consumir informações para que exista integridade mínima entre os sistemas corporativos, há também a necessidade de compartilhamento de informações que são de responsabilidades de cada sistema. Esse compartilhamento é o envio dos dados através das integrações

que existem entre os sistemas devido aos processos de Execução Orçamentária e Financeira perpassar por todos os entes do Estado.

O Gráfico 6 apresenta o fluxo de envio de dados dos sistemas participantes. Constata-se que o envio de dados de um sistema para os demais sistemas acontece em sua maioria diariamente, porém dependendo da sensibilidade do dado é necessário que esse seja disseminado imediatamente após a alteração concluída no sistema mantenedor desse dado, como por exemplo, uma parametrização existente em um dos componentes da dotação orçamentária ou um centro de custo bloqueado.

Gráfico 6 – Envio de dados.



Fonte: Dados da pesquisa.
Elaboração: Própria.

Os gráficos 5 e 6 demonstram uma relação forte de compartilhamento de dados entre os sistemas corporativos, apesar de que, conforme a criticidade do dado, o mesmo será disponibilizado e/ou consumido imediatamente após a sua geração ou quando necessidade do sistema que irá consumi-lo; e quando se tratar de dados menos críticos ou sem criticidade envolvidos nos processos de Execução Orçamentária e Execução Financeira, a integração entre os sistemas ocorrerá via sincronização de dados após o horário comercial ou de funcionamento do Estado.

Considerando os últimos dois gráficos apresentados e sob a perspectiva de Silva Neto (1995) acerca da necessidade de se identificar a cultura organizacional, observa-se a presença dos valores comprometimento, integridade e foco nos resultados entre as gerências para fazer funcionar os processos do Estado.

O Gráfico 7 fornece uma visão mais detalhada sobre como os sistemas obtinham os dados comuns antes da existência do GRP – Minas. Nesse contexto, os respondentes cujo sistema que trabalham é o próprio GRP – Minas são orientados a responder a opção 'Não se aplica'.

Conforme Fleury e Fischer (2012) é importante analisar o histórico da organização, nesse caso aplicado aos relacionamentos entre as gerências, para compreensão de sua natureza, metas e objetivos. Os autores ainda destacam a importância da identificação das relações de trabalho.

Para fins de análise, classificam-se os dados em três grupos: componentes do processo de execução orçamentária e financeira, componentes vinculados à estrutura organizacional e dados pessoais, sendo possível que um determinado dado se encaixe em mais de um agrupamento:

- **Componentes do processo de execução orçamentária e financeira:** Conta contábil, Identificador de Procedência e uso, SubFunção, Função, Grupo da Fonte de Recurso, Fonte de Recurso, Modalidade aplicação, Grupo de Despesa, Categoria Econômica, Elemento de despesa, Unidade Orçamentária.
- **Componentes vinculados à estrutura organizacional:** Órgão/Entidade, Unidade Administrativa, Unidade Orçamentária, Banco, Agência e Conta, Pessoas.
- **Dados pessoais:** Pessoas, Banco, Agência e Conta.

Especificamente, para o sistema RH PMMG, o Gráfico 7 revela que para todos os dados listados, a obtenção dos mesmos é realizada por meio de cadastro próprio, ou seja, não há integração de dados com os demais sistemas.

Conforme Silva e Zanneli (2004) e, observando o cenário sob a ótica da natureza do trabalho desempenhado pela Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG),

onde há um grau elevado de sigilo das informações, pode-se dizer que os valores expressos na cultura organizacional da PMMG foram refletidos no sistema RH PMMG e conseqüentemente absorvidos pela equipe da PRODEMGE, que mantém esse sistema. Da mesma maneira, entende-se que os princípios segurança e privacidade são atendidos perfeitamente nesse contexto.

Em relação aos componentes do processo de execução orçamentária e financeira, observa-se que os sistemas, Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) e Sistema de Recursos Humanos da Polícia Militar (RH PMMG), polarizam a responsabilidade de manter o cadastro desses dados. A aparição do sistema RH PMMG foi justificada anteriormente, mas ainda assim é um indicativo de que a divisão de responsabilidades entre os sistemas corporativos pode não estar bem definida.

De acordo com Minas Gerais (1993, 2018a), o SIAFI tem como funções básicas a elaboração orçamentária, a programação da execução orçamentária, a execução orçamentária, a execução financeira e a contabilização.

Em contra partida, o Sistema de Informação Policial (SIP), cujo gestor é a Polícia Civil do Estado de Minas Gerais (PCMG), não possui nenhum dos dados dos componentes do processo de execução orçamentária e financeira, o que indica que o SIP não participa da Execução Orçamentária e Financeira do Estado de Minas Gerais e trabalha com outros tipos de dados e informações, além de que o seu escopo de atuação e suas responsabilidades parecem estar bem definidas.

Para os sistemas Cadastro Geral de Convenentes (CAGEC), Cadastro Geral de Fornecedores (CAGEF), Sistema de Gestão de Convênios, Portarias e Contratos (SIGCON) – Módulo Saída e o Sistema Orçamentário (SISOR), a forma de obtenção dos dados dos componentes do processo de execução orçamentária e financeira é realizada por meio de integrações de dados, tudo indica que com o próprio SIAFI. Essas integrações marcam um grau de maturidade nas relações entre as gerências da PRODEMGE envolvidas nos sistemas.

Em relação aos componentes vinculados à estrutura organizacional pode se afirmar que há a configuração de um cenário de independência mais evidente entre os sistemas. A autonomia dos sistemas em manter cadastro próprio para dados básicos como órgão/entidade e unidade administrativa é um indicativo da cultura de restrição de dados entre as gerências.

Conforme o Gráfico 7, os dados estruturais de organização do governo, órgãos/entidades e unidades administrativas são mantidos por três sistemas distintos: Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI), Sistema de Informação Policial (SIP) e Sistema de Recursos Humanos da Polícia Militar (RH PMMG). Isso dificulta a obtenção da real estrutura organizacional do Estado de Minas Gerais, pois dependendo da origem pode se ter estruturas distintas caso não haja integração de dados entre eles.

Continuando a análise sobre esses dois dados estruturais, observa-se que somente o Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI), além do cadastro próprio, se esforça para conseguir esses dados dos demais sistemas que também mantém o cadastro deles. Caso não haja sincronia na estrutura organizacional do Estado de Minas Gerais, ocorreria falha no controle dos processos de Execução Orçamentária e Execução Financeira, permitindo, por exemplo, que órgão/entidades e unidades administrativas já extintas recebam recurso público.

O Sistema Orçamentário (SISOR) por necessitar montar a proposta de lei com os dados do orçamento anual que é enviado ao Poder Legislativo integra com o SIAFI para obtenção dos dados de órgão/entidade, unidade administrativa e unidade orçamentária.

Para o dado de unidade orçamentária, com exceção dos sistemas SIP, que não possui a informação e RH PMMG que apresenta comportamento de isolamento dos demais sistemas, mostra-se como único dado disponibilizado para todos os demais sistemas. Talvez a principal causa seja a participação dele no processo de Execução Orçamentária e Financeira do Estado de Minas Gerais.

É importante explicitar que os dados de unidade administrativa e unidade orçamentária tiveram um alto índice de respostas 'Não se aplica' para o SIAFI, pois dentro do SIAFI esses conceitos originalmente foram tratados a partir do entendimento de unidade executora, que correspondente à combinação entre unidade administrativa e unidade orçamentária para o GRP – Minas.

Para os dados de banco, agência e conta e de pessoas no âmbito da vinculação à estrutura organizacional são praticamente de livre cadastro em todos os sistemas, com exceção do SIP que possui interesse em obter apenas as informações de banco, agência e conta via integração de dados.

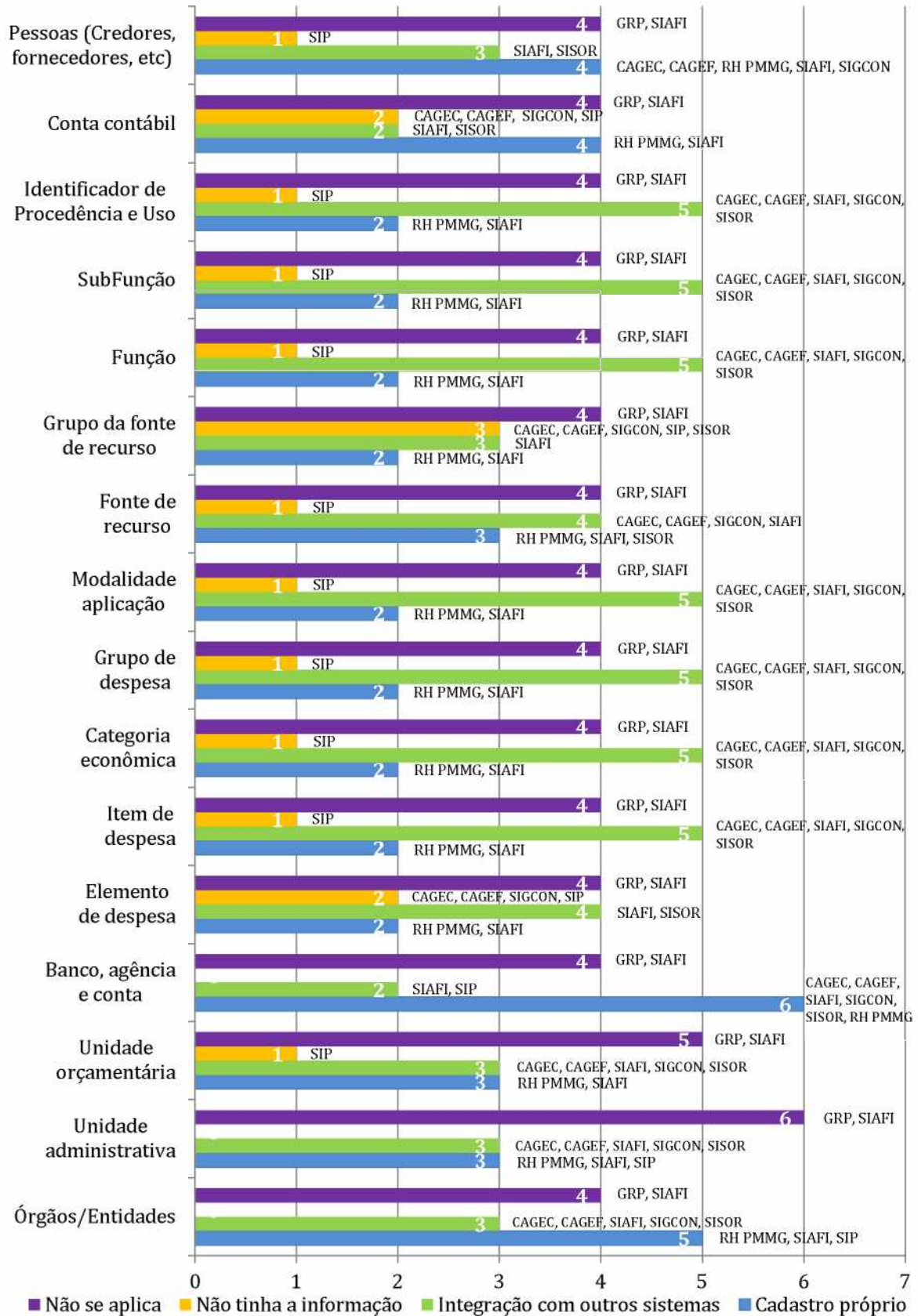
Quando ocorrer desses dados estarem envolvidos no processo de Execução Orçamentária e Financeira, como por exemplo, se pessoa for um credor

ou fornecedor do Estado e esse for realizar um pagamento para a pessoa, o SIAFI solicita os dados daquela pessoa aos sistemas de origem, promovendo integração de dados e relação entre as gerências.

Em relação aos dados pessoais, pode-se aplicar o que é dito no âmbito da vinculação à estrutura organizacional, os dados de banco, agência, conta e pessoas são praticamente de livre cadastro em todos os sistemas e que quando ocorrer desses dados estarem envolvidos nos processos de Execução Orçamentária e Financeira, o SIAFI os solicitará aos sistemas de origem do dado. Entretanto, vale ressaltar que são nesses dados, relacionados às pessoas que se estabelecem em Minas Gerais, onde há a maior fonte de dados dispersos entre os sistemas de informação do Estado e que podem ser trabalhadas com a finalidade de ajudar a gerar relatório de análises capazes de suportar as tomadas de decisão do governo e da própria PRODEMGE em prol do benefício do cidadão.

Portanto, o Gráfico 7 expõe que o grau de relacionamento entre as gerências mantenedoras dos sistemas corporativos da PRODEMGE depende intimamente da sensibilidade do dado em questão. Para os dados participantes dos processos de Execução Orçamentária e Execução Financeira do Estado de Minas Gerais há o esforço em manter sincronização dos dados entre os sistemas, assim como existe a independência dos sistemas para manterem a particularidade dos dados obtidos por cadastro próprio mediante a interação entre órgão/entidade gestor do sistema e sociedade mineira.

Gráfico 7 – Obtenção de dados pelos sistemas



Fonte: Dados da pesquisa.
Elaboração: Própria.

Após a análise do Gráfico 7, identifica-se presente nas gerências que mantêm os sistemas corporativos os princípios prestação de contas, transparência, responsabilidade corporativa e segurança e privacidade em níveis de aplicação distintos entre elas. Um dos fatores que causa esse desnível é justamente a influência do processo de negócio do Estado suportado pelas gerências. Implicitamente os valores qualidade, integridade, comprometimento, foco nos resultados são satisfeitos.

5.3 Elementos em movimento

A partir desse ponto da análise, das respostas do questionário, retoma-se o universo de respondentes em sua totalidade: 31 participantes.

O objetivo da seção 5 do questionário é identificar como está sendo o relacionamento entre as gerências da PRODEMGE após a iniciativa do governo mineiro em estimular o compartilhamento de dados entre os órgãos e entidades, do Estado de Minas Gerais, assim como capturar o clima organizacional.

Lacombe (2003, apud Santos 2012) afirma que após a cultura organizacional estar estabelecida, quando surgir necessidade de mudança, independentemente, de ser interna ou externa à organização, é preciso que haja um planejamento muito bem feito por parte dos gestores para que consigam realizar as mudanças necessárias.

De acordo com Minas Gerais (2018b), o GRP – Minas tem como um de seus objetivos a eliminação de redundâncias de dados e divergências de informações geradas pela cultura organizacional do individualismo e pela falta de compartilhamento de dados e das informações que são comuns e necessárias entre órgãos e entidades do Estado. Minas Gerais (2013) complementa que para alcançar esse objetivo é preciso transformar os processos de execução orçamentária e financeira do Estado de Minas Gerais, fazendo com que seus entes compartilhem o mesmo repositório de dados e informações sensíveis.

Conforme Araújo, Souza, Medeiro e Matos (2014) o Projeto GRP – Minas possui o objetivo de desenvolver um sistema único, integrado e padronizado de tal forma que seus vários módulos possam operacionalizar todos os processos da gestão pública do Estado de Minas Gerais. Além disso, substituiria todos os sistemas já existentes, integrando as atividades e otimizando esses processos de

forma a maximizar sua eficiência e aumentar a efetividade das políticas públicas em geral.

Um dos elementos constitutivos da cultura organizacional indicado por Schein (2009) é o elemento integração ou padronização, que representa a necessidade do ser humano organizar o ambiente e torná-lo perceptível às impressões ou sensações externas.

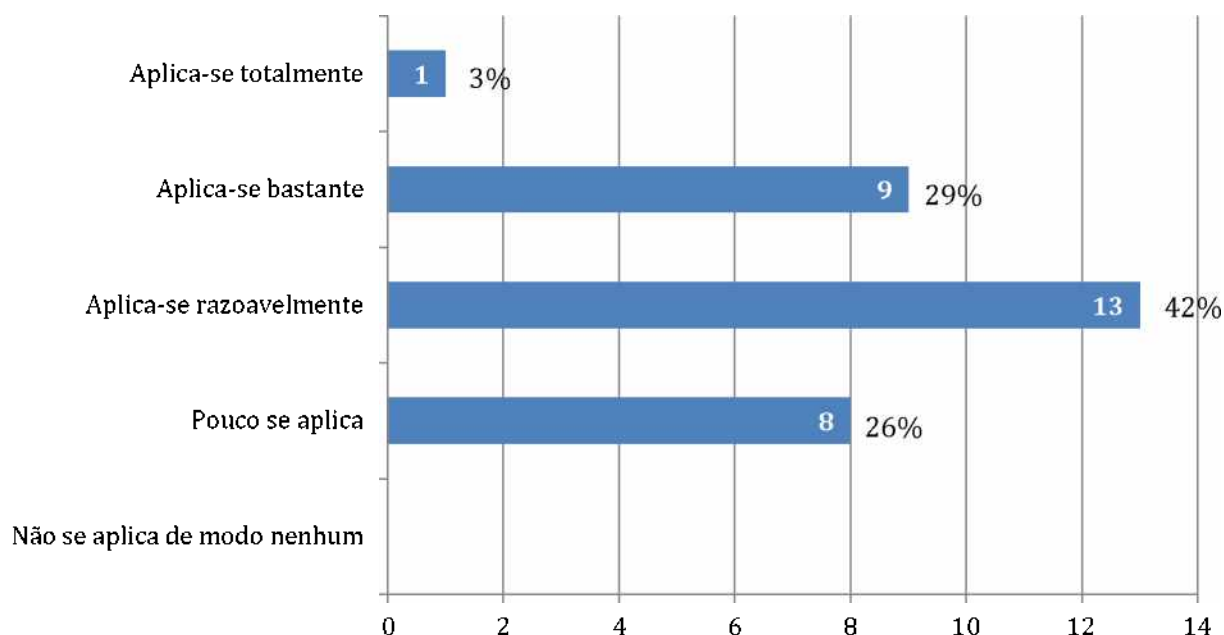
O Gráfico 8 representa a percepção dos funcionários em relação ao dinamismo entre as gerências da empresa onde há fluidez das informações entre elas e que 42% dos respondentes percebem com naturalidade que há relacionamento dinâmico entre as gerências com pouca retenção de informações. Ao somar os 3% da resposta 'Aplica-se totalmente' ao que representa 29% da resposta 'Aplica-se bastante' obtém-se o total de 32% de respondentes que observam que esse cenário de relacionamento acontece intensamente entre as gerências.

No total, 74% dos respondentes tem a visão que as relações gerenciais fluem melhor e com mais dinamismo com a influência do processo de compartilhamento de dados e informações básicas entre os órgãos e entidades iniciado pelo Estado de Minas Gerais. Em contra partida, 26% dos respondentes, não percebem essa influência como o fator originário desse contexto aplicado às relações gerenciais.

O conceito de relação dinâmica entre as gerências com fluidez de informações simboliza a mudança cultural gerada pelo GRP – Minas dentro dos entes do Estado de Minas Gerais de forma a ser refletida no comportamento das gerências da PRODEMGE. O percentual de 74% é o indicativo de que os princípios transparência e responsabilidade corporativa, prezados pela PRODEMGE, estão em ascensão, já que mesmo os respondentes que entendem que pouco se aplica o contexto da relação dinâmica com fluidez de informações já veem acontecer dentro da organização.

A partir da influência do Projeto GRP – Minas nos órgãos e entidades do Estado, a cultura organizacional vai sendo modificada aos poucos por meio da influência das secretarias nas relações com a PRODEMGE.

Gráfico 8 – Relação dinâmica entre as gerências.



Fonte: Dados da pesquisa.
Elaboração: Própria.

Para tornar um pouco mais interessante a análise dos dados do Gráfico 8 e conseguir uma visão mais detalhada dessa percepção foi adicionado ao Gráfico 8 o cruzamento com a dimensão tempo de empresa do funcionário. Como resultado surgiu a Tabela 1.

A Tabela 1 indica que os cinco funcionários com mais de 15 anos de empresa percebem que as relações entre as gerências são dinâmicas e com pouca retenção de informações, sendo que um deles alega que esse contexto aplica-se totalmente e quatro deles entendem que essas relações aplicam-se razoavelmente, assim como o funcionário que possui entre 10 e 15 anos de PRODEMGE.

Os dois funcionários com menos de 05 anos de empresa compactuam com a visão dos funcionários com mais tempo de empresa, contabilizando um voto para aplica-se bastante e um voto para aplica-se razoavelmente.

Os 23 funcionários que possuem entre 05 e 10 anos de empresa, representando a maioria dos respondentes, dividem opiniões sobre como as relações entre as gerências da PRODEMGE e o fluxo de informações acontece. Oito desses funcionários defendem que pouco se aplica o contexto de relação dinâmica entre as gerências com pouca retenção de informações. Outros oito funcionários

entendem que esse contexto se aplica bastante. O restante, sete funcionários alegam que essa configuração aplica-se razoavelmente.

O primeiro elemento constitucional indicado por Schein (2009) é a estabilidade cultural. Ele serve para indicar se há a estabilidade na cultura organizacional e que seus membros valorizam a sua significância e previsibilidade. Apesar da geração de funcionários entre 05 e 10 anos estar dividida, pode-se dizer que há estabilidade na cultura organizacional onde se aplica certo dinamismo entre as gerências.

O elemento estabilidade cultural caminha de encontro com os princípios responsabilidade corporativa e transparência, expressando os valores de comprometimento, qualidade, integridade e foco no resultado.

Tabela 1 – Relação dinâmica entre gerências x Tempo de empresa

Relação dinâmica entre as gerências com pouca retenção de informações	Tempo de empresa	Quantidade de respostas
Aplica-se totalmente	Mais que 15 anos	1
Aplica-se bastante	Entre 05 e 10 anos	8
Aplica-se bastante	Menos que 05 anos	1
Aplica-se razoavelmente	Mais que 15 anos	4
Aplica-se razoavelmente	Entre 10 e 15 anos	1
Aplica-se razoavelmente	Entre 05 e 10 anos	7
Aplica-se razoavelmente	Menos que 05 anos	1
Pouco se aplica	Entre 05 e 10 anos	8

Fonte: Dados da pesquisa.
Elaboração: Própria.

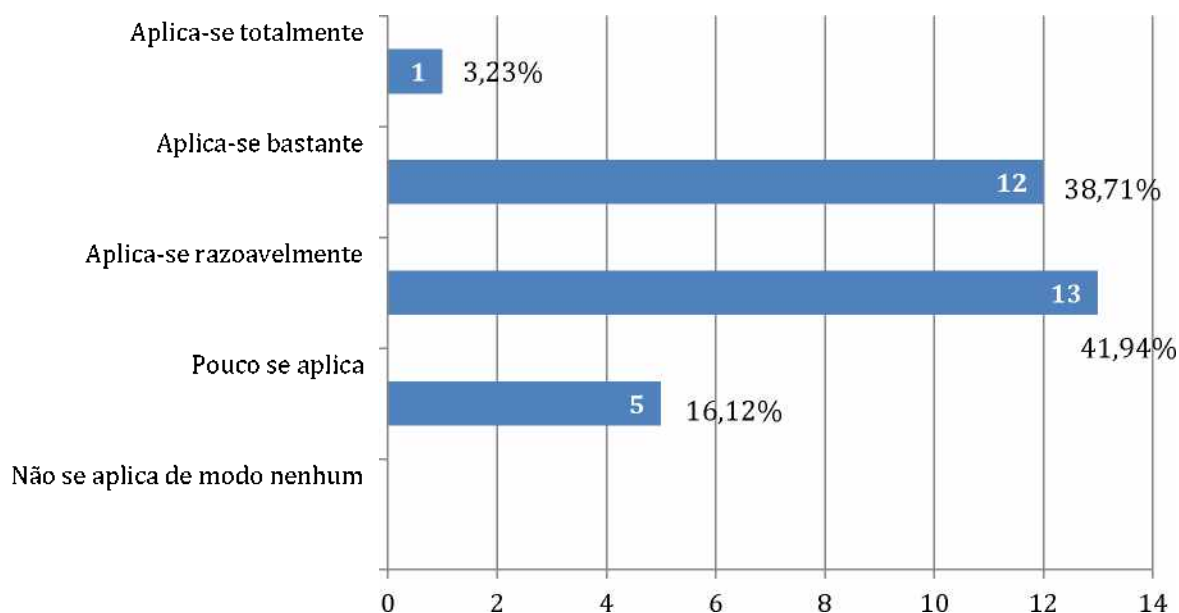
O Gráfico 9 representa a percepção dos funcionários em relação à colaboração entre as diversas gerências da PRODEMGE e que 41,94% dos respondentes percebem que normalmente as gerências buscam colaborar entre si. Para os 41,94% dos funcionários, obtidos ao somar os 3,23% da resposta 'Aplica-se totalmente' com os 38,71% da resposta 'Aplica-se bastante', existe uma colaboração acima do normal e de forma intensa, indicando engajamento e trabalho em equipe entre as gerências da PRODEMGE.

Com o percentual de 83,88% dos respondentes, conclui-se que o contexto de colaboração entre as diversas gerências da PRODEMGE, de fato acontece, pelo menos na maioria da empresa, após o apoio do governo estadual implantar a política de compartilhamento de dados e informações comuns entre os órgãos e entidades. Entretanto, 16,12% dos respondentes não percebem que a colaboração entre as gerências aconteça frequentemente dentro da PRODEMGE.

Robbins (1998) identifica como um dos elementos da cultura organizacional a agressividade. Esse elemento trata sobre a postura adotada pelos funcionários enquanto competição interna e sociabilidade. Transportando o resultado do Gráfico 9 para a ótica desse elemento, pode-se afirmar que a sociabilidade entre os funcionários da PRODEMGE, em sua maioria, é predominante.

Em termos dos princípios, o Gráfico 9 revela a aplicação da equidade, prestação de contas, transparência e responsabilidade corporativa, evidenciando os valores de qualidade, integridade, comprometimento, foco no resultado e um pouco de meritocracia.

Gráfico 9 – Colaboração entre diversas gerências.



Fonte: Dados da pesquisa.
Elaboração: Própria.

Para conseguir um pouco mais de detalhamento dos dados, a Tabela 2 apresenta o cruzamento do Gráfico 9 com as dimensões de tempo de empresa do funcionário e gerência em que trabalha.

A Tabela 2 mostra que 26 funcionários distribuídos entre as diversas gerências com representação tanto da Diretoria Técnica quanto da Diretoria de Administrativa e Financeira entendem que o nível de colaboração entre as gerências varia de razoável a intensa. Além da Gerência de Serviços da CA (GCA), que atua prestando suporte e provendo infraestrutura em TI para a Cidade Administrativa e do Núcleo de Sistemas Internos (NSI), que atua sobre assuntos relacionados a sistemas internos da PRODEMGE, pode-se observar que todas as gerências que mantêm os sistemas corporativos do Estado de Minas Gerais estão representadas: Gerência de Arquitetura Corporativa (GAC), Gerência de Sistemas Administrativos (GSA), Gerência de Sistemas de Segurança Civil (GSC), Gerência de Sistemas Fazendários (GSF) e a Gerência de Sistemas de Segurança Militar (GSM).

Os cinco funcionários que respondem 'Pouco se aplica' também estão distribuídos entre a Diretoria Técnica e a Diretoria Administrativa e Financeira. Dois deles trabalham na Gerência de Sistemas Fazendários (GSF), mantenedora dos sistemas corporativos GRP – Minas e SIAFI que atuam no processo de Execução Orçamentária e Financeira do Estado de Minas Gerais. Apesar de ser minoria entre os membros da GSF que participam da pesquisa e sob a ótica do elemento agressividade proposto por Robbins (1998), é possível afirmar que há competição interna dentro da GSF.

O primeiro dos três funcionários restantes trabalha na Gerência de Operações (GOT) que é responsável em manter os serviços desenvolvidos pela PRODEMGE funcionando, como infraestrutura, maquinários, hospedagem e disponibilização de sistemas de informações, entre outros. Com essas atribuições pode-se interpretar que as relações entre a GOT e as demais gerências da PRODEMGE precisam ser mais rígidas e normatizadas.

O segundo funcionário dos três restantes trabalha no Núcleo de Processos (NPR) que possui como atribuição a definição dos processos de negócio que a empresa deve seguir como um todo, sendo necessário que conheça todos os processos da PRODEMGE e conseqüentemente, há uma interação intensa com todas as diversas gerências da empresa.

Conforme Freitas (1997), o elemento normas, constituinte da cultura organizacional, é um conjunto de regras formais ou informais que tratam acerca dos assuntos relacionados à organização. No caso dos funcionários que trabalham na GOT e na NPR, a presença desse elemento ocorre de maneira permanente nas relações com as demais gerências. Esses funcionários consideram como valores que se sobressaem: comprometimento, qualidade e foco no resultado, assim como os princípios prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Por fim, o terceiro e último funcionário trabalha na Gerência de EAD e Sistemas Especializados, e possui como atribuições manter sistemas que não apresentam um nível de compartilhamento de dados entre demais sistemas considerável. Uma característica marcante desses sistemas é seu baixo índice de acoplamento.

A Tabela 2 também revela que todos os funcionários que marcam a opção 'Pouco se aplica' para a colaboração entre as diversas gerências pertencem à faixa de tempo de empresa 'Entre 05 e 10 anos', assim como parte dos funcionários da Tabela 1 que marcam 'Pouco se aplica' para o contexto de relacionamento dinâmico com pouca retenção de informações.

Tabela 2 – Colaboração entre as gerências x Tempo x Gerência

Colaboração entre as diversas gerências	Tempo de empresa	Gerência	Quantidade de respostas
Aplica-se totalmente	Mais que 15 anos	GSF	1
Aplica-se bastante	Mais que 15 anos	GSF	3
Aplica-se bastante	Entre 05 e 10 anos	GAC	1
Aplica-se bastante	Entre 05 e 10 anos	GSF	4
Aplica-se bastante	Entre 05 e 10 anos	GSM	1
Aplica-se bastante	Entre 10 e 15 anos	GSF	1
Aplica-se bastante	Menos que 05 anos	GSA	1
Aplica-se bastante	Menos que 05 anos	GSF	1
Aplica-se razoavelmente	Mais que 15 anos	GSC	1
Aplica-se razoavelmente	Entre 05 e 10 anos	GCA	1
Aplica-se razoavelmente	Entre 05 e 10 anos	GSA	1

Continua

Conclusão

Colaboração entre as diversas gerências	Tempo de empresa	Gerência	Quantidade de respostas
Aplica-se razoavelmente	Entre 05 e 10 anos	GSF	9
Aplica-se razoavelmente	Entre 05 e 10 anos	NSI	1
Pouco se aplica	Entre 05 e 10 anos	GES	1
Pouco se aplica	Entre 05 e 10 anos	GOT	1
Pouco se aplica	Entre 05 e 10 anos	GSF	2
Pouco se aplica	Entre 05 e 10 anos	NPR	1

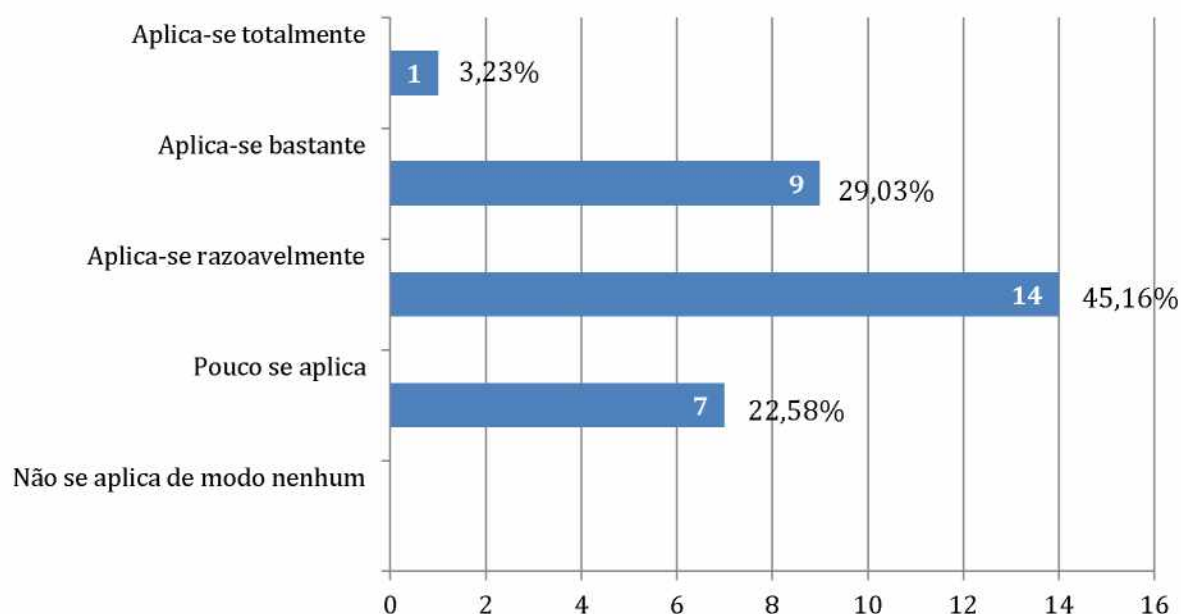
Fonte: Dados da pesquisa.
Elaboração: Própria.

O Gráfico 10 representa a percepção dos funcionários em relação ao compartilhamento de responsabilidades após a adoção do compartilhamento de dados básicos pelo governo do Estado. Nesse contexto, observa-se que 45,16% dos respondentes percebem, razoavelmente, que existe compartilhamento de responsabilidades, principalmente nas integrações de dados entre os sistemas corporativos. Somando os 3,23% da resposta 'Aplica-se totalmente' com os 29,03% da resposta 'Aplica-se bastante' obtém-se como resultado 32,26% dos funcionários que afirmam existir intenso compartilhamento de responsabilidades dentro da PRODEMGE.

Totalizando, 77,42% dos respondentes possuem a visão de que o compartilhamento de responsabilidades acontece na PRODEMGE, após o apoio do governo estadual implantar a política de compartilhamento de dados e informações comuns entre os órgãos e entidades. Os outros 22,58% dos respondentes não percebem que as responsabilidades sejam compartilhadas normalmente.

O compartilhamento de responsabilidades aborda o princípio de responsabilidade corporativa, entretanto contradiz o princípio de prestação de contas no quesito de assunção de responsabilidades. Esse conceito de compartilhar responsabilidades indica integridade, comprometimento entre os membros da organização, porém dependendo da maturidade do relacionamento entre as gerências pode indicar queda de qualidade na execução das tarefas.

Gráfico 10 – Compartilhamento de responsabilidades.



Fonte: Dados da pesquisa.
Elaboração: Própria.

A Tabela 3 demonstra a visão dos dados do Gráfico 10, distribuídos entre as gerências participantes, sendo possível observar com mais clareza que a pergunta pode ter sido interpretada tanto no contexto de compartilhamento de responsabilidades entre as gerências da PRODEMGE quanto no contexto de compartilhamento de responsabilidades internas da gerência em que o funcionário trabalha.

As gerências mantenedoras dos sistemas corporativos do Estado entendem que há o compartilhamento de responsabilidades mediante integrações de dados entre si. Essa percepção se aplica à Gerência de Serviços da CA também levando em consideração a resposta da mesma na pergunta anterior.

Para a Gerência de EAD e Sistemas Especializados (GES) e para o Núcleo de Processo (NPR), pode-se dizer que o entendimento da pergunta foi interpretado acerca das responsabilidades internas das gerências, pois suas respostas, conforme a Tabela 2, pouco se aplica a colaboração entre as gerências da PRODEMGE.

No caso do Núcleo de Sistemas Internos (NSI) apesar de entender que as gerências colaboram entre si, normalmente, cada uma é responsável pelas suas atribuições e que pouco se aplica o compartilhamento de responsabilidades.

Para a Gerência de Operações (GOT), o cenário que se configura é que em poucas vezes se vislumbra a colaboração entre as gerências e o compartilhamento das responsabilidades pós-início da implantação de compartilhamento de dados entre os órgãos e entidades.

Especialmente para a Gerência de Sistemas Fazendários (GSF), onde há a maioria dos respondentes, 21 participantes no total, as opiniões se divergem conforme as experiências vividas pelos funcionários ao executar suas atividades dentro da gerência. Nesse sentido, há um indicativo de falta de equidade nas relações entre os membros da organização e falta de meritocracia, independentemente do comprometimento dos funcionários.

Tabela 3 – Compartilhamento de responsabilidades x Gerência.

Compartilhamento de responsabilidades	Gerência	Quantidade de respostas
Aplica-se totalmente	GSF	1
Aplica-se bastante	GAC	1
Aplica-se bastante	GCA	1
Aplica-se bastante	GSA	2
Aplica-se bastante	GSF	5
Aplica-se razoavelmente	GES	1
Aplica-se razoavelmente	GSC	1
Aplica-se razoavelmente	GSF	10
Aplica-se razoavelmente	GSM	1
Aplica-se razoavelmente	NPR	1
Pouco se aplica	GOT	1
Pouco se aplica	GSF	5
Pouco se aplica	NSI	1

Fonte: Dados da pesquisa.
Elaboração: Própria.

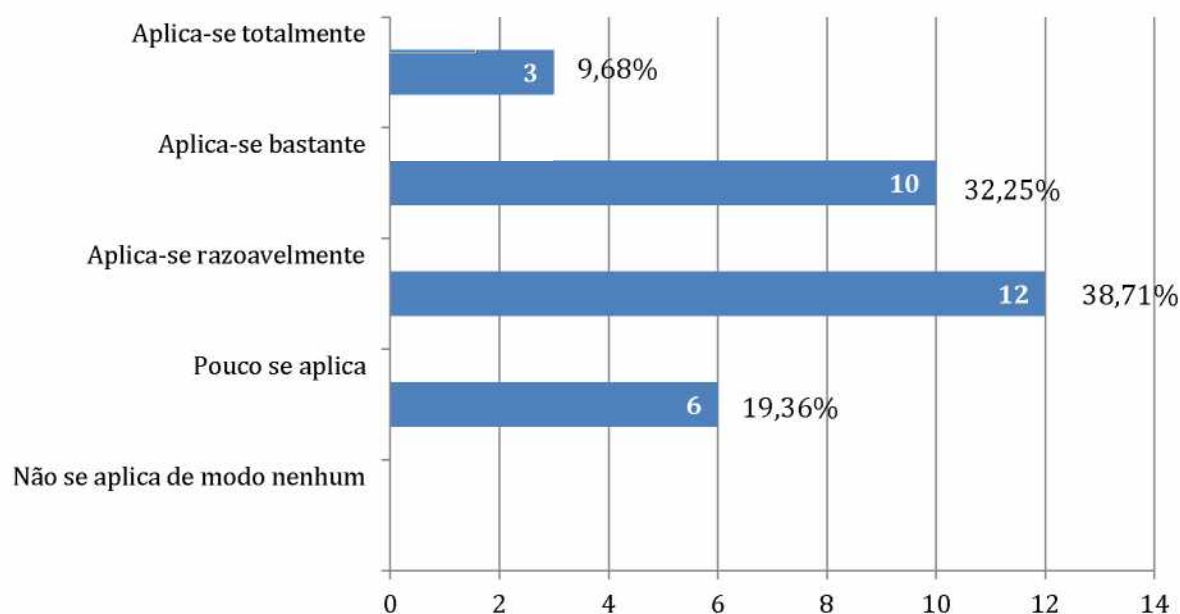
O Gráfico 11 representa a percepção dos funcionários em relação à busca ativa de informações a partir da iniciativa do governo mineiro em adotar o compartilhamento de dados básicos. Constata-se que 38,71% dos respondentes percebe em seu cotidiano que existe a busca ativa por informações. Somando os

9,68% da resposta 'Aplica-se totalmente' com os 32,25% da resposta 'Aplica-se bastante' temos o resultado de 41,93% dos respondentes alegando buscam ativamente informações.

Totalizando, 80,64% dos respondentes tem a visão de que as gerências, seja a partir dos sistemas mantidos por elas ou por funcionários que ali trabalham, buscam informações de forma ativa. Entretanto, 19,36% dos respondentes percebem de maneira diferente o comportamento das gerências em relação à busca de informações, alegando que pouco se aplica nas relações gerenciais essa visão.

O contexto de busca ativa de informações aborda tanto os valores de integridade, comprometimento dos funcionários quanto os valores de inovação, qualidade nas atividades e foco no resultado. Os princípios a que se remete são responsabilidade corporativa, prestação de contas e transparência.

Gráfico 11 – Busca ativa de informações.



Fonte: Dados da pesquisa.
Elaboração: Própria.

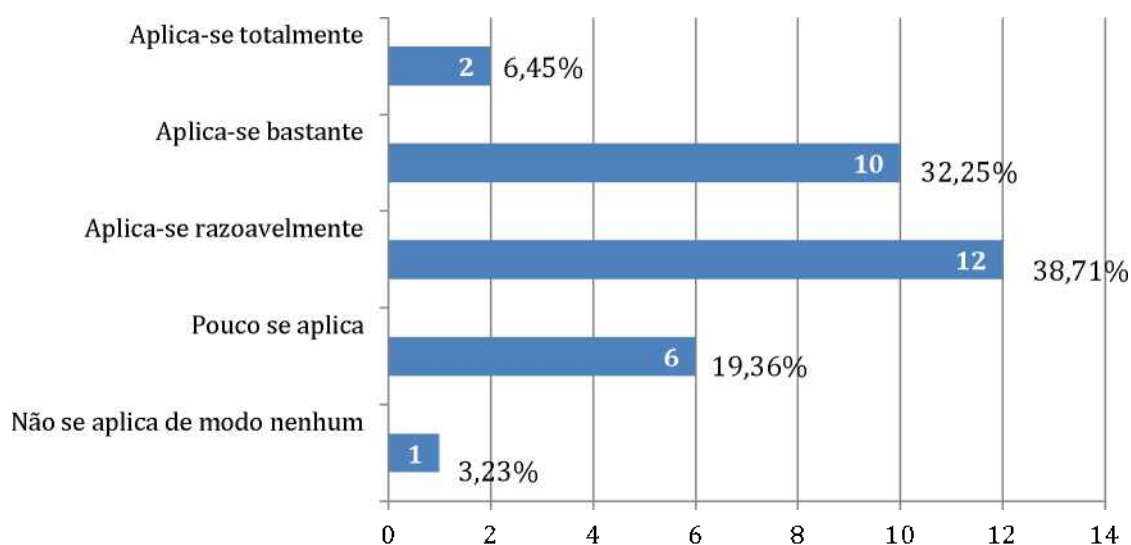
O Gráfico 12 apresenta a percepção dos funcionários em relação ao encorajamento pela busca de inovações dentro da PRODEMGE. Verifica-se que 38,71% dos respondentes se sentem encorajados ou com liberdade para buscar inovações para a PRODEMGE e/ou para a gerência em que trabalha no dia a dia de suas atribuições. Para 32,25% dos respondentes esse contexto se aplica bastante e ainda para 6,45% dos respondentes aplica-se totalmente, somando os percentuais,

obtém-se um total de 77,41% de respondentes que reconhecem como verdade o encorajamento pela busca de inovações.

Em contrapartida, 19,36% dos respondentes entende esse contexto como pouco aplicável em seu cotidiano e ainda 3,23% de respondentes defendem que esse encorajamento nunca aconteceu na PRODEMGE. Ao somar os percentuais de respondentes que discordam da maioria, obtém-se um total de 22,59%.

O resultado da percepção sobre o encorajamento pela busca de inovações, gerado a partir da amostragem de 3,25% do corpo funcional da empresa, indica que há incentivo por parte dos gestores da PRODEMGE para que inovações dentro da organização aconteçam, porém esse cenário de incentivo não está sendo percebido por todo o corpo funcional da empresa. Com base nesse contexto os valores como meritocracia e integridade dentro da organização ficam fragilizados, assim como o princípio da equidade e transparência. Por outro lado, os valores como inovação, foco no resultado e comprometimento se exaltam juntamente com o princípio responsabilidade corporativa.

Gráfico 12 – Encorajamento pela busca de inovações.



Fonte: Dados da pesquisa. Elaboração: Própria.

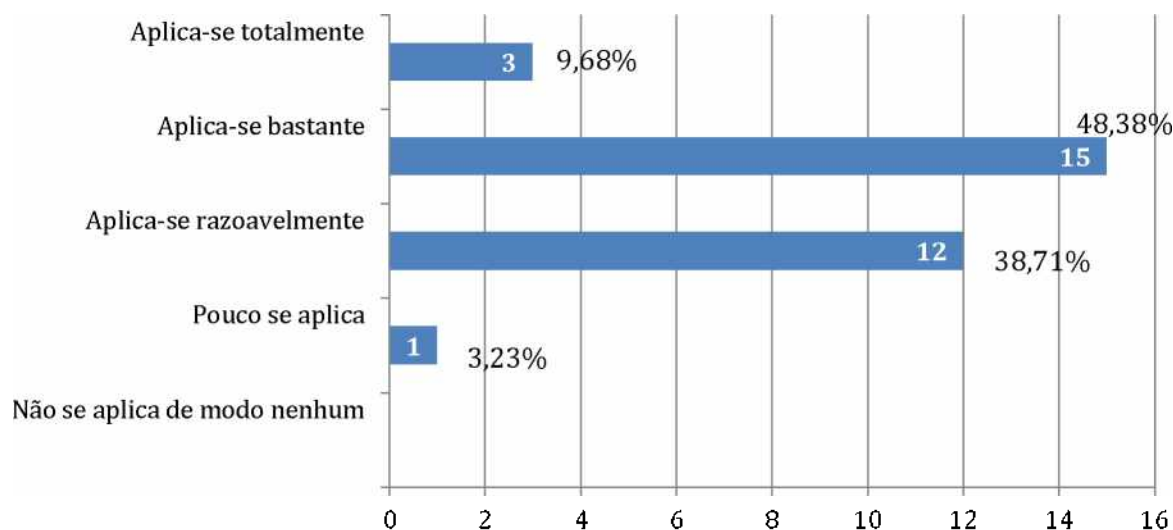
O Gráfico 13 demonstra a percepção dos funcionários em relação ao foco nas necessidades dos clientes. A PRODEMGE auxilia os órgãos e entidades do Estado de Minas Gerais em diversas áreas como saúde, educação, segurança, desenvolvimento econômico, cultura, entre outros (PRODEMGE, 2020b). Nesse contexto, observa-se que 38,71% dos respondentes entendem que a PRODEMGE foca nas necessidades dos clientes. Para 48,38% dos respondentes esse contexto

se aplica bastante e ainda para 9,68% dos respondentes aplica-se totalmente. Somando esses três percentuais obtém-se um total de 96,77% de veracidade desse contexto. Apenas um respondente entende que o foco na necessidade dos clientes é pouco aplicável dentro da PRODEMGE.

Nesse contexto de foco nas necessidades dos clientes, é onde os respondentes demonstram maior grau de concordância entre todas as demais questões. Conforme Minas Gerais (1972), a PRODEMGE possui por natureza a responsabilidade de prestar serviços acerca de Tecnologia da Informação e Comunicação ao Estado de Minas Gerais e esse entendimento está arraigado entre seus funcionários.

Com base nesse entendimento, e em demais leis que regem o comportamento das empresas públicas, derivam-se os princípios de prestação de contas, transparência, segurança e privacidade e responsabilidade corporativa que, por sua vez, norteiam os valores como qualidade, integridade, comprometimento e foco no resultado.

Gráfico 13 – Foco nas necessidades dos clientes.



Fonte: Dados da pesquisa.
Elaboração: Própria.

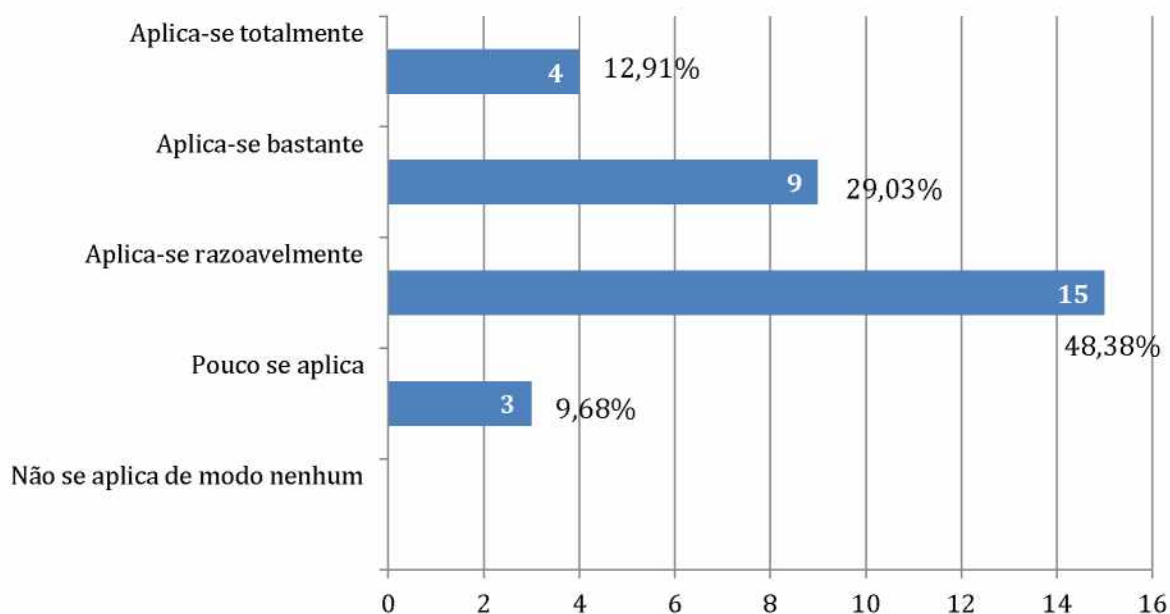
De acordo com o Gráfico 14, a percepção dos funcionários em relação à excelência de produtos e serviços prestados pela empresa, 48,38% dos respondentes entendem que a PRODEMGE busca excelência em seus produtos e na prestação de serviços aos entes do Estado de Minas Gerais. Para 29,03% dos respondentes esse contexto se aplica bastante e ainda para 12,91% dos

respondentes aplica-se totalmente. Somando esses três percentuais obtém-se um total de 90,32% de veracidade desse contexto.

Apesar de 9,68% dos respondentes não perceber com frequência a excelência dos produtos e serviços prestados pela PRODEMGE, ainda sim todos os respondentes já entraram ou estão em contato com o valor qualidade pregado pela organização.

Para conseguir uma atuação de excelência nos produtos e serviços ofertados ao poder público é necessário que todos os princípios elencados pela PRODEMGE estejam disseminados e aprendidos pelos seus funcionários para que entendam que precisam trabalhar juntos a favor do cidadão. Da mesma maneira, os valores orientados transmitidos pela organização precisam ser internalizados nas pessoas e implicitamente representados nas atividades executadas em seu cotidiano, assim como nas relações internas entre as pessoas e as gerências.

Gráfico 14 – Excelência de produtos e serviços prestados.



Fonte: Dados da pesquisa.
Elaboração: Própria.

5.4 Dimensões identificadas

Para Schein (2009), a cultura pode ser aprendida em vários níveis. Hofstede (1991) demonstra que os níveis são subdivididos em dimensões que são

formadas pelo conjunto de características e juntas servem para fazer a identificação dos níveis.

Nessa pesquisa são aplicados os níveis, nacional e de organização, identificados por Hofstede (1991) e o nível de organização identificado por Schein (2009), na observação dos traços culturais levantados por meio da aplicação do questionário e comparados à cultura da PRODEMGE com o objetivo de realizar uma identificação.

Conforme Hofstede (1991) em nível nacional as dimensões identificadas são: distância do poder, individualismo x coletivismo, masculinidade-feminilidade, controle das incertezas e curto prazo x longo prazo.

Aplicado à PRODEMGE e levando em consideração que os respondentes atuam no dia a dia das gerências e que estão em constante contato com outras gerências, a dimensão distância do poder indica que há um grau elevado na tolerância das diferenças e desigualdades aceitas pelos respondentes. Não foi levantada na pesquisa o cargo ou a função comissionada que o respondente possa ter, entretanto pelas gerências participantes do questionário há um indicativo que os respondentes são funcionários que estão ligados mais às tarefas de operação de suas gerências e/ou sistemas que participam.

A dimensão individualismo x coletivismo aplicada no contexto dos funcionários que trabalham em sistemas corporativos, indica prevalência do individualismo, sendo que esses funcionários refletem a cultura do órgão ou entidade gestor do sistema, como visto no Gráfico 7. Ainda existe o agravante de confidencialidade dos dados que não participam dos processos corporativos do Estado em contrato firmado com as secretarias, indo de encontro com o princípio de segurança e privacidade.

Na perspectiva dos funcionários que trabalham apenas com processos internos da PRODEMGE, apesar de existir sinais de individualismo, o que prevalece é o coletivismo já que a maioria das respostas sobre colaboração entre as gerências, relações dinâmicas e compartilhamento de responsabilidades conduz a uma percepção favorável do valor foco no resultado.

A dimensão controle das incertezas na PRODEMGE, verifica-se a busca ativa de informações e encorajamento pela busca de inovações. Nesse sentido, conforme demonstrado pelos Gráficos 10, 11 e 12, o nível de confiança dos funcionários em encontrar a forma correta de proceder é elevado, caracterizando

assim que os membros da organização aceitam o risco pessoal e também o risco do negócio do Estado.

Para a dimensão curto prazo x longo prazo, pode-se dizer que apresenta característica das duas classificações. Pelo princípio responsabilidade corporativa, a PRODEMGE expressa longevidade. Por outro lado, a empresa caracteriza-se curto prazo em sua a visão de se consolidar como inteligência em TI até 2022, conforme escrito em Prodemge (2020b).

No nível das organizações descrito por Hosftede (1991) existem seis dimensões: orientação para o processo x orientação para resultados, orientação para o empregado x orientação para o trabalho, paroquial x profissional, sistema aberto x sistema fechado, controle fraco x controle rígido e normativo x pragmático.

Na dimensão orientação para o processo x orientação para resultados, identifica-se que atualmente a orientação é por resultado, conforme expresso pelo valor foco em resultado. A PRODEMGE, no governo atual, passa por uma reestruturação da forma de como fazer as coisas para conseguir obter resultados melhores do que já foram alcançados em sua história.

Para a dimensão orientação para o empregado x orientação para o trabalho é importante destacar que há um movimento recente dentro da PRODEMGE de valorização das pessoas por meio de meritocracia, entretanto historicamente, a orientação era para o trabalho.

Na dimensão paroquial x profissional, a caracterização depende da área analisada. Para a área de desenvolvimento de sistemas a identificação é profissional devido à forte influência dos órgãos gestores dos sistemas. Entretanto, em áreas ligadas aos processos internos da PRODEMGE, percebe-se a presença das duas características.

A partir de análise das respostas do questionário voltadas para os valores de comprometimento, qualidade, foco no resultado e inovação, verifica-se cada vez mais uma tendência para a dimensão profissional. Conforme Hosftede (1991) os heróis, membros que obtiveram sucesso dentro da organização, são exceção a essa tendência, pois sua imagem está ligada à organização e o caráter passa a ser paroquial.

No que se refere à dimensão sistema aberto x sistema fechado, a PRODEMGE se caracteriza como sistema aberto conforme análise das respostas

em que envolvem colaboração entre gerências, busca ativa de informações e relacionamento dinâmico entre as gerências com fluidez de informações.

Para a dimensão controle fraco x controle rígido, a caracterização depende das áreas envolvidas na relação. Conforme demonstrado na Tabela 2 e no Gráfico 9, há gerências como a GOT e a NPR que a natureza do trabalho desenvolvido exige um controle mais rígido. Em contra partida, para as gerências de desenvolvimento de sistema que fazem integração entre si, o controle é mais flexível devido também à natureza das atividades realizadas.

Na dimensão normativa x pragmática, apesar da PRODEMGE ter suas regras internas que expressam os valores da organização, não é possível fugir do propósito para que foi criada. Assim, a característica predominante é a dimensão pragmática, foco nas necessidades dos entes do Estado de Minas Gerais. Essa argumentação é demonstrada no Gráfico 13 que apresenta a percepção dos funcionários sobre o foco nas necessidades dos clientes.

Schein (2009) enfatiza como dimensões relevantes da cultura organizacional devem ser analisadas: a sobrevivência, a adaptação ao ambiente externo e a junção de seus processos internos.

As dimensões sobrevivência e adaptação ao ambiente externo estão intimamente ligadas, tratam da forma como a organização e seus membros se relacionam com a sociedade. Essas dimensões englobam o plano estratégico da PRODEMGE, pois abrangem a missão, estratégia, metas, meios, mensuração e correção. Os gestores da PRODEMGE participaram com o apoio da Fundação João Pinheiro da elaboração do Planejamento Estratégico 2020-2024 (PRODEMGE, 2020a).

A dimensão junção de processos internos tem por objetivo garantir a adaptação da organização e observa os seguintes aspectos culturais:

- Criação de linguagem e categorias conceituais comuns
- Definição da fronteira do grupo e critérios de inclusão e exclusão
- Distribuição de poder e *status*
- Desenvolvimento de normas de intimidade, amizade e amor
- Definição e alocação de punições e recompensas
- Explicar o inexplicável referente à ideologia e religião

No que diz respeito ao aspecto cultural, criação de linguagem e categorias conceituais comuns, pode-se dizer que as gerências se entendem bem e que compartilham de conceitos comuns no dia a dia de suas atividades. Esse entendimento explica-se devido ao elevado percentual de respostas favoráveis à percepção dos assuntos sobre relação dinâmica entre as gerências, colaboração entre gerências e busca ativa de informações dentro da PRODEMGE.

O aspecto cultural, definição da fronteira do grupo e critérios de inclusão e exclusão, assemelha-se à dimensão sistema aberto x sistema fechado proposta por Hofstede (1991). Na PRODEMGE a fronteira de participação de um empregado em um grupo está associada à gerência de atuação do empregado ou aos grupos de trabalho em que participa, enquanto que os critérios e normas para participação do empregado são baseados na natureza da atividade realizada pelas gerências e grupos de trabalho.

Para a análise do aspecto definição da fronteira do grupo e critérios de inclusão e exclusão, consideram-se as respostas dos assuntos sobre colaboração entre gerências, busca ativa de informações, relacionamento dinâmico entre as gerências com fluidez de informações e compartilhamento de responsabilidades.

O aspecto cultural referente a distribuição de poder e *status*, aplicado ao relacionamento entre as gerências, é definido pela estrutura organizacional da empresa. No nível do corpo funcional da PRODEMGE, esse aspecto é definido com base no valor meritocracia para determinar as relações de obtenção e perda.

O aspecto cultural referente ao desenvolvimento de normas de intimidade, amizade e amor, não somente no contexto de relação entre gerências, é pautado conforme o Código de Ética da PRODEMGE que deve ser seguido por todos os funcionários e trata de diversas situações em torno desses assuntos.

Sobre o aspecto definição e alocação de punições e recompensas, o sistema implantado é da meritocracia, embasada nos princípios de prestação de contas, transparência e responsabilidade corporativa que regem quais são os comportamentos aceitos e as sanções e recompensas de suas práticas.

No aspecto cultural explicar o inexplicável referente à ideologia e religião, os gestores associam os acontecimentos ao valor inovação com a finalidade de gerar simbolização e conseqüentemente orientar o comportamento das gerências e de seus funcionários.

Analisando o resultado do questionamento sobre a forma de obtenção de dados pelas gerências antes do GRP – Minas juntamente com o padrão comportamental resultante entre as gerências após o início do processo de compartilhamento de dados fica explícito a evolução da relação entre as gerências.

5.5 Clima nas relações

Segundo Luiz (2003), o clima organizacional é o nível de satisfação dos colaboradores de uma organização em um determinado momento no tempo. Esse nível de satisfação também diz respeito ao grau de engajamento dos funcionários com os valores e princípios da organização.

Robbins (2005) afirma que é importante realizar uma avaliação do clima a cada mudança para que os gestores possam entender se a mudança está sendo absorvida pelos membros da organização e como ela está sendo absorvida.

Nesse sentido, a última pergunta do questionário aborda a percepção dos funcionários sobre mudanças de comportamento no relacionamento entre as gerências da PRODEMGE após o Estado de Minas Gerais incentivar o compartilhamento de dados entre os órgãos e entidades.

Das 31 respostas obtidas, três pesquisados alegam não saber responder o questionamento, um respondente informa que o processo de compartilhamento de dados ainda está incipiente e 14 dos respondentes não percebem mudanças no relacionamento entre as gerências após a iniciativa de compartilhamento de dados do Governo do Estado de Minas.

Os respondentes que afirmam não perceber mudanças, 28,57% observam que as gerências centralizam as informações e dificultam a fluidez nos processos para o alcance dos objetivos, passando a responsabilidade para outras gerências. Outros 14,28% observam ainda que as gerências possuem problemas de comunicação e de integração de dados entre sistemas, demonstrando falta de preocupação com o impacto do trabalho nas demais gerências.

Representando 7,14% dos pesquisados que não percebem mudanças, existe a indicação da necessidade de desnormalizar ou burocratizar menos os processos que estabelecem as relações entre as gerências. Outro segmento de respostas, correspondente a 14,28%, indica que ainda não se percebem mudanças, mas que com o avanço da iniciativa haverá um relacionamento maior entre as

gerências. Ainda 7,14% dos respondentes alega que integração de dados entre projetos não tem relação com iniciativa do governo em compartilhar dados e que nunca houve restrição de informações, sendo o sigilo de dados opção da PRODEMGE. Os 28,59% restantes dos pesquisados apenas respondem que não percebem.

Das 13 respostas restantes, um respondente observa que os relacionamentos já existiam e com o passar do tempo o que mudou foi a diminuição da resistência entre os membros das diversas gerências. Entretanto, esse pesquisado realça a necessidade de marcar reunião entre as áreas envolvidas para definição das responsabilidades decorrentes da mudança e posteriormente realizar o monitoramento das atividades.

Outra resposta indica que a troca de informações entre as gerências ocorre, mas a velocidade dessa troca depende muito das pessoas que estão envolvidas. As gerências da PRODEMGE apenas proveem os dados, entretanto os dados são dos clientes e é preciso que eles autorizem o compartilhamento.

Por fim, as 11 respostas restantes sugerem mudanças no relacionamento entre as gerências, sendo que 63,64% dos participantes defendem que apesar de poucas mudanças terem ocorrido, os relacionamentos entre as gerências melhoraram e que é possível perceber transparência e boa vontade em compartilhar informações. Houve também melhora na comunicação entre as gerências e da comunicação interna, apesar de existir conflito de interesses entre as áreas e os projetos (sistemas). Esse conflito está relacionado, por exemplo, a variação do tipo do dado e o seu tamanho entre os sistemas, levando ao desgaste nas relações entre as equipes.

Os respondentes citam como exemplos de melhorias resultante do processo de compartilhamento de dados, os encontros de inovação, utilizados para ideação de maneiras de inovar nos assuntos da organização; técnicas inovadoras de aproximação dos clientes com a finalidade de ouvi-los e criar novas oportunidades de negócio; facilitação de integridade dos dados entre os sistemas, evitando a divergência de dados entre os sistemas.

Outros 18,18% dos participantes associam as melhorias nos relacionamentos entre as gerências ao Programa PRODEMGE 4.0 que visa tornar a empresa mais dinâmica em todos os sentidos. E seria esse programa o responsável

por incentivar o compartilhamento de dados entre as gerências a partir de maneiras inovadoras de se trabalhar.

Um participante, correspondente a 9,09%, defende que a empresa já tem certa cultura de troca de informações e integração entre as gerências técnicas e apenas melhorou esses relacionamentos, mantendo a tradição. Os 9,09% restantes dos pesquisados apenas respondem que sim.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa seção apresenta as conclusões desse estudo, abordando o alcance dos objetivos propostos, a síntese da análise dos resultados, e sugestão de estudo futuro.

Em relação ao objetivo geral do trabalho, verifica-se que a iniciativa do processo de compartilhamento de dados e informações comuns entre os órgãos e entidades do Estado de Minas Gerais influencia de forma positiva a cultura organizacional da PRODEMGE, promovendo maior colaboração entre os funcionários para suprir a necessidade do Estado em integrar esses dados e informações.

Especificamente no que tange às relações entre as gerências da PRODEMGE, observa-se que estão ocorrendo melhorias nas relações de maneira ascendente a partir da iniciativa de compartilhamento de dados básicos e informações comuns entre os órgãos e entidades do Estado de Minas Gerais.

Percebe-se entre as gerências que mantêm os sistemas corporativos do Estado, uma intensidade maior no envolvimento dos funcionários em defender os processos de negócio dos órgãos ou entidades diante das demais gerências da empresa. Essa característica ocorre devido à influência da cultura organizacional dos os órgãos e entidades nos funcionários da PRODEMGE que trabalham para manter seus respectivos sistemas.

Nas gerências cujo trabalho é voltado para processos internos da empresa, a percepção do processo de compartilhamento de dados e informações ocorre também, entretanto é justificado pelo programa PRODEMGE 4.0 que possui como um de seus objetivos a alteração do comportamento dos funcionários e promove maior colaboração entre as gerências por meio da utilização dos conceitos e práticas acerca de uma mentalidade ágil.

A diferença entre o GRP – Minas e o Programa PRODEMGE 4.0 encontra-se no âmbito de atuação. O GRP – Minas que possui como um de seus objetivos a mudança de mentalidade dos órgãos e das entidades em relação ao compartilhamento de dados e informações. Já o Programa PRODEMGE 4.0, além de estruturar a organização em torno dos principais assuntos do Estado, tem como um dos objetivos propiciar a fluidez e dinamismo nas relações entre as gerências da empresa também a partir da mudança de mentalidade.

Conforme OLIVEIRA (2003) enfatiza, transformar organizações significa mudar os modelos mentais que influenciam o comportamento de seus membros e provocar mudanças nas ideologias culturais.

As duas iniciativas são importantes para o setor público mineiro e tendem a convergir gerando benefícios ao cidadão que reside no Estado de Minas Gerais, pois estão focadas na mudança da cultura organizacional do Estado e da PRODEMGE no âmbito da forma de se relacionar e compartilhar dados e informações.

É válido ressaltar que em relação ao objetivo específico de identificação das mudanças da cultura organizacional, resultante da implantação de compartilhamento de dados, observa-se que nem todos os respondentes percebem que mudanças ocorreram ou estão ocorrendo. Para os funcionários que percebem as mudanças, indica-se a necessidade de promoção das mesmas para os demais funcionários de forma a influenciar a cultura organizacional da PRODEMGE para um entendimento coletivo colaborativo e dinâmico.

Ainda nesse objetivo específico, apesar de poucas mudanças, são citados como exemplos de melhoria, a facilitação de integridade de dados entre os sistemas e redução de divergência de dados entre os sistemas. Esses exemplos vão de encontro com o objetivo do Sistema Integrado de Gestão Governamental.

O estudo também aponta uma variação de percepção entre os funcionários que estão situados no intervalo entre cinco a dez anos de empresa. Essa faixa corresponde aos funcionários que ingressaram na PRODEMGE no concurso de 2011. Em contra partida, os funcionários acima de dez anos de empresa, assim como os que possuem menos de cinco anos, mostram-se mais engajados com os valores e princípios da organização.

Conclui-se que os objetivos desse estudo foram alcançados e que a cultura organizacional da PRODEMGE está em processo de mudança para a amostragem de 3,25% do corpo funcional da organização. Destaca-se principalmente o entendimento dessa amostragem do corpo funcional que a PRODEMGE não apenas presta serviço de desenvolvimento de sistemas de informação para os entes do Estado, mas também é parceira do Estado na implantação de políticas públicas em interesse do cidadão mineiro.

Com o intuito de contribuir no processo de compartilhamento de dados e informações, sugere-se que esta iniciativa não deve ser aplicada somente sobre os

sistemas corporativos do Estado. Esta mudança nas relações entre os órgãos e entidades no âmbito de compartilhamento de dados e informações precisa ser estendida para todos os níveis de sistemas de informação do Estado e posteriormente, existindo viabilidade, estender essa cultura de compartilhamento de dados e informações para as demais esferas do governo.

Devido ao GRP – Minas estar em fase final de implantação, com previsão de sua adoção obrigatória ser oficializada em 2021 para todos os órgãos e as entidades do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, sugere-se um novo estudo correlacionando seus reflexos e repercussões, benefícios, malefícios, além de possíveis novos produtos e serviços resultantes, ofertados para o cidadão pela parceria entre o Estado e a PRODEMGE, da cultura de compartilhamento de dados e informações. Entende-se que o momento ideal de execução desse estudo seja em meados do Planejamento Estratégico 2020-2024 da PRODEMGE, a fim de embasar a tomada de decisão dos gestores em relação às ações e direcionamentos estratégicos na organização. Nesse próximo estudo há a expectativa do aumento da participação do corpo funcional da empresa para que seja possível conseguir uma amostragem mais significativa, uma vez que a influência do processo de compartilhamento de dados e informações já estará mais perceptível na PRODEMGE.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Lucas Carvalho; SOUZA, Gustavo Oliveira Braga; MEDEIROS, Gustavo Batista; MATOS, Stefani Ferreira. **A decisão pela forma de implementação de um sistema integrado de gestão: uma análise da escolha do Governo de Minas.** In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 10., 2014, Rio de Janeiro.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Gabinete do Ministro. Portaria nº 184, de 25 de agosto de 2008. Dispõe sobre as diretrizes [...] no setor público [...] quanto aos procedimentos, práticas, elaboração e divulgação das demonstrações contábeis, de forma a torná-los convergentes com as Normas Internacionais de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 145, n. 164, p. 24, 26 ago. 2008. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=26/08/2008&jornal=1&pagina=24&totalArquivos=100>. Acesso em: 24 jun. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria do Tesouro Nacional. Portaria nº 634, de 19 nov. 2013. Dispõe sobre regras gerais acerca das diretrizes, normas e procedimentos contábeis aplicáveis aos entes da Federação, com vistas à consolidação das contas públicas da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, sob a mesma base conceitual. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 150, n. 226, p. 20-21, 21 nov. 2013. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=21/11/2013&jornal=1&pagina=20&totalArquivos=104>. Acesso em: 24 jun. 2020.

FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Marai Leal. Cultura organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do Comportamento Organizacional**: Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. cap. 7, p. 125-138

FLEURY, M. T. L; FISCHER, R. M. (coord.) **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 38- 54.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

HOFSTEDE, Geert. **Cultura e Organizações**: Compreender a nossa programação mental. Lisboa: Silabo, 1991.308 p.

JOHANN, Sílvio Luiz. **Gestão da cultura corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.

KAHN, J. S. **El concepto de cultura: textos fundamentales**. Barcelona: Anagrama, 1975. 250 p.

KEESING, Felix M. **Antropologia Cultural: a ciência dos costumes**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura. 1958. cap. 1.

LACOMBE, F. J. M; HEILBORN, G. L. J. Administração: princípios e tendências. *In: SANTOS, Érica Mendes. A Importância da cultura para as organizações*. 2012. Artigo Científico apresentado. Faculdade de Administração do Centro Universitário Eurípedes de Marília, Marília, 2012.

LEITE, Ana Cláudia de Oliveira. **Cultura Organizacional e desenvolvimento do Poder**. *In: REVISTA DE CIÊNCIAS GERENCIAIS*. São Paulo: Kroton, 2006. ISSN:14156571, V.10 nº 12. versão *online*. Disponível em: <https://revista.pgsskroton.com/index.php/rcger/article/view/2711>. Acesso: 14 ago. 2020.

LIMA, Lucas; SILVA, Lucas Eduardo Pereira; HOROSTECKI, Marcelo Fabrício. Cultura Organizacional. *In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLÓGICA*, 8., 2011, Resende. **Cultura Organizacional**. Rio de Janeiro: AEDB, 2011.p. 1-6. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/32914309.pdf>. Acesso em: 02 maio 2020.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; PRESOTTO, Zelia Maria Neves. **Antropologia: uma introdução**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MINAS GERAIS. **Lei nº 6003, de 12 de outubro de 1972**. Art. 2º. [...] Dispõe sobre o sistema estadual de processamento de dados e dá outras providências. Minas Gerais: Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 1972. Disponível em: https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=6003&comp=&ano=1972&aba=js_textoAtualizado. Acesso em: 01 maio 2020.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 35304, 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. Minas Gerais: Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 1993. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?num=35304&ano=1993&tipo=DEC>. Acesso em: 31 ago. 2020.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Encontro E-Gov Minas**. Projeto GRP Minas [...]. Minas Gerais: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, 2011.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Edital de Licitação 1501122000017/2013**. Anexo I – SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO GOVERNAMENTAL – ETAPA 01 - Projeto Básico para Contratação de empresa para prestação de serviço especializado de desenvolvimento de sistemas. Minas

Gerais: Portal de Compras do Estado de Minas Gerais, 2013. Disponível em: <http://www.compras.mg.gov.br/images/stories/arquivoslicitacoes/governaca/projeto-basico-secao-i-informacoes-sistema-integrado-de-gestao-governamental.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2018.

MINAS GERAIS. **Lei nº 23086, de 17 de agosto de 2018**. Dispõe sobre as diretrizes para a elaboração e a execução da lei orçamentária para o exercício de 2019. Minas Gerais: Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2018a. Disponível em <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=23086&comp=&ano=2018>. Acesso em: 14 ago. 2020.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Fazenda. **Transição de Governo – Relatórios setoriais**. 2018. Minas Gerais: Secretaria de Estado de Fazenda, 2018b.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Portaria nº 437, de 12 de julho de 2012**. Aprova as Partes II [...], III [...], IV [...], V [...], VI [...] e VII [...] da 5ª edição do Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP), 2012. Disponível em: http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/367031/CPU_MCASP_ParteGeral.pdf/0e46b54b-c83e-462b-a435-6c7fe4650e97. Acesso em: 24 jun. 2020.

OLIVEIRA, M. Mudanças organizacionais são transformações de modelos mentais. *In*: SOUZA, Maria Beatriz Delgado. **Análise da cultura organizacional de uma empresa do setor elétrico**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2007.

PRODEMGE. **Prodemge apresenta diretrizes estratégicas para os próximos anos**. 2020a. Disponível em:

<https://www.prodemge.mg.gov.br/banco-de-noticias/558-gestores-e-corpo-funcional-da-prodemge-conhecem-as-diretrizes-estrategicas-para-os-proximos-quatro-anos>.

Data de acesso: 12 set. 2020.

PRODEMGE. **Institucional**. 2020b. Disponível em: <https://www.prodemge.gov.br/institucional>. Data de acesso: 01 maio 2020.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Ltc, 1998.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Érica Mendes. A Importância da cultura para as organizações. *In*: CONGRESSO DE PESQUISA CIENTÍFICA: INOVAÇÃO, ÉTICA E SUSTENTABILIDADE. 2., 2012. Marília. **Anais [...]**. São Paulo: UNIVEM, 2012. Disponível em: <https://www.univem.edu.br/anaiscpc2012/pdf/Artigos%20-%20A%20importancia%20da%20cultura%20para%20as%20organizacoes.pdf>. Acesso em: 03 maio 2020.

SCHEIN, E. H. **The corporate culture survival guide: New and Revised Edition**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009. 2. ed.

SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos. **Cultura Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SILVA NETO, Severo Augusto da. **Ideologia e Cultura Organizacional da Polícia Militar**: diagnóstico e viabilidade. 1995. 227 f. Monografia (Especialização) - Curso Superior de Polícia, Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1995.

VALADÃO, Aline F. Chiaradia. **Cultura organizacional e estilos de liderança no contexto pós-aquisição**. 2009. Tese (Mestrado em Administração Municipal e Urbana) – Programa de Gestão e Desenvolvimento Regional, Universidade Federal de Taubaté, São Paulo. 2009.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Relações entre as gerências da PRODEMGE: Qual é a sua percepção?

Olá, seja bem-vindo(a)!

A pesquisa que você está prestes a responder é um componente importante do trabalho de conclusão do curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental – CEAPPGG da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro fornecido pela Companhia de Tecnologia de Informação do Estado de Minas Gerais - PRODEMGE.

Esse questionário tem por objetivo coletar dados e tentar capturar o(s) entendimento(s) dos funcionários acerca da cultura organizacional da PRODEMGE, entre as suas gerências, no que se refere a troca de informações básicas de sistemas de diferentes órgãos e entidades.

Um outro objetivo é validar se a ação governamental de implantação de um Sistema Integrado de Gestão Governamental adotada pelo Estado de Minas Gerais, gerou algum impacto nessa parte da cultura organizacional da empresa, uma vez que força os demais sistemas deixarem de utilizar os dados básicos que eles mesmo construíram ao longo dos anos para utilizarem um repositório único e compartilhado.

No questionário não é preciso se identificar e os dados e entendimentos serão mantidos em sigilo.

Desde já agradeço a sua participação.

***Obrigatório**

Dados básicos

1. Quanto tempo de empresa você possui? *

Marcar apenas uma oval.

- Menos que 05 anos
- Entre 05 e 10 anos
- Entre 10 e 15 anos
- Mais que 15 anos

2. Qual a gerência em que trabalha? *

3. Você trabalha com algum sistema que faz integração de dados com o GRP-Minas? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não *Pular para a pergunta 8*

4. Se respondeu sim na pergunta anterior, qual o sistema?

Ex: SIAFI, SISOR, SISAP, CAGEF, CAGEC, RH BOMBEIROS, etc

Compartilhamento de dados

5. Com que frequência o sistema que você trabalha necessita enviar informações para os demais sistemas mantidos pela PRODEMGE? *

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
 O tempo todo, dependendo da funcionalidade acessada
 Diariamente
 Semanalmente
 Mensalmente
 Anualmente

6. Com que frequência o sistema que você trabalha necessita consumir informações dos demais sistemas mantidos pela PRODEMGE? *

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
 O tempo todo, dependendo da funcionalidade acessada
 Diariamente
 Semanalmente
 Mensalmente
 Anualmente

Antes do GRP-Minas

7. Antes do GRP-Minas, como o sistema em que você trabalha obtinha os dados e informações abaixo: (Se o seu sistema for o GRP-Minas marque a opção não se aplica) *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Cadastro próprio	Integração com outros sistemas	Não tinha a informação	Não se aplica
Órgãos/Entidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade Administrativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade Orçamentária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Banco, agência e conta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elemento de despesa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Item de despesa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Categoria econômica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grupo de Despesa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modalidade aplicação(de despesa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fonte de Recurso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grupo da Fonte de Recurso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Função	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Subfunção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificador de Procedência e Uso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conta contábil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pessoas (Credores, devedores, fornecedores, caixas escolares, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Atualmente

8. A partir da implantação do processo de compartilhamento de dados e informações comuns entre os órgãos e entidades do Estado de Minas Gerais, observa-se na PRODEMGE:

Marcar apenas uma oval por linha.

	Não se aplica de modo nenhum	Pouco se aplica	Aplica-se razoavelmente	Aplica-se bastante	Aplica-se totalmente
Relacionamento dinâmico entre as gerências da empresa com pouca retenção de informações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaboração entre as diversas gerências.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compartilhamento de responsabilidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Busca ativa de informações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentivo pela busca de inovações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foco nas necessidades dos clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Excelência de produtos e serviços prestados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Na sua percepção, com a iniciativa do governo mineiro de apoiar o compartilhamento de dados, ocorreram mudanças na forma em que as gerências da PRODEMGE se relacionam? Cite um exemplo de comportamento que sofreu ou não mudanças. *
