

JÚLIO CÉSAR PEREIRA ROCHA

A INFORMAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA UMA GESTÃO
EFICIENTE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:

Estudo de caso do Projeto “Modernização da Administração dos Serviços e Sistema de
Pessoal”

Belo Horizonte

2016

JÚLIO CÉSAR PEREIRA ROCHA

A INFORMAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA UMA GESTÃO
EFICIENTE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:

Estudo de caso do Projeto “Modernização da Administração dos Serviços e Sistema de
Pessoal”

Monografia apresentada à Escola de Governo
Professor Paulo Neves de Carvalho – Fundação
João Pinheiro, como requisito para a obtenção do
título de Bacharel em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Barbosa de Moraes

Belo Horizonte

2016

672i

Rocha, Júlio César Pereira.

A informação como ferramenta estratégica para uma gestão eficiente na administração pública [manuscrito]: estudo de caso do Projeto “modernização da administração dos serviços e sistema de pessoal” / Júlio César Pereira Rocha. -- 2016.

[9], 61 p. : il.

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

Orientador: Leonardo Barbosa de Moraes

Bibliografia: p. 66-71

1. Administração pública – Minas Gerais. 2. Gestão da informação – Minas Gerais. 3. Projeto MASP. I. Moraes, Leonardo Barbosa de. II. Título.

Autor: Júlio César Pereira Rocha

Título: A informação como ferramenta estratégica para uma gestão eficiente na administração pública: estudo de caso do Projeto “Modernização da Administração dos Serviços e Sistema de Pessoal”

Natureza: Monografia de conclusão de curso

Objetivo: Obter título de Bacharel em Administração Pública

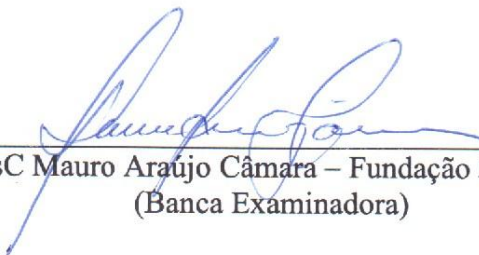
Instituição: Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho – Fundação João Pinheiro

Área: Administração Pública

Aprovada na Banca Examinadora



Prof. Dr. Leonardo Barbosa de Moraes – Fundação João Pinheiro
(Orientador)



Prof. MsC Mauro Araújo Câmara – Fundação João Pinheiro
(Banca Examinadora)



Prof. MsC Max Melquiades da Silva – Fundação João Pinheiro
(Banca Examinadora)

Belo Horizonte, 22 de novembro de 2016.

À minha amada esposa Bianca e minha querida filha Alice, pela compreensão e apoio nas dificuldades durante este percurso.

AGRADECIMENTOS

À Fundação João Pinheiro, à Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, a todos os meus professores, pelo incentivo, apoio e por todas as possibilidades de aprendizagem.

Ao meu orientador, o Prof. Dr. Leonardo Barbosa de Moraes, pelos suportes e incentivos nos momentos de necessidade.

Ao meu tutor de estágio, Andrey, e a toda equipe de TI do Projeto MASP, Cristiano, Daniel, Romão, Luiz e Felipe, pela disposição em esclarecer minhas dúvidas e pela receptividade.

A todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a construção desse trabalho.

O verdadeiro método, quando se tem homens sob as nossas ordens, consiste em utilizar o avaro e o tolo, o sábio e o corajoso, e dar a cada um a responsabilidade adequada.

Sun Tzu

RESUMO

Desde a inclusão do princípio da eficiência na Carta Magna, a Administração Pública passou a procurar mecanismos de modo a adotar modelos de uma gestão de qualidade que satisfizessem os anseios da sociedade, garantindo a melhoria dos serviços prestados. Na busca de uma gestão eficiente, o Estado recorreu a um relevante dispositivo de desenvolvimento estratégico: a Gestão da Informação. Ao lidar com este modelo de gerenciamento, a informação passou a ter um importante papel na realização de algumas práticas voltadas para a área estratégica governamental. Esta pesquisa apresenta como tema a observância das práticas implementadas no projeto “Modernização da Administração dos Serviços e Sistema de Pessoal” (MASP), referente à gestão da informação, de forma a colaborar no desenvolvimento de uma gestão eficiente na Administração Pública mineira. O presente trabalho buscou analisar a contribuição do projeto acerca do tratamento da informação na área de recursos humanos no Estado de Minas Gerais, no que se refere à utilização da informação de maneira eficiente pelos órgãos públicos, como instrumento para melhoria da gestão estratégica. Para isso, abordaram-se os objetivos e o progresso da proposta realizada pelo projeto, o atual estágio que este se encontra e os benefícios a serem alcançados após sua total implementação, fazendo-se uma análise comparativa entre as práticas desenvolvidas no projeto MASP e relacionando-as concorrentemente com os aspectos epistemológicos que o estado da arte relata sobre Gestão Estratégia da Informação. A análise é resultado da investigação bibliográfica realizada na fundamentação teórica e também do exame detalhado das entrevistas realizadas de modo a apresentar o ponto de vista dos atores envolvidos com as frentes do projeto MASP.

Palavras-chave: Gestão Estratégica da Informação, Eficiência, Projeto MASP

ABSTRACT

Since the inclusion of the principle of efficiency in the Constitution, the Public Administration began to seek ways to adopt models of quality management that met the aspirations of society, ensuring improved services. In the search for efficient management, the state resorted to a relevant strategic development device: the Information Management. When dealing with this management model, the information has to play an important role in achieving some practices aimed at government strategic area. This research presents the theme compliance with the practices implemented in the project “Modernization of Management of Personnel Services and System” (MASP), related to information management, in order to corroborate the development of efficient management in the Public Administration of Minas Gerais. This study aimed to analyze the project's contribution about the processing of information in the field of human resources in the state of Minas Gerais, as regards the use of information efficiently by public agencies, as a tool to improve the strategic management. For this, addressed to the objectives and progress of the proposal made by the project, the current stage this is and the benefits to be achieved after its full implementation, by making a comparative analysis between the practices developed in the MASP project by relating the concurrently with the epistemological aspects of the state of the art reports on Information Management Strategy. The analysis is the result of bibliographic research carried out in the theoretical foundation and also the detailed examination of the interviews in order to present the point of view of the actors involved with the fronts of the MASP project.

Keywords: Strategic Information Management, Efficiency, MASP Project.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	Gestão Pública	17
2.2	Eficiência/Eficácia/Efetividade.....	19
2.3	Estratégia	23
2.4	Informação	24
2.4.1	<i>Tipologia da informação:</i>	25
2.4.2	<i>Leis da informação:</i>	25
2.4.3	<i>Valor da informação</i>	26
2.5	Estratégia e Informação.....	28
2.6	Sistemas de Informação	30
2.7	Tecnologia da Informação	32
2.8	Gestão da Informação	34
3	METODOLOGIA	41
4	PROJETO MASP – O OBJETO DE ESTUDO.....	47
4.1	Perfil	47
4.2	Frentes	49
4.2.1	<i>Frente Funcional</i>	50
4.2.2	<i>Frente de Mudanças</i>	50
4.2.3	<i>Frente de Tecnologia da Informação</i>	51
4.3	Histórico	51
4.4	Fases do projeto MASP.....	53
4.5	Situação atual.....	55
4.6	Frutos do projeto MASP	55
4.7	Dificuldades e desafios	56
5	RESULTADOS DA PESQUISA.....	59
6	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
	REFERÊNCIAS	66
	APÊNDICES	72
	Apêndice A – Roteiro de entrevista.....	72

1 INTRODUÇÃO

O início da redemocratização brasileira consistiu no período no qual houve a reintegração de instituições democráticas anuladas pelo regime militar, caracterizado por ser um regime de exceção e censura sob essas instituições nacionais. Durante o governo autoritarista, os direitos individuais se tornaram suprimidos, ocorrendo assim, diversos conflitos sociais que possibilitaram, mais tarde, mudanças importantes na elaboração da Constituição Federal de 1988.

Importante salientar que o regime militar, vigorado no país a partir de 1964, tinha como objetivo a restauração da ordem e da defesa da democracia. Entretanto, os Atos Institucionais decretados neste período alteraram as regras da política brasileira conferindo ao presidente poderes insólitos, suspendendo, conforme mencionado anteriormente, os direitos e garantias estabelecidos na constituição vigente à época.

Com o fim do regime autoritário e o estabelecimento de uma maior abertura política, o fracasso do modelo político-econômico adotado pelo regime militar foi evidenciado, fazendo surgir uma onda de descontentamento social que se refletiu em diversos setores da sociedade, que passou a fazer questionamentos acerca do modelo de administração adotado à época.

Atravessando aguda crise fiscal, dificuldades para financiamento e vivenciando frequentes manifestações populares, o auge deste período de redemocratização se deu com o movimento pelas “Diretas Já”, ocorrido no fim do mandato do presidente João Figueiredo (SANTIAGO, 2016).

Tancredo Neves, eleito pelo voto indireto, faleceu antes de assumir o cargo da presidência, e em seu lugar assumiu seu vice, José Sarney. Com o Governo Sarney, houve progressos consideráveis em relação à democracia, com a aprovação da nova Constituição de 1988 que, dentre os muitos aspectos, significou grande avanço quanto à questão dos direitos sociais e individuais.

Entretanto, segundo Bresser-Pereira (1996), a crise na administração pública agravou-se a partir da Constituição de 1988, uma vez que a administração brasileira passou a sofrer com a adoção de um modelo tradicionalmente burocrático de administração, que possuía como algumas de suas características o formalismo exagerado, a preocupação com

procedimentos rígidos, forte hierarquia, total separação entre público e privado e que tornava a administração pública engessada e pouco eficiente:

A crise da administração pública burocrática começou ainda no regime militar, não apenas porque este não foi capaz de extirpar o patrimonialismo que sempre a vitimou, mas também porque esse regime, ao invés de consolidar uma burocracia profissional no país, através da redefinição das carreiras e de um processo sistemático de abertura de concursos públicos para a alta administração, preferiu o caminho mais curto do recrutamento de administradores através das empresas estatais. [...] A crise agravou-se, entretanto, a partir da Constituição de 1988, quando se salta para o extremo oposto e a administração pública brasileira passa a sofrer do mal oposto: o enrijecimento burocrático extremo. As consequências da sobrevivência do patrimonialismo e do enrijecimento burocrático, muitas vezes perversamente misturados, serão o alto custo e a baixa qualidade da administração pública brasileira (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 275).

A partir deste contexto, no ano de 1995 a reforma administrativa começa a ser discutida e a criação do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), ainda que com uma participação acanhada, apresentou um modelo gerencial de administração pública. Porém, o maior feito desta reforma se deu com a aprovação da Emenda responsável pela reforma administrativa do Estado brasileiro, a Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, cuja finalidade foi modificar o regime e dispor sobre os princípios e normas da Administração Pública, controlando as despesas e finanças públicas, bem como o custeio de atividades, entre outras providências.

Salienta-se que a Constituição de 1988 definiu as atribuições pertinentes a União, Estados e Municípios, assim como os princípios que passaram a reger a Administração Pública. Dessa forma, o Estado passou a se orientar conforme os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência.

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 2013, p. 20).

A partir do advento da inclusão do princípio da eficiência na Constituição, o gestor público passou a ter obrigação de administrar fundamentado neste princípio. Assim, a atividade pública desenvolvida teve de se encarregar da organização, implementação e avaliação de todo um processo que envolve as políticas públicas do Estado. A Administração Pública teve que adotar modelos eficientes de gestão que satisfizessem, não somente aos princípios impostos pela Constituição, mas que atendessem também ao interesse coletivo. Logo, a Gestão Pública eficiente passou a ser pauta presente correlacionada à administração

pública, visto que a promulgação dos princípios estipulados pela Carta Magna acabaram por atingir o Estado de forma contundente.

Segundo Carneiro e Menicucci (2013), o termo gestão pública tem sido utilizado em substituição à administração pública de forma intensa, o que o fez tornar uma expressão polissêmica. “Para alguns se confunde com administração pública, para outros, marca o rompimento com a administração pública tradicional e a adoção de ferramentas da gestão do mundo dos negócios” (CARNEIRO; MENICUCCI, 2013, p. 135).

Para um entendimento mais claro e preciso, é necessária uma breve explicação acerca do termo “Administração Pública” utilizado neste estudo. Sob a luz da literatura, são encontradas diversas definições para tal expressão que poderão ser confundidas, neste caso, com o sentido de “administrar um bem público”.

Justen Filho (2014) apresenta diversos sentidos complementares para expressão “Administração Pública”:

Numa acepção subjetiva, Administração Pública é o conjunto de pessoas, públicas e privadas, e de órgãos que exercitam atividade administrativa.

Em sentido objetivo, Administração Pública é o conjunto de bens e direitos necessários ao desempenho da função administrativa.

Sob o enfoque funcional, a administração pública é uma espécie de atividade que, no âmbito estatal, contrapõe-se às atividades de cunho jurisdicional, legislativa e de controle (JUSTEN FILHO, 2014, p. 266).

Para Di Pietro (2012), a expressão Administração Pública compreende:

a) Em sentido subjetivo, formal ou orgânico, ela designa os entes que exercem a atividade administrativa; compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções em que se triparte a atividade estatal: a função administrativa;

b) Em sentido objetivo, material ou funcional, ela designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes; nesse sentido, a Administração Pública é a própria função administrativa que incumbe, predominantemente, ao Poder Executivo. (DI PIETRO, 2012, p. 50).

Diante disso, utilizar-se-á nesta pesquisa o conceito de Administração Pública relacionado ao sentido orgânico ou subjetivo, ou seja, o conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado, bem como das demais pessoas coletivas públicas que asseguram a satisfação das necessidades coletivas variadas.

Na busca de uma gestão eficiente, a Administração Pública passa a recorrer a um importante mecanismo de desenvolvimento estratégico: a Gestão da Informação. Ressalta-se o relevante papel desta ferramenta na ajuda da definição de estratégias de modo a proporcionar ações mais eficazes e efetivas acerca do poder público.

A consciência de uma participação popular junto ao controle das ações governamentais bem como a percepção dos direitos do cidadão forçou um posicionamento dos gestores públicos acerca da elaboração de diretrizes mais definidas e transparentes junto à sociedade civil. O desenvolvimento de tecnologias capazes de construir bases de dados com informações consolidadas é de fundamental importância para que sejam tomadas decisões adequadas e em tempo hábil, uma vez que a utilização destas informações torna-se útil no processo de gestão e para avaliação dos resultados obtidos.

Para Silva e Ribeiro (2009) a abordagem sobre Gestão da Informação na administração pública não se mostra muito divergente quanto às outras áreas de aplicação. Os autores consideram que o estudo deve ser realizado “de um ponto de vista epistemológico, a fim de ser enquadrada cientificamente para assim ser precisado o seu campo disciplinar, nomeadamente nas suas relações com outras áreas do saber” (SILVA; RIBEIRO, 2009, p. 32), razão pela qual a escolha da literatura estudada se baseou em obras orientadas para o gerenciamento da informação voltado para organizações empresariais, mas que, ainda sim, podem ser adaptadas para o contexto da Administração Pública.

Lima (2012) observa que o tratamento da informação na forma de conhecimento possui objetivo mais amplo na esfera pública, pois serve não só para o aumento da efetividade da ação pública, bem como:

- Tratar de maneira adequada e com rapidez desafios inesperados e desastres;
- Preparar cidadãos, organizações não-governamentais e outros atores sociais para atuar como parceiros do Estado na elaboração e na implementação de políticas públicas;
- Promover a inserção social, a redução das desigualdades sociais e, um nível aceitável de qualidade de vida para a população por meio de construção, manutenção e ampliação do capital social, e do capital intelectual das empresas;
- Criar uma sociedade competitiva na economia regional e global por meio da educação dos cidadãos para que eles se tornem trabalhadores competentes do conhecimento, e mediante o desenvolvimento das organizações para que estas se tornem competitivas em todas as áreas do conhecimento (BATISTA, 2004, p. 9, *apud* LIMA, 2012, p. 14-15).

Para Gama (2015) a sociedade bem informada possui maiores condições de conhecer e ter acesso aos seus direitos essenciais. De modo que “por esse e por outros motivos, o acesso à informação pública tem sido, cada vez mais, reconhecido como um direito em várias partes do mundo” (GAMA, 2015, p. 14).

Logo, os gestores públicos devem estar atentos de forma a buscar a melhoria no desempenho das instituições de forma a alinhar as definições de gestão da informação com outras matérias afetas a fim de obter uma Administração Pública eficiente.

Em relação aos sistemas de informação, Leitão (1993) assinala a importância da utilização deste tipo de sistema uma vez que:

De qualquer forma, independentemente do tipo de gestão adotado na empresa, os sistemas de informação nunca deixam de aparecer como dos mais importantes sistemas administrativos para o funcionamento de todo o processo de gestão. Isso se deve ao fato de que qualquer sistema administrativo é baseado na informação. Além disso, a maior parte do tempo e da energia dos gerentes é gasto no processamento de grandes quantidades de informação. Por esses motivos, os sistemas de informação devem estar sempre bem integrados com os sistemas de planejamento e controle, aos quais servirão (LEITÃO, 1993, p.120).

Ferreira e Perucchi (2011, p. 447) observam que um dos principais objetivos da Gestão de Informação consiste no apoio de políticas organizacionais a fim de amparar os gestores na tomada de decisões. Dessa forma, sem a gestão eficiente dos dados obtidos, o fluxo de informação que circula nas organizações se dá sem orientação, desperdiçando informações relevantes ao desenvolvimento das organizações.

Apesar de uma maior consciência sobre a relevância do tema tratado, as mudanças nas organizações da esfera pública não têm a mesma celeridade como acontece na esfera da administração particular (SCHLESINGER et al., 2008). As instituições públicas ainda possuem características de um gerenciamento burocrático e não respondem na maioria das vezes às demandas cobradas pela sociedade civil.

Nesse sentido, fomentado em atender as necessidades dos servidores públicos do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais e ainda, às demandas apresentadas pela sociedade acerca de um serviço público mais eficiente e de qualidade, o “Projeto de Modernização da Administração dos Serviços e Sistema de Pessoal” (projeto MASP), tem o intuito de ampliar a eficiência das políticas públicas, a transparência, a participação e o controle social das ações do Governo, além de modernizar a gestão de pessoal de modo a aprimorar os processos administrativos e garantir melhor qualidade das informações acerca dos dados relativos à vida funcional desses servidores.

O projeto MASP compreende diversas fases, como o redesenho de processos, saneamento de dados funcionais e ainda, o desenvolvimento de novas tecnologias de maneira

a assegurar processos mais modernos e rápidos, promovendo melhorias na capacidade do Estado de planejar e gerir os recursos humanos e até financeiros.

O novo modelo de gestão das informações dos recursos humanos no estado de Minas Gerais será suportado por um novo sistema integrado que visa tratar de maneira unificada as informações e a manutenção de uma base consistente de dados. Buscando a integração dos subsistemas de recursos humanos e dados funcionais dos servidores do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, o projeto MASP pretende garantir melhor qualidade destes dados e com isso obter informações mais apuradas, seguras e de maneira mais rápida.

Uma vez que ao lidar com a Gestão da Informação no âmbito da Administração Pública teremos que recorrer às práticas utilizadas por esta para o entendimento do mecanismo de tratamento, registro, a guarda, comunicação e uso da informação recebida, estabeleceu-se como objeto de Estudo o projeto MASP.

Diante disso, surge o problema a ser pesquisado: Como o MASP está tratando os dados relativos à área de gestão de pessoas no estado de Minas Gerais para que a gestão da informação se dê de forma eficiente?

Considerando o que já foi mencionado sobre a importância da Gestão da Informação para as organizações públicas, a pesquisa tem como foco o estudo das práticas implementadas pelo projeto MASP de forma a permitir o desenvolvimento de uma gestão eficiente no Estado. Logo, ao delimitar o tema desse projeto de pesquisa levou-se em consideração o objeto geral deste estudo: a análise da adequação do projeto MASP aos preceitos da literatura acerca do tratamento da informação da área de recursos humanos no Estado de Minas Gerais, no que se refere à utilização dessa informação de maneira eficiente pelos órgãos públicos, como instrumento para melhoria da gestão estratégica.

Especificamente, o trabalho pretende abordar o tema já exposto no sentido de:

- a) Apresentar o progresso da proposta implementada e o objetivo do projeto MASP;
- b) Expor o atual estágio que se encontra o projeto;
- c) Enumerar possíveis implicações que poderão ser alcançadas pela Administração Pública, uma vez disponibilizadas as informações tratadas pelo projeto MASP, após sua total implementação;
- d) Analisar se o formato do projeto MASP atende aos requisitos de uma gestão da informação eficiente, sob a luz da literatura.

Como justificativa acadêmica, acredita-se que esta pesquisa venha proporcionar contribuições teóricas e práticas, visto que o estudo de questões problemáticas específicas de cada etapa do processo de implantação do projeto MASP poderá conceder possíveis soluções que agilizem o fluxo e a intensificação do uso da informação em aplicações futuras. O presente trabalho ainda ressalta o interesse da Administração Pública do Estado em iniciar uma vultosa inovação de prática relativa à gestão da informação no país, considerando a grandiosidade do objeto deste estudo.

O próximo capítulo trata de conceitos, teorias e práticas fundamentais acerca de Gerenciamento Estratégico da Informação de forma a contribuir para um maior entendimento dos resultados e análises realizadas neste trabalho. Ressalta-se a importância da matéria a ser tratada no âmbito da Administração Pública, uma vez que a utilização de mecanismos de distribuição e utilização de informações de maneira correta poderá ajudar a definir estratégias que proporcionem ações mais eficientes e encontrar soluções que agilizem o fluxo e a intensificação do uso da informação de forma mais eficaz, efetiva e eficiente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo compreende partes temáticas que abrangem:

- Gestão Pública: definição de conceitos e papel do tema;
- Eficiência, Eficácia, Efetividade: definições dos conceitos e objetivos na Gestão Pública;
- Estratégia: definição de conceitos ligados ao ambiente corporativo;
- Informação: que se subdivide em outras questões que expõem temas relacionados ao conceito, tipologia, leis da informação e valor da informação nas organizações;
- Estratégia e Informação: que relaciona simultaneamente como estas ferramentas auxiliam no processo de tomadas de decisões pelos gestores;
- Sistemas de Informação: abrangendo conceitos, classificação e importância dos sistemas para o tratamento de dados, abordando de forma singular a Tecnologia da Informação;
- Gestão da Informação: em sub partes que discorrem sobre definições, relevância da matéria, tarefas do processo de gestão nas organizações.

2.1 Gestão Pública

Para conceituar Gestão Pública é preciso recorrer ao conceito anterior que é o de gestão definido pela Ciência da Administração. No entanto, a definição de gestão ainda se encontra no marco limítrofe do conceito de administração, o que torna a função de se conceituar tal palavra uma tarefa árida, conforme descreve Dias (2002, p. 2), dado que as várias obras pesquisadas por ele “não são esclarecedoras sobre esta questão e os mais diversos autores não demonstraram certeza sobre este tema”.

Após discussão sobre diferenças contextuais, aplicação e ainda, das semelhanças práticas entre o termo Administração e o termo Gestão, o autor conclui que “gestão é lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários através de pessoas a fim de se atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz” (DIAS, 2002, p. 11).

Silva (2013) define o modelo de gestão como sendo:

[...] conjunto de métodos administrativos executados pela direção de uma organização para atingir seus objetivos traçados. Assim, esses métodos administrativos tendem a se modificar de acordo com cada organização, amarrado às metas e objetivos traçados (SILVA, 2013. p. 2).

Nota-se que não é possível encontrar uma definição universalmente aceita para o conceito apresentado. Entretanto existe um consenso relativo que a definição de gestão é o “conjunto de tarefas que procuram garantir a afectação eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização a fim de serem atingidos os objetivos pré-determinados” (NUNES, 2016).

Em outras palavras, entende-se que o conceito de gestão parte de um conjunto de ações e conhecimentos que procuram assegurar a utilização de certos recursos para que uma organização obtenha sucesso na realização de um negócio como condição final das metas pré-definidas por esta instituição. Sobrepondo-se ao caso da Administração Pública, este conceito serve de premissa para que essas ações estejam direcionadas para fins de interesse público.

Para Carneiro e Menicucci (2013) o termo “Gestão Pública” pode assumir diferentes significados, não dispondo de um corpo teórico bem delimitado. Desta forma,

[...] se colocam diferentes enfoques e preocupações, desde uma perspectiva mais ampla de entender o formato da relação Estado-sociedade e os mecanismos de definição dos objetivos do governo, até preocupações mais instrumentais. Além disso, configura-se como uma mescla de preocupações políticas e teóricas, tornando-se difícil distinguir onde acaba seu caráter instrumental e onde começa sua dimensão analítica. É, ao mesmo tempo, um espaço de reflexão sobre a administração pública e um marco para o desenvolvimento de ferramentas que permitam melhorar ou facilitar o dia a dia da ação governamental (BRUGUÉ; SUBIRATS, 1996, *apud* CARNEIRO; MENICUCCI, 2013, p. 136).

Segundo Grau (2004), uma gestão pública ideal é aquela que busca a realização do interesse público na melhor forma possível. A autora apresenta como problema básico o domínio dos interesses particulares sobre os coletivos, gerando um déficit de controle da sociedade sobre o Estado. Sob seu ponto de vista, para que haja eficiência é necessária a inclusão de mecanismos democráticos internos que colaborem com a formação de políticas públicas e também nas decisões tomadas (GRAU, 2004, p. 425).

Deste modo, as funções do gestor público perfazem em fixar objetivos a serem alcançados através de planejamento, a análise e o conhecimento dos problemas que envolvem a instituição pública, bem como a organizar os recursos financeiros apresentados pela instituição.

De forma a ampliar a percepção sobre as características de uma Gestão Pública eficiente, a próxima sessão tem a finalidade de abordar a definição dos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade, disponibilizadas pelo estado da arte.

2.2 Eficiência/Eficácia/Efetividade

Da mesma forma que o termo gestão, o termo eficiência também não possui uma definição unânime, cabendo uma interpretação doutrinária acerca do referido dispositivo constitucional.

A doutrina especializada administrativa vem entendendo que eficiência é, via de regra, sinônimo de boa administração em sentido empregado pela Ciência Econômica, ou seja, de obter o melhor resultado possível com a menor despesa (uma medida típica de relação custo-benefício) (TIMM; TONIOLO, 2009, p. 2).

Eficiente é um adjetivo cuja definição afirma, por exemplo, que uma ação eficiente é aquela “que produz o efeito pretendido com o mínimo de erros, tempo e dinheiro” (BECHARA, 2011, p. 547). Assim, a Administração Pública deve tomar suas decisões de forma a atingir o produto pretendido cometendo o mínimo de falhas, no menor período possível e com a utilização exata de recursos necessários.

Além disso, é importante ressaltar a relevância do princípio da eficiência na Administração Pública, posto que as mudanças ocasionadas pela promulgação da Emenda Constitucional nº 19 de 1998 colocaram em evidência este mecanismo de controle aplicado aos atos realizados pelos gestores públicos.

Para Meirelles (1998), o princípio da eficiência

[...] impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros (MEIRELLES, 1998, p. 102).

Di Pietro (2012) alude que o princípio da eficiência apresenta, na realidade, dois aspectos:

[...] pode ser considerado em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e em relação ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os resultados na prestação do serviço público. (DI PIETRO, 2012, p. 84)

Moraes (2014) observa que o administrador público precisa ser eficiente, ou seja, “deve ser aquele que produz o efeito desejado, que dá bom resultado, exercendo suas atividades sob o manto da igualdade de todos perante a lei, velando pela objetividade e imparcialidade” (MORAES, 2014, p. 347). O autor ainda apresenta as seguintes

características do princípio da eficiência: direcionamento da atividade e dos serviços públicos à efetividade do bem comum, imparcialidade, neutralidade, transparência, participação e aproximação dos serviços públicos da população, desburocratização e busca da qualidade.

Para Justen Filho (2014) a eficiência econômica, em termos simplicistas, “pode ser considerada como a utilização mais produtiva de recursos econômicos, de modo a produzir melhores resultados” (JUSTEN FILHO, 2014, p. 222). Ele observa que um dos deveres da administração pública consiste em estancar o desperdício ou a má utilização dos recursos relacionados com a satisfação das necessidades coletivas. É organizar o poder público de forma a estabelecer competências de modo com que o exercício das atividades seja o mais satisfatório possível.

O princípio da eficácia impõe como primeiro dever a Administração evitar o desperdício e falha. A eficácia administrativa significa que os fins buscados pela Administração devem ser realizados segundo o menor custo econômico possível, o que não é sinônimo da obtenção do maior lucro (JUSTEN FILHO, 2014, p. 223).

Para Alcântara (2009) é importante observar que o conceito da palavra eficiência apresenta diferentes contornos em instituições públicas e privadas. Enquanto nas organizações públicas predominam o interesse e a necessidade da sociedade, nas organizações privadas prevalecem o interesse financeiro e a maximização do lucro. Alcântara (2009) ainda destaca que

[...] a avaliação da eficiência é de difícil operacionalização, ainda mais em serviços públicos. Grande parte das atividades públicas não permitem uma avaliação direta e objetiva dos resultados, pois elas atuam em sistemas abertos e complexos (ALCÂNTARA, 2009, p. 27).

Sob a perspectiva de Carneiro e Menicucci (2013), uma gestão pública de qualidade deve se avaliar pela eficiência na utilização e alocação dos recursos públicos. Os autores entendem por eficiência “relevância refletida nas prioridades estratégicas do governo e que se referem à sua qualidade política” (CARNEIRO; MENICUCCI, 2013, p. 172). Dessa maneira, a busca pela eficiência passa a se basear em um balanço de três elementos: o custo para a sociedade ao se produzir um bem ou serviço, a qualidade com que se produz este bem ou serviço e a cobertura com que chega à população.

Sob a ótica de Grau (2004, p. 434) tanto a democracia quanto a transparência tornam-se instrumentos de eficiência, dado que a primeira fortalece a cidadania, colocando-a como um ator político capaz de conectar democracia, controle e eficiência, enquanto a segunda resulta da exposição pública dos atos realizados pela Administração Pública, atuando

contra corrupção e ainda, servindo de estímulo à eficiência dos serviços prestados pelo poder público.

Dessa forma, a participação popular na fiscalização das ações do poder público passa a ser um importante mecanismo de desenvolvimento dos serviços públicos prestados à sociedade, diminuindo as irregularidades praticadas e tornando o gerenciamento e a execução das políticas públicas ações eficientes no processo de Gestão Pública.

Salientamos, ainda, que o fato de não haver um conceito unívoco para a definição de eficiência faz com que o seu entendimento varie de acordo com cada interpretação doutrinária ou ainda em diferentes áreas de conhecimento como Direito, Administração e Economia.

Lima (2014) possui entendimento diferenciado em relação à definição dos termos eficiência e eficácia. Para ele tanto uma quanto a outra são ferramentas que devem ser utilizadas de forma a melhorar a produtividade na gestão pública.

Diante das definições apresentadas, verificamos que apesar da semelhança morfológica, que muitas vezes causa uma confusão semântica, eficiência e eficácia possuem significados diferentes e, portanto, podemos chegar à diferenciação delas no âmbito organizacional. Para as organizações um funcionário eficiente produz de forma rápida e inteligente enquanto um funcionário eficaz produz a um nível elevado, desse modo, o ideal para os gestores e a combinação da eficiência e eficácia de modo que a organização consiga produzir e oferecer os melhores produtos e serviços, com maior rapidez e utilizando menos recursos (LIMA, 2014).

Ainda sob a ótica de Lima (2014), observamos o significado sob o entendimento do autor:

De um modo geral trabalhar com eficiência, significa medir qual o tempo, esforço e custo são utilizados para se realizar uma determinada tarefa, preocupando-se em realizar corretamente as ações e atividades propostas da melhor forma possível, enquanto trabalhar com eficácia é produzir com ênfase em alcançar o resultado esperado (LIMA, 2014).

Para o autor, a eficiência no ambiente de trabalho está relacionada ao tempo necessário para executar uma ação, enquanto eficácia mede o nível de resultados das ações executadas pelos gestores e funcionários.

Jacobsen (2012), por sua vez, relata que “administrar com eficácia significa atingir os objetivos planejados. Já agir com eficiência implica utilizar corretamente os recursos disponíveis” (JACOBSEN, 2012, p. 39).

Chiavenato (2011) destaca a diferença entre os termos eficiência e eficácia relacionando-os a exemplos pitorescos, mas que dão uma dimensão objetiva do que ele quer retratar, como ilustra o quadro 1.

Quadro 1 – Comparação entre eficiência e eficácia.

Eficiência	Eficácia
Ênfase nos meios	Ênfase nos resultados
Fazer corretamente as coisas	Fazer as coisas certas
Resolver problemas	Atingir objetivos
Salvaguardar os recursos	Otimizar a utilização dos recursos
Cumprir tarefas e obrigações	Obter resultados
Treinar os subordinados	Dar eficácia aos subordinados
Manter as máquinas	Máquinas em bom funcionamento
Presença nos templos	Prática dos valores religiosos
Rezar	Ganhar o céu
Jogar futebol com arte	Ganhar a partida

Fonte: CHIAVENATO, 2011, p. 10.

Castro (2006) nos informa que a literatura incorporou outro conceito, definido como efetividade, ainda mais complexo que eficiência e eficácia. A efetividade relacionada à Administração Pública tem o objetivo de aferir “em que medida os resultados de uma ação trazem benefício à população. Ou seja, ela é mais abrangente que a eficácia, na medida em que esta indica se o objetivo foi atingido, enquanto a efetividade mostra se aquele objetivo trouxe melhorias para a população visada” (CASTRO, 2006, p. 5).

A efetividade, segundo Torres (2004, *apud* Castro, 2006), está relacionada a “averiguar a real necessidade e oportunidade de determinadas ações estatais, deixando claro que setores são beneficiados e em detrimento de outros atores sociais.” (TORRES, 2004, p. 175, *apud* CASTRO, 2006, p. 5). Logo, a efetividade busca uma maior sintonia entre a sociedade e a implementação das políticas realizadas pelo poder público.

Enfim, a disposição da Emenda nº 19/1998, que incluiu o Princípio da Eficiência dentre os princípios basilares da Administração Pública, fez com que houvesse a concepção de diversos entendimentos sobre este princípio, abrindo possibilidades de se praticar uma gestão pública com eficiência, eficácia e efetividade, garantindo a observância a determinação da Constituição Federal. Ainda que cada instituição interprete de forma diferente os conceitos relacionados à eficiência e eficácia, o que se procura é a melhoria do atendimento dos anseios da sociedade pelo poder público.

Consideraremos neste trabalho que eficiência é obter o melhor resultado possível com o recurso empregado da melhor forma possível, não significando necessariamente que deva ser utilizado o mínimo de recurso, mas que deva ser utilizado para se tirar o maior proveito.

2.3 Estratégia

À luz da literatura, nos deparamos com inúmeras definições do conceito da palavra estratégia, não sendo possível encontrar uma definição universalmente aceita para o termo.

Fischman e Almeida (1991, *apud* Ribeiro e Andrade, 2012, p.19) definem o conceito de estratégia tomando como base a palavra de origem grega, *strategos*, empregada, à época, para designar “chefe do exército”. Utilizada inicialmente no contexto militar, esta palavra esteve atrelada ao fato de que aquele que tivesse a melhor estratégia, venceria a batalha ou a guerra.

Para Oliveira (2007, *apud* COUTO, 2016), “a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas e ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, metas e desafios estabelecidos.” (OLIVEIRA, 2007, p. 177, *apud* COUTO, 2016).

Beuren (2011) aponta que a partir do Século XX a estratégia passou a “significar a seleção de meios e objetivos, privilegiando fatores psicológicos em detrimento da força” (BEUREN, 2011, p. 41). De 1960 em diante, começaram a aflorar diversas definições para o conceito de estratégia, já sob o enfoque de sentido organizacional. Para a autora “ao conceito de estratégia deve ser acrescentada a perspectiva de um ambiente em turbulência, e que exige respostas adequadas à sobrevivência da empresa” (BEUREN, 2011, p. 43).

Sob o entendimento de Beal (2004), a estratégia pode ser vista, na prática organizacional, como

[...] conjunto de decisões tomada para (a) a definição de objetivos globais (estratégicos) associados a um determinado período de tempo e (b) a identificação dos meios considerados mais adequados para a organização superar seus desafios e alcançar seus objetivos (BEAL, 2004, p. 69).

Ressalta-se que uma das características abordadas pela autora é a de que a estratégia deve ser efetivada em determinado prazo, e reavaliada a cada mudança de contexto

do mercado. As organizações precisam manter-se flexíveis de modo a adotar novas estratégias que permaneçam adequadas ao objetivo e às metas fixadas pelas instituições.

Neste ínterim, a Gestão Estratégica surge no intuito de acrescentar novas informações e ações continuadas, modificando estratégias com propósitos de manter a organização no caminho de obtenção dos objetivos estipulados inicialmente.

Segundo McGee e Prusak (1994), o conceito de estratégia competitiva, é definido como “um mapa de informações que responde a perguntas sobre a maneira pela qual a empresa irá operar num mundo onde a informação desempenha um papel importante” (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 43). Neste sentido, os autores atribuem à informação, o papel relevante capaz de definir a estratégia a ser utilizada dentro de uma organização de maneira a propiciar vantagem competitiva diante o mercado.

Outro aspecto apresentado pelos autores está na definição de estratégia que se torna mais precisa quando passa a atender quatro requisitos, dentre os quais se listam:

1. Deve ser singular, ou pelo menos deve mostrar como a empresa se distinguirá de suas rivais. É curioso que poucas empresas submetam suas estratégias a um determinado tipo de “engenharia reversa” para verificar até que ponto será na verdade singular.
2. Deve orientar especificamente escolhas importantes (por exemplo, a administração de XYZ deseja um baixo custo ou maior qualidade quando diante de situações restritivas de mercado).
3. Deve considerar claramente o ambiente competitivo, inclusive os clientes, fornecedores e concorrentes (por exemplo, XYZ acha que os artefatos cinzentos serão os únicos produtos que a empresa fabricará?).
4. Deve considerar claramente todos os recursos que serão necessários à implementação da estratégia, inclusive capital, conhecimento e a capacitação de indivíduos, e **informação** (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 34).

Enfatiza-se que no processo de definição de estratégia de uma organização, a informação tem que estar profundamente envolvida, e a aceitação deste papel pelos gestores desta instituição torna fator decisivo para que se possa atingir uma estratégia eficiente.

2.4 Informação

Para McGee e Prusak (1994) “a informação não se limita a dados coletados; na verdade informação é dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto. Informação deve informar, enquanto os dados absolutamente não tem essa missão” (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 23).

Em outras palavras, dados não podem ser confundidos com informações, uma vez que podem ser discutidos de maneira isolada em um determinado contexto, enquanto a

informação surge a partir de uma decodificação e organização dos dados, contextualizando certa situação.

Em sua obra, Moresi (2001) apresenta a definição de dados para classificá-los como matéria-prima a ser utilizada na produção de informações. Para o autor,

[...] dados compreendem a classe mais baixa de informação e incluem os itens que representam fatos, textos, gráficos, imagens estáticas, sons, segmentos de vídeo analógicos ou digitais etc. Os dados são coletados, por meio de processos organizacionais, nos ambientes interno e externo. Em suma, dados são sinais que não foram processados, correlacionados, integrados, avaliados ou interpretados de qualquer forma (MORESI, 2001, p. 18).

Sob essa mesma perspectiva, Beal (2004) identifica um entendimento comum apresentado pela literatura, acerca do conceito de informação: “um conjunto de dados não produz necessariamente uma informação, nem um conjunto de informações representa necessariamente um conhecimento” (BEAL, 2004, p.11). Sobre a definição de dados, a autora registra seu entendimento “como registros ou fatos em sua forma primária, não necessariamente físicos – uma imagem guardada na memória também é um dado” (BEAL, 2004, p.12).

2.4.1 Tipologia da informação:

Ainda sob o entendimento de Beal (2004), é possível tipificar as informações de acordo com os objetivos a serem alcançados pelas organizações, as quais são enumeradas abaixo:

Informação de nível institucional: permite ao nível institucional observar as variáveis presentes nos ambientes externo e interno, com a finalidade de monitorar e avaliar o desempenho e subsidiar o planejamento e as decisões de alto nível.

Informação de nível intermediário: permite ao nível intermediário observar variáveis presentes nos ambientes externo e interno, monitorar e avaliar seus processos, o planejamento e a tomada de decisão de nível gerencial.

Informação de nível operacional: possibilita ao nível operacional executar suas atividades e tarefas, monitorar o espaço geográfico sob sua responsabilidade e subsidiar o planejamento e a tomada de decisão de nível operacional (BEAL, 2004, p. 14, grifo do autor).

2.4.2 Leis da informação

Conforme discorre Moody e Walsh (1999, *apud* BEAL, 2004, p. 22-28) o comportamento da informação como bem econômico se relaciona conforme as seguintes leis:

- 1ª LEI: A informação pode ser utilizada ilimitadamente e simultaneamente, sem que seja consumida neste processo;
- 2ª LEI: Quanto mais a informação for compartilhada, maior terá seu valor aumentado, desde que relacionada aos seguintes critérios: existência da informação, armazenamento, acesso e modo de utilização;
- 3ª LEI: A informação possui validade. Conforme o passar do tempo e a descoberta de novas informações, ela perderá seu valor;
- 4ª LEI: Quanto maior sua precisão e utilidade, maior o valor de uma informação, uma vez que informações imprecisas podem provocar decisões equivocadas e erros operacionais;
- 5ª LEI: A integração da informação com elementos como finanças, produção, contabilidade e pessoal possibilita o aumento do seu valor, visto que permite o alcance de uma visão mais globalizada do processo de gestão;
- 6ª LEI: A informação precisa ser filtrada por meio dos critérios de relevância, quantidade e qualidade a fim de que seja útil. Grande volume de informações não é necessariamente melhor para o processo;
- 7ª LEI: A informação possui propriedade de análise, combinação e operação de síntese. A fluência fácil de uma informação acaba por valorizá-la.

2.4.3 Valor da informação

O aumento das operações no mercado internacional, a globalização do comércio de produtos e a tendência dos padrões similares de consumo fizeram com que o mercado adquirisse características que o tornaram único. Como consequência, as organizações se depararam com uma maior competição e a procura por novas oportunidades exigiram por uma busca necessária de informações que as colocasse em vantagem competitiva.

Desta forma, as organizações buscaram incessantemente por informações que pudessem ajudá-las a se colocarem em posição de destaque no mercado:

A importância da informação para as organizações é universalmente aceita, constituindo, senão o mais importante, pelo menos um dos recursos cuja gestão e aproveitamento estão diretamente relacionados com o sucesso desejado. A informação também é considerada e utilizada em muitas organizações como um fator estruturante e um instrumento de gestão. Portanto, a gestão efetiva de uma organização requer a percepção objetiva e precisa dos valores da informação e do sistema de informação (MORESI, 2001 p. 1).

Beal (2004) destaca que a concordância do papel relevante da informação pelos gestores de uma instituição e a sua utilização nos processos de gerência, bem como planejamento, execução e controle, torna-se fator decisivo para o atingimento de um modelo ideal de gestão.

Nesse sentido, Beuren (2011) esclarece que os gestores precisam conhecer demasiadamente a organização que está sob suas responsabilidades, bem como o ambiente competitivo em que esta se encontra de modo a poderem ter maior clareza no que se refere tanto nas possibilidades de negócios quanto nas ameaças que este ambiente possa oferecer às organizações. Para isso, utilizar-se-á informações precisas e relevantes de modo a “entender melhor a estrutura e as relações da organização, conseqüentemente, estando apto a uma análise mais sensata das mudanças a serem implementadas nesta instituição.” (BEUREN, 2011, p. 18).

No entanto, importante ressaltar, conforme expõe Moresi (2001), que a quantidade de informações e dados colocados à disposição dos gestores, durante o processo de decisões deve estar em consonância com o contexto apresentado, posto que o excesso destas informações possa encobrir a solução do problema. É necessário, então, que a informação se apresente de forma clara, ordenada e de forma hierárquica para que o gestor possa ser “capaz de diferenciar as necessidades nas diversas situações, o que reforça a importância de reconhecer que a informação possui valor” (MORESI, 2001, p. 18).

Acerca das principais características enumeradas por Beuren (2011) no que se refere à informação, ressaltam-se a precisão e significância das informações transmitidas, a rapidez com que as informações fluem dos pontos sensores aos centros de decisão, a periodicidade, tempestividade e adequação da informação gerada (BEUREN, 2011, p. 53).

Caracterizada por Beal (2004), a informação de qualidade é aquela que possui “aspectos de relevância, precisão, consistência, oportuna, clara e, ainda que possua um valor significativo para as organizações, podendo ser aplicada em diferentes contextos” (BEAL, 2004, p. 31).

Outras características acerca da matéria, podem ser interpretadas por McGee e Prusak (1994):

A informação fornece o sistema nervoso central, responsável pela integração da estratégia com a ação (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. XVIII).

A informação é dinâmica, capaz de criar grande valor, e é o elemento que mantém as organizações unificadas (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 5).

A informação é infinitamente reutilizável, não se deteriora nem se deprecia, e seu valor é determinado exclusivamente pelo usuário (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 23).

Em seu estudo, Lesca e Almeida (1994) tratam a informação como papel importante para o desempenho de uma organização e crescimento de um país. Como justificativa, explanam os seguintes argumentos baseados nas premissas:

- Fator de apoio à decisão: A informação de qualidade e no momento adequado possibilita a redução da incerteza na tomada de decisão, permitindo o aumento na possibilidade de sucesso desta (LESCA; ALMEIDA, 1994, p. 67);
- Fator de produção: O produto de maior valor está relacionado com a maneira como a informação foi tratada durante as etapas de sua concepção (LESCA; ALMEIDA, 1994, p. 67);
- Fator de sinergia: “o desenvolvimento de uma organização está diretamente condicionado à qualidade das ligações entre seus setores, que, por sua vez, dependem do fluxo de informações existentes a fim de propiciar melhor troca entre estas” (LESCA; ALMEIDA, 1994, p. 67);
- Fator determinante de comportamento: A informação exerce influência sobre o comportamento dos indivíduos e dos grupos, dentro e fora das organizações: internamente, buscando influenciar seus funcionários e externamente, na medida em que busca influenciar elementos externos como clientes, fornecedores, governo, dentre outros de maneira que as ações destes indivíduos sejam condizentes com os objetivos estabelecidos pela corporação (LESCA; ALMEIDA, 1994, p. 68).

Enfim, finalizamos a discussão sobre valor da informação com a interpretação de Barbosa (2008), que versa a respeito do valor da informação no ambiente organizacional da seguinte forma:

À medida que os ambientes profissionais e de negócios se tornam mais complexos e mutantes, a informação se transforma, indiscutivelmente, em uma arma capaz de garantir a devida antecipação e análise de tendências, bem como a capacidade de adaptação, de aprendizagem e de inovação (BARBOSA, 2008, p. 2).

2.5 Estratégia e Informação

Para McGee e Prusak (1994, p. 3), a sociedade passou por transições que fizeram com que a economia de informação se transpusesse a economia industrial. Neste contexto a abordagem quanto à informação passou a ser utilizada como recurso estratégico das organizações que começaram a adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz.

A relevância da informação passou a ser discurso unânime aceito pelas organizações cujos mecanismos de gestão e aproveitamento da informação se relacionam diretamente com o sucesso desejado na obtenção dos objetivos pleiteados por estas instituições. Entretanto, há de se notar que muitas destas organizações ainda possuem dificuldades na maneira de utilizar adequadamente a informação na definição de estratégias, bem como nos processos de decisão ou controle de atividades operacionais.

Desta forma, Beal (2004) explica que:

A informação é um elemento essencial para a criação, implementação e avaliação de qualquer estratégia, sem o acesso a informação adequada a respeito das variáveis internas e do ambiente onde a organização se insere, os responsáveis pela elaboração da estratégia não tem como identificar os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades, os valores corporativos e toda a variedade de fatores que devem ser considerados na identificação de alternativas e tomada de decisões estratégicas (BEAL, 2004, p. 75).

De igual forma, Beuren (2011, p. 43) também observa que a informação é fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão, bem como no controle das operações empresariais. Ressalta-se que o conjunto dessas informações torna-se complexo na medida em que a velocidade de mudanças alterando o mercado competitivo é habitual. A autora observa, ainda, que o papel da informação, dentro do processo estratégico, não pode ser concebido fora do contexto da tecnologia da informação (BEUREN, 2011, p. 51) e tanto a informação quanto a TI desempenham funções fundamentais na elaboração da estratégia organizacional e deverão estar sincronizadas durante toda a execução das etapas do processo de gestão das organizações.

No que se refere ao papel da tecnologia da informação, Beal (2004, p. 79) adverte que esta pode ser conduzida a partir da estratégia de negócio bem como ser o ponto inicial para a formulação de uma estratégia corporativa, ou seja, a percepção de uma oportunidade de uso estratégico de TI para alavancar negócios permite que a organização desenvolva uma estratégia corporativa baseada na tecnologia.

McGee e Prusak (1994) discorrem sobre o raciocínio estratégico simbolizando um problema que se divide em três partes:

Em primeiro lugar, existe a necessidade de definir uma estratégia com a identificação e criação de uma convergência entre as oportunidades existentes no mercado e as capacidades organizacionais. A segunda parte do problema é garantir que a organização possua as capacidades e habilidades necessárias para compreender e executar a estratégia definida. Por fim, a dimensão final do problema estratégico é integrar definição e execução de forma efetiva. A informação desempenha um papel essencial em todos os três tópicos citados (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 18-19).

Para os autores, a utilização da informação precisa ser administrada diariamente com mesma atenção dispensada aos outros departamentos de uma organização. Ademais, a informação possibilita fornecer dois aspectos singulares: o de possibilitar alternativas inovadoras e não convencionais no processo de definição da estratégia, bem como ser incorporada à estratégia adotada pela instituição, tornando-se componente vital. “Uma definição de estratégia eficiente exige informação precisa e em tempo hábil, informação variada e no grande volume necessário” (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 51).

2.6 Sistemas de Informação

Dentro do contexto corporativo, os dados e informações se constituíram o alicerce para a maioria dos processos de gestão e tomadas de decisão. Por isso, a importância destes elementos se encontrarem em ambiente seguro, estarem sempre disponíveis, uniformes, e de possuírem qualidade, uma vez que perderão seu valor para as organizações caso não possuam essas características. Conforme a busca de informações promovida por estas instituições aumenta, surge a possibilidade de obtenção de um excesso de dados. Este fato passa a exigir maneiras eficientes de tratamento destas informações, de modo que permitam localizar, identificar e maximizar a gestão das atividades destas instituições.

Importante observar que, quanto mais estruturado for o sistema cujas informações se encontram, mais preciso será o processo de tomada de decisão, posto que este sistema oferece ao gestor responsável por esta ação informações gráficas elaboradas, além de ferramentas complexas que propiciam a segurança para o gestor na tomada de decisões de forma corretas.

Na esfera governamental, este elemento “permite reduzir a burocratização de procedimentos existentes entre Organização/Administração Pública, procurando melhorar o cumprimento das obrigações legais das organizações” (BRAGA, 2007, p.6).

À luz do relato de Mason Jr. (1975, p.3, *apud* BEUREN, 2011, p. 28-29) um sistema de informações gerenciais deve fornecer o mínimo de informações que capacitem os gestores em suas tomadas de decisão.

Assim, quanto maior for a sintonia entre a informação fornecida e as necessidades informativas dos gestores, melhores decisões poderão ser tomadas. Isto é, ao projetar um sistema de informações, faz-se necessário analisar cuidadosamente o processo de decisão e o fluxo de informações existentes. Esses dois fatores são essenciais e inseparáveis no desenho e arquitetura de um sistema de informações gerenciais (BEUREN, 2011, p. 29).

Conforme discorre Moresi (2001), o desenvolvimento dos sistemas de informação visa otimizar a fluência de informações relevantes dentro das organizações, propiciando um processo de conhecimento, tomada de decisões e intervenções na realidade.

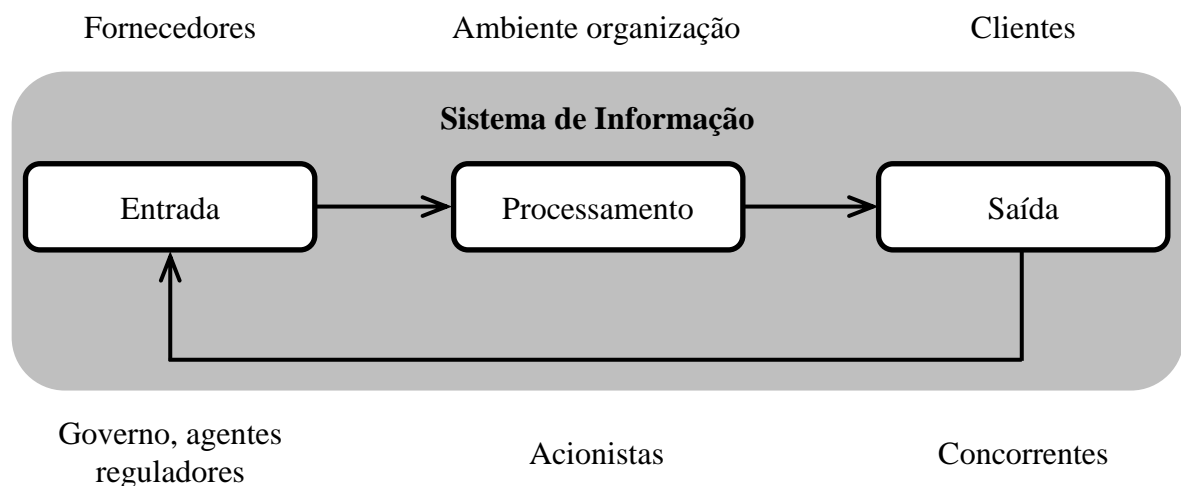
Beuren (2011) trata o surgimento do sistema de informações como um “conjunto de elementos humanos, tecnológicos, materiais e financeiros que viabiliza a captação de dados, seu processamento e a geração e divulgação de informações” (BEUREN, 2011, p. 38).

Para uma análise mais precisa acerca da definição de Sistema de Informações, tomamos como referência os conceitos que Beal (2004) versa em sua obra “Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações”.

De início, a autora, define um sistema de informação por “um conjunto de elementos ou componentes que interagem para atingir objetivos” (BEAL, 2004, p.15).

A figura 1 nos mostra, de forma sintetizada, de que maneira se procede à entrada de dados em um sistema organizacional e como se processa a conversão ou transformação dos dados em informações úteis no contexto de uma organização.

Figura 1 – O sistema de informação no contexto da organização.



Fonte: BEAL, 2004, p.16

A autora ainda observa que a natureza dos sistemas de informação pode ser manual ou baseado em tecnologia da informação:

- Pesquisadores que fazem manualmente análises estatísticas (processamento) e produzem relatórios (saídas) baseados em dados

coletados (entrada) em suas pesquisas compõem um sistema de informação manual;

- Sistemas que fazem uso da tecnologia da informação (hardware, software, recursos de telecomunicações) para tratar dados e informações correspondem a sistemas de informação baseados em TI (BEAL, 2004, p. 17).

A classificação dos sistemas de informação é apresentada pela autora da seguinte forma:

- Sistemas de informação operacional: responsáveis pelo tratamento das informações rotineiras de uma organização. Caracterizam-se por trabalhar com dados detalhados sobre operações das funções organizacionais, como, por exemplo, sistemas de folhas de pagamento, controle de estoque, etc.;
- Sistemas de informação gerencial: responsáveis por decodificar dados provenientes das operações organizacionais de forma a facilitar a tomada de decisões. Caracterizam-se por apresentar dados agrupados em totais ou percentuais permitindo ao gestor melhor clareza acerca das operações e controle do negócio;
- Sistemas de Informação Estratégica: responsáveis por auxiliar o processo de tomada de decisão. Caracterizam-se por oferecer informações gráficas e bem estruturadas bem como ferramentas de análise, simulações com alto poder de auxílio na tomada de decisão estratégica.

Observação relevante ressaltada por Braga (2007) reside no fato de que os sistemas de informações provocam alterações, uma vez que permitem às organizações melhores ofertas relacionadas a seus produtos e serviços, resultando numa vantagem competitiva.

2.7 Tecnologia da Informação

É fato que a utilização de Tecnologias de Informação dentro do cenário organizacional tem se expandido muito nas últimas décadas. Buscando homogeneizar as estratégias corporativas junto às tecnologias, as corporações procuram constantemente elementos eficientes capazes de melhorar seus processos a fim de reduzir custos. Para Sidney (2015) o crescimento desta ferramenta de informação

[...] estimulou mudanças importantes não apenas na maneira como os fluxos de dados e informações são geridos dentro da organização, mas também na própria forma como os seus processos e operações são planejados e executados (SIDNEY, 2015, p. 51).

Segundo Costa (2002), as transformações ocorridas na sociedade, a alteração do cenário no mundo corporativista nas últimas décadas, o aumento e a expansão da tecnologia e da internet influenciaram o surgimento de novas práticas de gestão baseadas nessas premissas.

Conforme relata McGee e Prusak (1994), a informação e a tecnologia da informação permitiram o aperfeiçoamento da definição de estratégias competitivas e a capacidade de execução dessas estratégias. Para os autores, estes elementos podem ser recursos a serem utilizados simultaneamente com o capital e mão de obra, dentre outros relacionados na definição de estratégia organizacional.

De acordo com Gonçalves (1994), a tecnologia é um importante fator de mudança na transformação das empresas. As mudanças se mostram relacionadas tanto na forma da produção de bens quanto na formação de novos processos capazes de modificar a estrutura e o comportamento das organizações.

Nesse mesmo sentido, Braga (2007) considera que as tecnologias de informação são reconhecidamente fatores capazes de provocar transformações no nível interno das organizações, abrangendo o enquadramento/coordenação na organização, relações pessoais, valores e metas a serem alcançados, bem como no próprio sistema tecnológico da organização. Ainda acerca das mudanças referentes à estrutura organizacional, o autor alude:

As TI são um recurso valioso e provocam repercussões em todos os níveis da estrutura organizacional: ao nível estratégico, quando uma ação é susceptível de aumentar a coerência entre a organização e o meio envolvente, que por sua vez se traduz num aumento de eficácia em termos de cumprimento da missão organizacional; aos níveis operacional e administrativo, quando existem efeitos endógenos, traduzidos em aumento da eficiência organizacional em termos de opções estratégicas. No entanto, ao ser feita esta distinção, não significa que ela seja estanque, independente, pois existem impactes simultâneos aos vários níveis: estratégico, operacional e tático (BRAGA, 2007, p. 5).

De acordo com McGee e Prusak (1994),

[...] não é a tecnologia, mas sim o seu uso, que cria valor adicional. O valor da tecnologia da informação depende da informação e do papel desempenhado por ela nas organizações. A informação é capaz de criar valor significativo para as organizações, possibilitando a criação de novos produtos e serviços, e aperfeiçoando a qualidade do processo decisório em toda a organização (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 4-5).

Consoante desenvolvimento de Beal (2004), inúmeras são as vantagens ocasionadas pela implantação da tecnologia da informação nas organizações:

Esses benefícios trazidos pela TI podem gerar impactos visíveis para o desempenho das organizações, tanto do ponto de vista da eficiência

operacional (redução de custos, aumento da produtividade das pessoas, maior qualidade dos produtos e serviços, processos produtivos aprimorados pela troca mais eficiente de informações entre as diversas áreas) quanto para a obtenção de vantagem estratégica (melhores canais de troca de informação com os públicos externos, redução dos níveis de incerteza para a tomada de decisão, etc.) (BEAL, 2004, p. 114).

A conceituar tecnologia da informação, Braga (2007), ainda exalta os benefícios deste instrumento de gestão utilizado pelas organizações:

As novas Tecnologias de Informação são os instrumentos que vieram permitir gerir a informação em novos moldes, agilizando o fluxo das informações e tornando a sua transmissão mais eficiente (gastando menos tempo e menos recursos) e facilitando, por sua vez, a tomada de decisão. (BRAGA, 2007, p. 4)

Isso posto, ressalta-se a importância das tecnologias da informação no sentido de impulsionar o progresso das organizações, aumentando a eficiência de seus serviços, norteando inovações, bem como promovendo nas organizações uma nova maneira de pensar, tendo em vista que as soluções provenientes da utilização das tecnologias da informação possibilitam gerar tempestivamente uma reação rápida e eficaz em resposta aos mercados competitivos e sua concorrência.

2.8 Gestão da Informação

Para Lima e Siqueira (2002), “é notório o crescente interesse das organizações para viabilizar a Gestão da Informação como prática administrativa.” (LIMA; SIQUEIRA, 2002, p. 1). Isso ocorre porque, com o advento das tecnologias, as empresas passaram a utilizar mecanismos que disponibilizassem informações de forma mais rápida e acessível permitindo a estas, detecção de tendências e mudanças de mercado bem como a análise de seus desempenhos.

Braga (2007) aponta a gestão da informação como base de determinado sistema de informação cujo papel é moldado de acordo com as necessidades de cada organização e acaba desempenhando uma função relevante, na medida em que ao decodificar os dados durante o processamento o sistema possibilita gerar informação de suma importância à tomada de decisão pelo gestor.

Gerir a informação é, assim, decidir o que fazer com base em informação e decidir o que fazer sobre informação. É ter a capacidade de selecionar dum repositório de informação disponível aquela que é relevante para uma determinada decisão e, também, construir a estrutura e o design desse repositório (ZORRINHO, 1995, p. 146, *apud* BRAGA, 1996, p. 1).

Assim sendo, pode-se observar a magnitude que um sistema de informações pode representar, levando-se em consideração a capacidade de suportar o volume de informações e, ainda, otimizá-las com tempestividade e eficiência.

Sob o ponto de vista levantado por Reginato e Gracioli (2012), a maior parte das informações indispensáveis ao processo de gerenciamento, em especial a tomada de decisões pelos gestores, se encontra dentro da empresa. Segundo os autores, o estudo da literatura mostra que mais de 80% dessas informações situam-se dentro dos sistemas de informação gerenciais das organizações. “Para tanto, é necessário que os sistemas de informação sejam capazes de recuperar a informação em tempo hábil, fornecendo assim condições de aumentar a capacidade de resposta da empresa.” (REGINATO; GRACIOLI, 2012, p. 706).

Reginato e Gracioli (2012) ainda versam sobre o possível monitoramento do ambiente corporativo a fim de poderem ser identificados, ainda que pouco evidentes, sinais que em geral possam se converter em informações fomentadas de alto valor corporativo. Desta forma, os gestores precisam compreender melhor as características apresentadas pelo ambiente, interno e externo, de forma a possibilitar uma tomada de decisão que condiz com a demanda de mercado.

A empresa é um sistema aberto e, portanto, deve interagir com o ambiente e adequar-se a ele. Como um subsistema dentro de um sistema maior, ela está permanentemente influenciando e sendo influenciada pelo ambiente. [...] Sendo assim, a empresa existe para produzir resultados (eficácia) e estes são obtidos quando a empresa consegue atender às necessidades do ambiente externo. O que também envolve a habilidade da empresa em suplantar as naturais pressões sobre ela exercidas pelo ambiente (REGINATO; GRACIOLI, 2012, p. 707).

Beuren (2011, p. 68) afirma que o gerenciamento da informação é função considerada como uma das responsáveis pelo sucesso das organizações. Isso ocorre devido à quantidade de informação e dados relevantes que são absorvidas pelas organizações, tornando-se, como já mencionado, recurso importante na definição estratégica empresarial, ajudando na detecção de novas oportunidades e vantagens competitivas no mercado.

A autora ratifica, ainda, a ideia de que “uma vez que a empresa reconhece o papel positivo que a informação pode representar, cabe a ela refletir sobre questões primordiais relativas à criação de processos eficazes de gestão da informação.” (BEUREN, 2011, p. 68). Desta forma, tange ao administrador identificar as necessidades de requisitos de informação, para que possa auxiliá-lo no gerenciamento da informação; fato este que muitas

vezes, conforme Beuren (2011), não recebe a atenção merecida de seus gestores. Aliás, habilidade destacada por McGee e Prusak (1994), de suma importância no que se refere ao gerenciamento estratégico:

Gerenciar estrategicamente uma informação implica do gestor também uma forte habilidade de gerenciamento, e, como tal, o gerenciamento da informação é parte das prioridades de um executivo, algo que não pode ser simplesmente delegado a especialistas técnicos (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 13).

Em sua análise, Barbosa (2008) aponta que as organizações contemporâneas são caracterizadas por uma “contínua produção, processamento e uso da informação” podendo considerar “que os processos críticos da gestão da informação sejam a organização e o tratamento da informação” (BARBOSA, 2008, p. 16).

Importante destacar, conforme notabiliza o autor, as indicações contraditórias dos impactos organizacionais provocados pelos investimentos voltados na área da informação realizados pelas empresas, em especial, a tecnologia da informação.

No entanto, todo esse gasto não produz apenas resultados positivos. De fato, ao lado dos visíveis benefícios proporcionados pelo desenvolvimento das TIs, existem também diversos problemas que, quando não devidamente equacionados, podem levar a graves conseqüências, tanto no plano pessoal quanto no nível organizacional. Para as pessoas, há os problemas relacionados com sobrecarga e stress informacionais, bem como as questões relativas à segurança, invasão de privacidade, propriedade intelectual, dentre outros. Já, para as empresas, os investimentos em TI envolvem riscos e são, muitas vezes, frustrantes do ponto de vista de seu retorno financeiro (BARBOSA, 2008, p. 14).

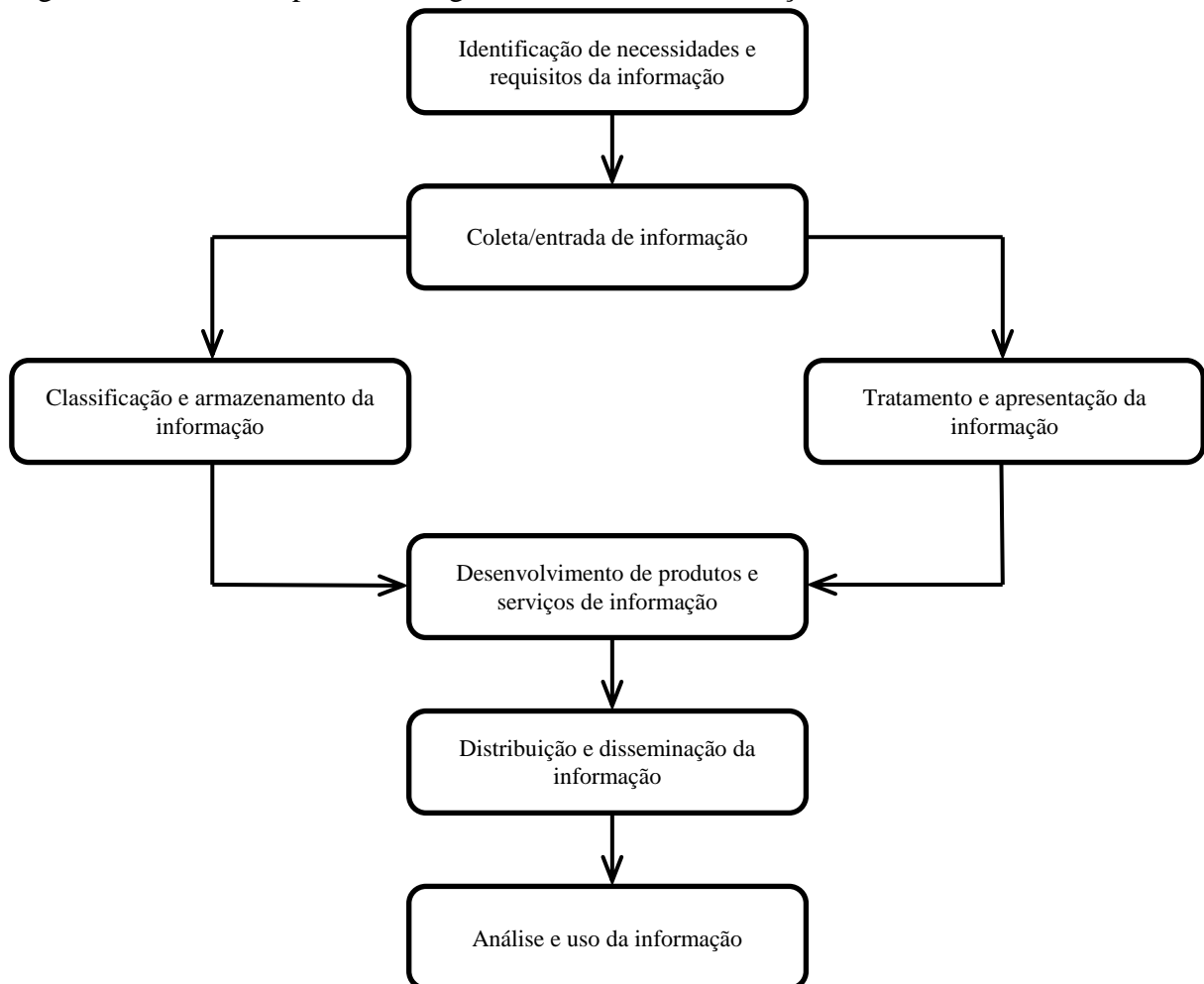
Neste ínterim, a partir da compreensão da definição de gerenciamento da informação e da relevância que este representa para a estrutura organizacional, discriminaremos de forma abrangente algumas das tarefas que integram o processo de gestão.

Para tanto, tomaremos como base o ponto de vista exposto no estudo de McGee e Prusak (1994) acerca da formulação do processo de gerenciamento da informação, sintetizado na figura 2. Previamente, ressalta-se que o conceito da palavra processo, a ser remetido pelos respectivos autores significará: “um conjunto de tarefas conectadas logicamente que de um modo geral cruzam limites funcionais e tem um proprietário responsável por seu sucesso final.” (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 114).

Mais importante dentro do processo de gerenciamento da informação, segundo os autores, a **identificação de necessidades e requisitos de informação** muitas vezes é negligenciada pelas organizações. McGee e Prusak (1994) entendem que existem três aspectos importantes nesta primeira tarefa:

- Variedade necessária de fontes de informação, uma vez que a complexidade, inconstância e rapidez no mundo dos negócios obrigam as organizações à obtenção de informações variadas para atuação no ambiente organizacional (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 116);
- “profissionais da informação precisam ter conhecimento das fontes de informação disponíveis que podem ser valiosas para o cliente ou sua organização” (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 116);
- “um plano sistemático para adquirir a informação de sua origem ou coletá-la (eletrônica ou manualmente) dos que a desenvolvem internamente” (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 117), com a manutenção eficiente do sistema de informações de maneira a eliminar informações obsoletas.

Figura 2 – Tarefas do processo de gerenciamento de informações



Fonte: MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 108.

Segunda tarefa do processo percorrida pelos autores, a **classificação e armazenamento de informação/tratamento de apresentação de informação** são consideradas duas tarefas condensadas em uma. Para McGee e Prusak, a “classificação e

armazenamento pressupõem a determinação de como os usuários poderão ter acesso às informações necessárias e selecionar o melhor lugar para armazená-las.” (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 118). Em outras palavras, o sistema de informação tem que estar apto de forma a fazer com que os usuários possam manusear as informações de forma simples e com facilidade.

Desenvolvimento de produtos e serviços de informação é a terceira tarefa listada pelos autores, que consideram a possibilidade de funcionários das áreas usuárias contribuírem para o processo. Ressalta-se a análise do fato de relevante tarefa conceder valor agregado à organização,

[...] uma vez que os próprios funcionários podem ajustar e ressaltar tendências e fatores especiais nas fontes de informação que podem não estar tão evidentes. Possibilidade dos produtos de sistematizarem redes e canais informais que sempre existiram na organização, de modo a aumentar o valor estratégico da informação, com quantidade de informações valiosas que os indivíduos detêm (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 119).

A última tarefa do processo de gerenciamento de informação de McGee e Prusak é batizada como **distribuição e disseminação da informação**. Significa lançar e difundir as informações produzidas ou organizadas por uma instituição de maneira a permitir que os usuários saibam utilizá-la de maneira que possibilite a execução do objetivo estipulado.

Ressalta-se que, para os autores, de nada adianta investir em informação quando os gestores não estão conscientes de suas funções, ou ainda, o gerenciamento não é tido como valor estratégico pelo restante da corporação. A utilização é a etapa final de todo o processo de gerenciamento informacional (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 121).

A disseminação das informações ainda é tratada por Freitas e Cunha Junior (1996, *apud* REGINATO; GRACIOLI, 2012, p. 707) sob a ótica de que pode ocorrer quando as informações estiverem acessíveis àqueles que podem transformá-las em ação, tanto na formulação de estratégias quanto na resolução de problemas.

Seja qual for a informação existente na organização, seja interna ou externa ou ainda formal ou informal, deve-se permitir que haja acesso rápido a estas informações. A integração proporciona a racionalização dos processos de gerenciamento de informação. Por meio dela, pode-se otimizar a utilização dos recursos envolvidos, fazendo com que todos tenham acesso e venham a ser os alavancadores na obtenção e difusão das informações na organização.” (REGINATO; GRACIOLI, 2012, p. 708).

Para Stark, Rados e Silva (2013), entender cada uma das partes do gerenciamento da informação é fundamental para se obter uma visão sistêmica como um todo:

Nesse sentido, é preciso entender qual é o ambiente da gestão da informação e seu papel dentro dele: as relações de interdependência, as fontes de recursos, os destinatários dos produtos e serviços, as regras que devem ser obedecidas. Principalmente, a missão do sistema dentro do ambiente: sua utilidade para outros sistemas. Ao entender a relação entre o sistema e seus componentes, dentro de uma perspectiva de totalidade, tem-se condições objetivas de intervir sobre essa realidade, de buscar soluções de forma mais eficiente e eficaz [...] Assim, é preciso educar-se para perceber a gestão da informação como um sistema, composto de elementos ou componentes interdependentes que fazem parte de outros sistemas maiores. A gestão da informação por si só é multidisciplinar e exige esta visão. Mas é preciso, efetivamente tratá-la dentro desta perspectiva.” (STARK; RADOS; SILVA, 2013, p. 70).

No quadro 2, relacionamos os principais temas deste estudo com os autores que fundamentam o referencial teórico que foi utilizado no presente trabalho.

Quadro 2 – Relação de tópicos, temas e autores estudados.

(continua)		
TÓPICO	TEMA RELACIONADO	AUTORES
Estratégia	Conceito	Fischman; Almeida (1991) Beuren (2011)
	Finalidade de estratégia	Oliveira (2007)
	Conceito, características	Beal (2004)
	Conceito, requisitos que definem estratégia	Prusak; McGee (1994)
Informação	Conceito, características	Prusak; McGee (1994)
	Definição de dados, diferenciação com a palavra informação, valor da informação	Moresi (2000)
	Conceito, tipificação, características	Beal (2004)
	Leis da Informação	Moody; Walsh (1999)
	Conhecimento organizacional, características	Beuren (2011)
	Características	Alesca; Almeida (1994)
Estratégia e Informação	Valor da informação como mecanismo estratégico	Beal (2004) Beuren (2011)
	Raciocínio estratégico	Prusak; McGee (1994)
	Sistemas de Informação	Benefícios
Mason Jr. (1975)		
Moresi (2000)		
Braga (1996)		
Tecnologia da Informação	Conceito	Beuren (2011)
	Conceito, classificação e natureza	Beal (2004)
Tecnologia da Informação	Benefícios	Sidney (2015)
		Beal (2004)
	Benefícios, valor da TI	Prusak; McGee (1994)
	Influência do mundo moderno	Costa (2002)
	Fator de mudança	Gonçalves (1993)
	Fator de mudança, conceito, benefícios	Braga (1996)

Quadro 2 – Relação de tópicos, temas e autores estudados.

(continuação)

TÓPICO	TEMA RELACIONADO	AUTORES
Gestão da Informação	Papel relevante que atua	Lima; Siqueira (2002)
	Papel relevante que atua, conceito	Braga (1996)
	Papel relevante que atua, Gerencia das informações, acesso às informações	Reginato; Gracioli (2012)
	Papel do gestor	Beuren (2011)
	Papel do gestor, tarefas do processo de gerenciamento da informação	Prusak; McGee (1994)
	Característica das organizações e impactos da Gestão da informação	Barbosa (2008)
	Importância do Gerenciamento da informação	Stark at al (2013)

Fonte: Elaboração própria do autor.

Após tratarmos acerca das proposições da gestão estratégica da informação na Administração Pública de modo que torne suas ações mais eficientes, seguiremos para o próximo capítulo, que discorre sobre a forma de desenvolvimento pesquisa em questão, sob a acepção da Metodologia.

3 METODOLOGIA

Esta unidade tem como propósito a exposição dos instrumentos utilizados para alcançar os objetivos propostos pelos quais esta pesquisa se desenvolveu, tomando como base os aspectos teóricos e conceituais referentes à metodologia científica.

Como já exposto anteriormente, o presente trabalho se propõe a analisar a contribuição do projeto MASP, acerca do tratamento da informação na área de recursos humanos no estado de Minas Gerais, referente à utilização da informação de maneira proveitosa pelos órgãos públicos, como mecanismo para melhoria da gestão estratégica eficiente. Com base neste objetivo se buscou as diretrizes desta pesquisa, que tomou como escopo, especificamente, os seguintes elementos: objetivos, progresso e atual estágio da proposta implementada pelo projeto MASP, bem como os propósitos que se pretendem alcançar após total execução do projeto.

Insta salientar que os critérios utilizados na metodologia buscaram, ainda, verificar se os conceitos de gestão da informação estratégica, encontrados à luz da literatura, estavam em consonância com os objetivos do projeto MASP quanto às definições de uma gestão da informação estratégica eficiente.

Neste ínterim, a pesquisa realizada neste trabalho caracterizou-se como exploratória quanto aos seus objetivos, qualitativa quanto à abordagem e utilizou a pesquisa documental como procedimento metodológico principal. De forma a complementar as ações de coletas de dados, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas.

Utilizou-se a pesquisa exploratória porque, conforme Gil (2002), a maioria dessas pesquisas se caracteriza por levantamentos bibliográficos, entrevistas com pessoas que possuem experiências práticas e contextualizam com facilidade o problema envolvido.

Para a coleta de informações exploratórias, foram realizadas buscas de informações sobre o projeto MASP em documentos e relatórios disponibilizados em sites oficiais do Governo do Estado de Minas Gerais, a fim de se ter certa qualidade e veracidade nas informações sobre o objeto de estudo em questão. Logo, a pesquisa eletrônica também foi um dos instrumentos utilizados para este estudo, reiterando-se o cuidado tomado referente às informações coletadas em endereços eletrônicos considerados idôneos.

As entrevistas, realizadas posteriormente, tiveram como finalidade permitir a visualização de pontos que não puderam ser evidenciados durante a leitura e análise das informações encontradas. Neste ínterim, destaca-se a reflexão de Gerhardt e Silveira (2009), referente à coleta de informações:

Na coleta de dados, o importante não é somente coletar informações que deem conta dos conceitos (através dos indicadores), mas também obter essas informações de forma que se possa aplicar posteriormente o tratamento necessário para testar as hipóteses. Portanto, é necessário antecipar, ou seja, preocupar-se, desde a concepção do instrumento, com o tipo de informação que ele permitirá fornecer e com o tipo de análise que deverá e poderá ser feito posteriormente (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 57).

Quanto ao tipo de entrevista realizada, optou-se pela entrevista semiestruturada, uma vez que possui característica, conforme Gerhardt e Silveira (2009), de permitir que o entrevistado discorra sobre assuntos que surgem de acordo com os desdobramentos do tema principal.

Foram selecionados para a entrevista quatro servidores envolvidos com as três frentes do projeto MASP, que nesta pesquisa foram nomeadas de acordo com a identificação estabelecida pela administração interna da Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGESP): a) Frente Funcional; b) Frente de Gestão de Mudanças; e c) Frente de Tecnologia da Informação. O roteiro das entrevistas encontra-se no apêndice A deste trabalho. Destaca-se que a escolha dos entrevistados procedeu de modo que fossem selecionados servidores que possuíssem amplo conhecimento acerca do projeto e da frente onde atuam. Destaca-se, ainda, a garantia do anonimato, sendo os entrevistados identificados apenas como Entrevistado 1 (E1), Entrevistado 2 (E2), Entrevistado 3 (E3) e Entrevistado 4 (E4).

Após a gravação e transcrição das entrevistas, começaram os trabalhos de análise das informações obtidas de maneira a buscar os resultados pretendidos pelo presente estudo. Sobre a análise dos dados, o trecho abaixo possibilita maior entendimento:

De modo geral a análise de dados consiste em examinar, classificar e, muito frequentemente, categorizar os dados, opiniões e informações coletadas, ou seja, a partir das proposições, teoria preliminar e resultados encontrados, construir uma teoria que ajude a explicar o fenômeno sob estudo. O uso de técnicas quantitativas – estatísticas – é menos frequente. Não se deve também esquecer o uso do material bibliográfico e de outras naturezas que compõem a plataforma teórica do estudo, para sustentar análises, comentários, classificações, categorizações, teorizações e conclusões.

A análise de um Estudo de Caso deve deixar claro que todas as evidências relevantes foram abordadas e deram sustentação às proposições que parametrizaram toda a investigação. A qualidade das análises será notada pelo tratamento e discussão das principais interpretações – linhas de argumentação – concorrentes, bem como pela exposição dos aspectos mais

significativos do caso sob estudo e de possíveis laços com outras pesquisas assemelhadas (MARTINS, 1994, p. 86-87).

Para a elaboração do referencial teórico, tomou-se como base a pesquisa bibliográfica, visto que Fonseca (2002) discorre que “qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto” (FONSECA, 2002, p. 31). Conseqüentemente, foi realizado o levantamento de referências já analisadas e publicadas que se mostraram relevantes na literatura acerca da matéria tratada. Procurou-se explorar os fundamentos dos principais conceitos e vertentes, a fim de que o estudo pudesse dar ao leitor uma perspectiva mais ampla sobre Gestão Estratégica da Informação.

Quanto à abordagem, optou-se pela pesquisa qualitativa, uma vez que esta não tem preocupação com a representatividade numérica e as informações utilizadas neste estudo apresentaram dados que aludiram para uma melhor compreensão da dinâmica do projeto MASP.

Demo (2007, p. 245) expõe em sua obra que uma avaliação qualitativa não retrata somente uma análise de conteúdo baseada em relatórios, gravações ou fichas, pois estes são apenas instrumentos de uma avaliação. Neste tipo de avaliação, procura-se retratar aspectos da realidade que não podem ser mensurados, pois trabalham com a tradução e principalmente com a interpretação dos fenômenos observados.

Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha “o universo de significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (MINAYO, 2001, p. 7).

A pesquisa documental e o estudo de caso, ferramentas utilizadas neste trabalho, são duas das possibilidades apontadas por Godoy (1995, *apud* NEVES, 1996, p. 3) que a abordagem qualitativa pode oferecer.

A análise documental se tornou o principal procedimento metodológico escolhido para a pesquisa, uma vez que para a apresentação do progresso da proposta implementada pelo projeto MASP, foram realizadas pesquisas por meio de fontes secundárias, manuais, monografias, artigos e dissertações que discorram acerca do projeto MASP. Oliveira (2007) caracteriza como pesquisa documental a “busca de informações em documentos que não receberam nenhum tratamento científico, como relatórios, reportagens de jornais, revistas,

cartas, filmes, gravações, fotografias, entre outras matérias de divulgação” (OLIVEIRA, 2007, p. 69). Importante observar que a escolha deste procedimento deve-se ao fato de que a pesquisa documental, conforme considera Beltrão e Nogueira (2011),

[...] estabelece um “diálogo” entre sujeito e objeto, podendo potencializar novos conhecimentos e mudanças de perspectivas. Nesse sentido, qualquer fonte de dados nada é em si mesma, mas parece poder se materializar em múltiplas possibilidades conforme os interesses e habilidades do pesquisador que busca explorá-la (BELTRÃO; NOGUEIRA, 2011, p. 6).

O Estudo de Caso também foi escolha de procedimento metodológico devido à sua característica, que visa ao exame detalhado de uma unidade de estudo; no caso do presente trabalho, o projeto MASP. Fonseca (2002) caracteriza este tipo de abordagem como

[...] um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

Gil (2002) assinala algumas finalidades para utilização deste tipo de abordagem:

1) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; 2) preservar o caráter unitário do objeto estudado; 3) descrever a situação do contexto em que está sendo feita uma determinada investigação; 4) formular hipóteses ou desenvolver teorias e 5) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações complexas que não permitam o uso de levantamentos e experimentos (GIL, 2002, p. 52).

Ressalta-se que o autor expõe que o conceito de “caso” sofreu uma ampliação de maneira a ser entendido como “uma família ou qualquer outro grupo social, um pequeno grupo, uma organização, um conjunto de relações, um papel social, um processo social, uma comunidade, uma nação ou mesmo toda uma cultura” (GIL, 2002, p. 52).

Conforme esclarece Yin (2001), o estudo de caso serve como estratégia para obtenção de um ponto de vista acerca de acontecimentos atuais inseridos em determinadas situações reais, ou seja, utilizar-se-á este tipo de abordagem como contribuição para um conhecimento mais profundo sobre determinado fenômeno complexo.

Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e

administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos (YIN, 2001, p. 21).

Assim, o estudo de caso como estratégia desta pesquisa buscou compreender como foi realizado todo o planejamento e dinâmica do processo de implantação do projeto MASP, a fim de se ter conhecimento de todo material relevante de maneira a se poder elaborar o contexto real para investigação realizada neste trabalho.

Importante salientar a adoção de um olhar ponderado durante o processo de análise qualitativa, visto que, conforme destaca Gerhardt e Silveira (2009),

[...] o pesquisador deve estar atento para alguns limites e riscos da pesquisa qualitativa, tais como: excessiva confiança no investigador como instrumento de coleta de dados; risco de que a reflexão exaustiva acerca das notas de campo possa representar uma tentativa de dar conta da totalidade do objeto estudado, além de controlar a influência do observador sobre o objeto de estudo; falta de detalhes sobre observância de aspectos diferentes sob enfoques diferentes; certeza do próprio pesquisador com relação a seus dados; sensação de dominar profundamente seu objeto de estudo; envolvimento do pesquisador na situação pesquisada, ou com os sujeitos pesquisados (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 52).

Para exposição sobre a etapa na qual o projeto se encontra atualmente procedeu-se também à pesquisa documental, bem como à observação assistemática, necessária para averiguação do processo. A referida pesquisa foi realizada durante o período de estágio supervisionado realizado pelo pesquisador no ambiente organizacional em que o projeto está sendo implantado.

Assim, o quadro 3 demonstra de maneira sintética a forma como foi realizada esta pesquisa, correlacionando os objetivos propostos pelo trabalho e o procedimento metodológico utilizado:

Quadro 3 – Objetivos propostos e procedimentos metodológicos correspondentes adotados.

(continua)

OBJETIVOS	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS
Histórico da Administração Pública no país – como ocorreu a mudança dos modelos de administração utilizados pelo poder público.	Pesquisa bibliográfica e pesquisa eletrônica.
Conceitos, definições e importância de uma gestão pública de qualidade.	Pesquisa bibliográfica, pesquisa eletrônica.
Acepções de eficiência, eficácia e efetividade.	Pesquisa bibliográfica, pesquisa eletrônica.
Definições e presença da gestão da informação estratégia na Administração Pública.	Pesquisa bibliográfica, pesquisa eletrônica.
Referencial Teórico	Pesquisa bibliográfica, pesquisa eletrônica.
Montagem do Questionário para Entrevista	Pesquisa documental, pesquisa eletrônica.
Coleta dos dados referentes ao projeto MASP	Pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, entrevista semiestruturada.

Quadro 3 – Objetivos propostos e procedimentos metodológicos correspondentes adotados.

(continuação)

OBJETIVOS	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS
Metodologia	Pesquisa bibliográfica, pesquisa eletrônica.
Objetivos, progresso e atual estágio do projeto MASP.	Pesquisa bibliográfica, pesquisa eletrônica, análise da entrevista semiestruturada transcrita, pesquisa documental.
Possíveis implicações alcançadas pelo projeto após total implementação.	Pesquisa eletrônica, análise da entrevista semiestruturada transcrita, Pesquisa documental.
Atendimento do projeto quanto aos requisitos de uma gestão da informação eficiente.	Pesquisa bibliográfica, análise da entrevista semiestruturada transcrita, Pesquisa documental.

Fonte: Elaboração própria do autor.

Desta maneira, podemos observar que todo o procedimento metodológico utilizado teve por finalidade a busca por dados e informações que apresentassem, de maneira mais tempestiva e verídica possível, cada etapa pela qual o projeto em questão se desenvolveu. Procurou-se elaborar uma estratégia de análise de maneira a aperfeiçoar o entendimento das informações encontradas, a fim de que este trabalho pudesse apresentar fidedignamente cada etapa estudada de modo a buscar a melhoria da percepção de forma ampla de como ocorreu à implantação do projeto em questão.

Por fim, expôs-se a análise destacando características de uma pesquisa fundamentada num estudo referente às ciências sociais, com base no questionamento de Demo (2007): “Construir ciências sociais não é pretender produtos acabados, verdades definitivas, mas cultivar um processo de criatividade marcado pelo diálogo consciente com a realidade social que a quer compreender, também para transformar” (DEMO, 2007, p. 14).

4 PROJETO MASP – O OBJETO DE ESTUDO

Neste capítulo, é apresentado o projeto MASP, tomando como foco suas particularidades acerca dos processos de tratamento das informações e o desenvolvimento das ações organizacionais realizadas. A finalidade do projeto para qual foi desenvolvido e um breve histórico também serão explanados. Em seguida, estão os apontamentos, em linhas gerais, das fases do projeto, finalizando a explanação com a situação na qual se encontra, as dificuldades e os desafios enfrentados durante todo processo de implantação, ainda não finalizado. O capítulo também apresenta a análise documental de relatórios e editais do projeto MASP e mostra a percepção dos atores participantes dos processos perante as ações implementadas.

4.1 Perfil

O projeto MASP é um programa de transformação cuja finalidade é desenvolver um modelo de gestão administrativa para o estado de Minas Gerais, de maneira a melhorar a área de recursos humanos do governo, apresentando soluções para o atendimento das necessidades internas e a resolução dos problemas que a área enfrenta atualmente. O propósito deste projeto é o desenvolvimento de um modelo exclusivo e customizado à realidade do Estado, permitindo que este melhore suas previsões quanto ao planejamento pessoal dos servidores de carreira do estado de Minas Gerais, relacionadas ao pagamento, administrativo e recursos financeiros, entre outros.

Ressalta-se a magnificência deste projeto, visto que propõe uma reforma administrativa do estado, lidando com quantidades imensas de dados referentes à vida funcional de um elevado número de servidores ativos e inativos, além de lidar com sistemas de informação que se encontram ultrapassados, não integrados e sem padronização das informações ou processos.

O maior desafio do MASP é inerente a ele, é o tamanho e a ousadia que o projeto abarca, a gente está falando na segunda maior implementação de SAP no mundo, perdendo só para o governo do Paquistão. [...] No Brasil nenhuma Federação fez isso na Administração Pública. Minas está experimentando (Entrevistado 3).

O órgão responsável por conduzir as ações deste projeto é a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), por meio da Superintendência Central de Administração de Pessoal (SCAP).

O projeto MASP é composto por uma série de iniciativas interdependentes e complementares, conforme ilustra a figura 3.

Figura 3 – Componentes do MASP



Fonte: MINAS GERAIS, 2014, p. 56

Todas essas iniciativas possuem como objetivos a valorização do servidor público, a ampliação da efetividade das políticas públicas do estado, o aumento do foco estratégico na gestão de recursos humanos e o crescimento da assertividade e eficiência operacional, permitindo maior transparência, participação e o controle social das ações do governo, bem como melhor produtividade e diminuição do gasto público referentes a esta área.

Por se tratar de um projeto que envolve a área de recursos humanos do Estado, o MASP tem o intuito de abranger todos os órgãos, entidades, fundações e autarquias da administração direta, exceto a Polícia Militar, Corpo de Bombeiros Militar e a Defensoria Pública, ou seja, todos aqueles que se utilizam do modelo atual de gestão de pessoas Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SISAP), para fazer suas operações de folha.

No que se refere a alguns dos objetivos mais específicos pretendidos pelo projeto relacionados à área de recursos humanos, baseando-se no relatório produzido pela Accenture em 2012 (MINAS GERAIS, 2012), podemos apontar: automatização dos processos operacionais; entendimento das necessidades das áreas e desenvolvimento de soluções de Gestão de Pessoas; desenvolvimento de programas e políticas para melhorar o desenvolvimento e avaliação dos servidores, gerenciamento de fornecedores, orçamentos e sistemas de gestão de pessoal.

Neste ínterim, dentre os principais benefícios esperados do projeto MASP, citados pelos atores entrevistados, encontram-se:

- Maior agilidade e eficiência no processamento da vida funcional dos servidores, garantindo um acesso de maneira descomplicada;

Quanto a isso eu acho que sim, vai conseguir com muito mais eficiência pegar as informações, entregar as informações para o servidor. Tanto para o servidor quanto para a alta administração (Entrevistado 2).

Eu acho que vai trazer um impacto muito considerável não só de eficiência operacional do processo, até em redução de custo mesmo para o Estado, de gasto de papel, de trâmite de pasta de documento. Mas também vai trazer uma qualidade de vida no trabalho muito superior. [...] Então eu acho que vai ter um impacto grande no dia a dia do servidor [...] os maiores afetados seriam eles mesmos porque muda de um modelo de usar um sistema de grande porte muito limitado para um sistema que pretende resolver os 100%, melhorar 100% os processos deles (Entrevistado 2).

A gente tem agora um portal próprio, um portal do servidor com muitos autos serviços, com muita consulta em que o próprio servidor consegue fazer, então realmente dá uma maior transparência para o servidor da sua vida funcional (Entrevistado 4).

- Maior agilidade e eficiência na prestação de serviços de RH, com atendimento único e padronizado, trazendo maior confiabilidade nas informações, transparência e automatização de concessões de benefícios;

Em termos funcionais a gente percebe que um sistema mais limpo, mais fluido, mais simples por servidor, em que o servidor consiga ter acesso ao serviço sem precisar ficar se deslocando de uma Regional de ensino até a DRH [diretoria de recursos humanos] e que ele tem a transparência nessa prestação de serviço (Entrevistado 3).

- Melhorias na capacidade do Estado de planejar e gerir os recursos humanos e financeiros;

Sob o ponto de vista econômico, melhoria do gasto público e curiosamente eu falo que é um dos primeiros que eu vejo que é um dos projetos de gestão de caráter de política pública que eu estou impactando 500 mil servidores, com a valorização dos direitos desses servidores por meio da automação de uma simples requisição de férias, que eu elimino vários papelotes, burocracia, enfim tornando muito mais fácil e mais ágil (Entrevistado 1).

- Redução da possibilidade de fraudes, erros e alocação errônea de recursos financeiros, promovendo a sustentabilidade fiscal e a qualidade do gasto público;
- Imagem do estado como instituição de vanguarda na gestão de pessoas.

Quanto aos benefícios estratégicos esperados, matéria afeta a esta pesquisa, destacamos a liberação do tempo dos servidores para atividades estratégicas e de melhoria de desempenho, integração dos órgãos, padronização de processos, plataformas e sistemas, unificação e alinhamento da cultura organizacional entre as instituições.

4.2 Frentes

Consta no Edital de licitação Nº. 006/2014 do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) (MINAS GERAIS, 2014, p. 56) que o projeto MASP compõe-se da execução de três principais frentes de trabalho:

- Frente 1: Otimização de processos, pessoas e sistemas;
- Frente 2: Recenseamento e Digitalização; e
- Frente 3: Desenvolvimento de modelo de inteligência de dados.

Entretanto, quando da entrevista dos atores selecionados, a descrição das frentes foi baseada de acordo com a denominação dada internamente pela administração da Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGESP). Dessa forma as frentes foram nomeadas da seguinte maneira: Frente Funcional, Frente de Tecnologia da Informação e Frente Gestão de Mudanças. Nesta pesquisa seguiremos a mesma linha nomeada pelos atores entrevistados.

4.2.1 Frente Funcional

Como o projeto MASP prevê o redesenho, a padronização e automação dos processos de RH de forma a possibilitar ao Estado ganhos de eficiência, eficácia e assertividade, esta frente tem como escopo a reorganização das estruturas departamentais de forma a garantir o controle do nível do serviço e a geração de valor para o servidor. Para isso, foi necessário tornar a qualidade de dados mais “limpa”, de forma a fazer com que o servidor tivesse acesso a uma informação mais qualificada. Ademais, esta frente tem o objetivo de fazer o levantamento de todos os dados relativos à gestão de pessoas tratando das regras de negócios.

São todos aqueles dados que vão servir para alimentar o sistema. Estamos para fazer realmente o redesenho da regra de como o sistema vai funcionar, especificação de sistema, as customizações, as parametrizações. Vamos acompanhar junto a um consultor funcional para garantir que no final a gente consiga um sistema que atenda plenamente o Estado (Entrevistado 3).

4.2.2 Frente de Mudanças

Frente de mudanças é uma frente considerada relativamente nova; ela foi desenhada e configurada no final do ano de 2014 e começo de 2015. As ações desta frente são planejadas à medida que o projeto vai se desenhando e as mudanças vão se aproximando. Ela usa como elemento principal os impactos que o projeto trás ao público e compreende, em geral, conforme indicado pelo relatório da Accenture (MINAS GERAIS, 2013b) o mapeamento e análise de impactos; gestão de patrocinadores e partes Interessadas; rede da mudança; comunicação; capacitação; pesquisa de prontidão à mudança e ações de engajamento.

Eu costumo dizer que a gente tem alguns pilares básicos que é comunicação, tratamento de impactos e treinamento. Um projeto dessa magnitude e pós reforma administrativa, a gente fala de 45 órgãos da administração sendo

impactados, que são os 45 órgãos que hoje são pagos pelo SISAP e que vão ser impactados com o MASP (Entrevistado 1).

Conforme afirma um dos atores, esta frente se mostra relevante para o projeto, uma vez que evita a resistência dos servidores na implantação do novo modelo de sistema.

4.2.3 Frente de Tecnologia da Informação

Responsável pelo planejamento de aquisições de soluções de tecnologia da informação, esta frente tem como principal finalidade o levantamento das regras de negócio de RH do Estado, gestão da infraestrutura tecnológica, articulação com as empresas fornecedoras, utilização das ferramentas para migração de dados e integrações entre os sistemas. Esta frente ainda é responsável pela parte de saneamento, digitalização e recenseamento de dados, bem como atestar que certos serviços serão realizados de maneira qualificada.

A garantia dos dados que vão ser migrados, a garantia de que o Estado estará pagando de forma adequada, fazer a verificação das regras que estão sendo passadas pelo funcional [...] a garantia da infraestrutura tecnológica de suportar todo esse sistema integrado gigantesco que a gente está montando (Entrevistado 2).

4.3 Histórico

Como mencionado anteriormente, o projeto MASP surge com a iniciativa de modernizar a gestão de pessoal no Estado de Minas Gerais, sendo idealizado no ano de 2011.

Dentre as causas que motivaram a criação do projeto já se encontravam as deficiências no modelo de RH utilizado à época, que sobrecarregava os servidores da área de Recursos Humanos com atividades puramente transacionais, abstenendo-os de atividades estratégicas.

Os principais motivadores do projeto MASP estão relacionados à saturação e ao desgaste do atual modelo em atender às novas e constantes pressões por um modelo e serviços de RH mais eficientes, eficazes e focados na geração de valor para o servidor e para o Estado. Os Órgãos e Entidades da administração pública enfrentam os mais diversificados tipos de problemas: desde a piora acelerada do nível dos serviços prestados pela área de recursos humanos, a perdas financeiras resultantes da ineficiência e inacúria dos processos, à baixa qualidade dos dados, e à possibilidade de ocorrência de fraudes e erros na folha de pagamento (MINAS GERAIS, 2014. p.55).

Alguns dos problemas foram apresentados no final da fase de diagnóstico de processos, pessoas e sistemas, realizado pela Accenture, que utilizou um método dividido em três ações:

[...] a avaliação do serviço, a avaliação do perfil do cliente e a avaliação da maturidade. A avaliação do serviço buscou verificar o grau de satisfação e a criticidade dos processos, através de um questionário online e de entrevistas individuais. Foram 686 questionários respondidos por servidores ligados às funções de RH de todo o Estado e 18 entrevistas individuais com gestores da alta gestão do governo, incluindo Secretários e Subsecretários. A avaliação da maturidade procurou compreender a maturidade de RH do Estado, quanto a 4 aspectos: geração de valor; organização, processos e tecnologia, de acordo com as boas práticas do mercado. A avaliação do perfil do cliente procurou mensurar a maturidade dos processos e a eficiência operacional de Gestão de Pessoas do Governo de MG, como base tanto em dados qualitativos e quantitativos (SIDNEY, 2015, p. 60).

As principais conclusões do diagnóstico indicados pelo Relatório da Accenture (MINAS GERAIS, 2012) e ainda relatados pelos atores entrevistados demonstraram que:

- O antigo modelo onerava os RHs setoriais com atividades de cunho transacional;

E daí vem a necessidade de melhoria da eficiência dos processos de gestão de pessoas, um modelo novo que me permitisse que a área de gestão de pessoas tivesse tempo para se dedicar a gestão estratégica também. Lógico que a parte cartorial é importante e faz parte do nosso dia-a-dia, senão a nossa vida funcional vira um caos, mas tem que ter um pessoal que fica dedicado para a alocação, planejamento da força de trabalho para ajudar no aproveitamento da força de trabalho dos servidores (Entrevistado 4).

- Automação e integração do fluxo de processos praticamente não existia;

Hoje há uma grande dificuldade que é fazer o levantamento de informações. O Estado tem as informações muito capilarizadas, muitas não estão estruturadas e acaba que fica muito difícil (Entrevistado 4).

- Problemas relacionados à falta de mão de obra qualificada, alta rotatividade e falta de procedimentos padrão, orientações e serviço de suporte inadequados;

Eu acho que a informação está na cabeça de poucas pessoas e essas pessoas estão totalmente esgotadas para produzir a folha. Porque é isso que o Estado faz, ele faz pouco do resto e muito de folha. Então eles estão ali, esgotados, tentando produzir a folha e você lá perguntando: porque que você faz assim, porque que você faz assado, e a gente tem descoberto muito entendimento que está um pouco desviado do que foi a proposta do legislador (Entrevistado 3).

- Execução das atividades pelos órgãos, segundo próprio entendimento ou falta de execução até parecer formal da SEPLAG;

Com melhorias na burocratização e a procura de uma padronização a gente verificou também que às vezes um processo tem uma mesma legislação, mas tem dez interpretações diferentes, dez aplicações diferentes. Cada um faz do seu jeitinho então num órgão eu tenho direito, em outro órgão consideram que eu não tenho (Entrevistado 4).

- Excesso de passivos de pessoal ora por incorreções de lançamentos e instrução de processos ora pela divergência de regras e instruções;

- Recorrência a autoridades políticas pelos servidores criando elevado número de atendimentos por exceção;

Sua vida funcional vai estar toda certa. Na hora que você quiser pedir aposentadoria, você vai verificar tudo e poder aposentar. Acabou o afastamento preliminar, você não vai ficar doze anos lá esperando e pensando: será que eu vou aposentar? E tendo que levar docinho no órgão para ver se eles te aposentam (Entrevistado 4).

Então a regra tem que ser clara suficiente. Padronizar para não precisar levar um deputado para pedir sua transferência (Entrevistado 3).

- Recorrência ao poder judiciário gerando interpretação das leis e direitos segundo entendimento deste, criando inúmeras exceções às regras.

Insta salientar que conforme Edital SIGRH/2014 incumbido pela licitação responsável pelo fornecimento de licenças de uso de softwares a matéria afeta à “Tecnologia” obteve como conclusão de diagnóstico a baixa aderência funcional da plataforma tecnológica de gestão de pessoas, resultando “baixa automação de processos, baixa qualidade dos dados inseridos, usabilidade restrita e baixa capacidade de inteligência de dados.” (MINAS GERAIS, 2014, p. 79).

Desse modo, o estudo realizado apontou para a necessidade de substituição dessa plataforma, sendo aprovada a completa reestruturação da área, incluindo a substituição da ferramenta de RH, capaz de suportar as novas expectativas de transformação organizacional do Estado.

4.4 Fases do projeto MASP

Conforme mencionado anteriormente,

A primeira fase do projeto, iniciada em novembro de 2012 e com término previsto para o início de 2014, realizada mediante a contratação de uma consultoria especializada, através da Concorrência n.º 004/2011, compreendeu a prestação de “serviços de consultoria para o diagnóstico, mapeamento, proposição de melhorias, desenho e implantação de novos processos administrativos para a área de administração de pessoal do governo do Estado de Minas Gerais, com aplicação de modelo de inteligência de dados para as informações que suportam a execução destes processos, configurando um novo modelo de gestão da vida funcional do servidor do Estado de Minas Gerais”, os quais servem como direcionamento e base para o desenvolvimento das próximas ações, quais sejam a realização do recenseamento e a digitalização das pastas funcionais dos servidores, a implantação da nova SOLUÇÃO de recursos humanos e a transformação da área de RH do Estado (MINAS GERAIS, 2014, p. 56).

Iniciada em novembro de 2012 e com previsão de término em 2014, o estudo realizado serviu como diretriz para o desenvolvimento das próximas ações do projeto MASP.

De modo geral as fases consistiram, resumidamente, em redesenho de processos, saneamento de dados funcionais e o desenvolvimento de novas tecnologias para suportar processos mais modernos e com tempestividade.

De acordo com a superintendente Central de Administração de Pessoal, Soraya Mourthé, “a primeira etapa vai culminar no redesenho do processo, ou seja, na definição de um modelo futuro do sistema de gestão de pessoas, muito mais moderno e eficiente”.

A segunda fase prevê o saneamento de dados e o recenseamento dos servidores, com qualificação de informações sobre a vida funcional, ações que serão realizadas até 2014. (MINAS GERAIS, 2013c).

De acordo com o Edital de Pregão Eletrônico N°. 006/2014 (MINAS GERAIS, 2014, p. 266) a implantação do projeto foi dividida em etapas denominadas “ondas”:

- Onda 1: Esta onda previu a implantação das soluções de apoio em todos os ambientes tecnológicos previstos. De maneira geral, esta fase consistiu, ainda, na estruturação do novo modelo de RH, através de redesenhos de processos, documentação e criação dos requisitos de sistemas de informação, bem como do saneamento dos dados atuais de pessoal;
- Onda 2: Esta onda prevê a implantação do SIGRH nos ambientes de desenvolvimento e homologação, com a parametrização e/ou customização dos processos de negócio e das regras de negócio relacionadas aos requisitos solicitados pelo Estado;
- Onda 3: Esta onda prevê a implantação do SIGRH nos ambientes de desenvolvimento e homologação, com a parametrização e/ou customização dos processos e das regras de negócio desenvolvidas durante a execução dos serviços, ou seja, não prevê a entrada em produção e a sua disponibilização para os usuários finais.
- Onda 4: Voltada para a folha dos órgãos da Administração Direta, esta onda prevê a implantação do SIGRH no ambiente de produção, prevendo a migração dos dados e processos dos sistemas legados para a solução e a sua disponibilização para os usuário.
- Onda 5: No mesmo formato da Onda 4, porém voltada para implantação do SIGRH nos demais órgãos da Administração Pública.
- Onda 6: No mesmo formato da Onda 4, porém voltada para implantação do SIGRH nos órgãos relacionados às áreas de saúde e segurança.

De modo geral, as ações realizadas pelas fases do projeto MASP consideradas mais relevantes pelos atores entrevistados foram: o planejamento e estruturação do novo modelo de RH, a contratação da nova ferramenta e a implantação das ferramentas de apoio ao sistema. Além disso, foram citadas a fase denominada redesenho de processos, criando uma

diretriz de trabalho de forma a clarear os caminhos para o alcance dos objetivos propostos, a própria implementação do sistema considerando a importância de sua grandiosidade e ainda o saneamento, buscando a melhoria da qualidade de dados.

São muitos grandes projetos dentro de um projeto maior. O projeto de digitalização é muito importante ainda que ele não esteja a todo vapor, mas ele vai ser um projeto que vai demandar muito do Estado, muito esforço e essas iniciativas somadas é que vão dar a robustez que a gente está buscando, então eu não consigo falar com você qual é a fase mais importante, porque cada grande subprojeto desse gerenciamento tem sua importância (Entrevistado 1).

Ainda tem o saneamento, que vai ajudar a minimizar um pouco desses problemas que a gente tem em relação à qualidade de dados (Entrevistado 3).

4.5 Situação atual

Conforme relatório apresentado pela Accenture (MINAS GERAIS, 2016b), que indica a situação do projeto MASP no período referente até o mês de agosto deste corrente ano, apontamos alguns aspectos relativos às fases em que se encontra o projeto.

Salienta-se que o primeiro modelo de sistema apresentado para o projeto MASP, que se caracterizava por ser um modelo centralizado, sofreu modificações, passando para um modelo de RH híbrido, gerando nova revisão do dimensionamento da infraestrutura de TI.

Ainda se encontra sob atividade, o processo de extração a migração de dados do sistema, a implementação de ações de mapeamento, análise e execução de atividades relacionadas à gestão de patrocinadores, de impactos organizacionais, treinamento e comunicação.

Encontra-se na fase de construção para as ondas 2 a 5, a configuração dos processos de recursos igualmente à construção do programa responsável para migração de dados dos sistemas legados para o SIGRH.

Quanto à Onda 6, ainda estão sendo desenhadas as soluções de apoio respectivas às áreas de saúde e segurança ocupacional.

4.6 Frutos do projeto MASP

Diversos foram os avanços alcançados durante o período de implantação do projeto. Abaixo estão elencados alguns que consideramos já estarem sendo vivenciados pelos servidores do Estado:

Portal do Servidor (concluído): Reorganização e revitalização de conteúdo, tornando o acesso online mais eficiente e intuitivo. Mais de 200 páginas informativas de produtos e serviços de RH.

Regularização de pagamentos (concluído): Regularização do cadastro de 17.872 servidores inativos, gerando a suspensão de 492 pagamentos indevidos e previsão de economia de 12,1 MM/ano.

Cadastro Único de RH – CaduRH (concluído): Base de dados que consolida e atualiza, em um único local, informações como contato, experiências e habilidades de todos esses profissionais, permitindo mapear e identificar a estrutura de RH do Estado. Levantamento inicial identificou cerca de 4 mil servidores de RH em todo o Estado.

Núcleo de Saúde Ocupacional da Cidade Administrativa (concluído): Prestação de serviços de alto desempenho por meio de uma atuação proativa de promoção à saúde e prevenção de doenças e acidentes de trabalho.

RH Responde (implantado e em melhoria contínua): Central de atendimento único e padronizado para chamados de RH do Estado, para esclarecimento de dúvidas, serviços, sugestões, etc. (aproximadamente 5.000 chamados/mês e 1557 scripts de atendimento).

Projeto de Otimização da Aposentadoria (em andamento): Tratamento do passivo de aposentadorias (otimização do processo de publicação, nova metodologia e maior controle do armazenamento de processos, digitalização das aposentadorias passíveis de compensação previdenciária).

Auditoria da folha de pagamentos (em andamento): Identificação e correção de concessões irregulares na folha de pagamentos, em parceria com a Controladoria Geral do Estado (CGE) (MINAS GERAIS, 2016a).

4.7 Dificuldades e desafios

Questionados sobre as maiores dificuldades encontradas durante a implantação do projeto MASP e ainda sobre os maiores desafios a serem enfrentados, os atores indicaram:

- Dificuldade no levantamento de informações, uma vez que o sistema utilizado pelo Estado não comporta o volume de dados que o próprio estado absorveu;

Preciso de um sistema robusto para caminhar. Então não há que se falar em RH estratégico se eu não consigo organizar os meus dados, a gente está falando de 650.000 pagamentos. [...] O volume que a gente tem mais o tanto de especificidade por causa da nossa legislação (Entrevistado 3).

- Falta de pessoal especializado dentro da equipe do projeto e número baixo de pessoas que a compõem;

Falta especialistas de RH dentro da equipe. [...] Nós temos até pessoas comprometidas com a causa mas não é um especialista que vai chegar e falar que isso não é do jeito, essa que é a minha grande preocupação (Entrevistado 4).

Hoje eu tenho uma equipe de 10 pessoas para trabalhar; eu não tenho braços suficientes para estar nestes órgãos. Então a gente tem que se desdobrar, usar às vezes de ferramentas de TI para a gente conseguir alcançar esse pessoal (Entrevistado 1).

- Conhecimento do processo concentrado com poucas pessoas e falta de documentação de software;

Então hoje a gente tem uma grande dificuldade de conseguir pessoas que saibam profundamente os processos. E essas pessoas têm ao longo dos anos, feito as coisas muito às pressas então não têm documentação (Entrevistado 3).

Um problema grande hoje é o problema do pagamento que tem quatro pessoas que sabem porque o pagamento é feito do jeito que é hoje no Estado. Se você precisa de qualquer informação, você precisa perguntar para elas, não tem lugar nenhum documentado (Entrevistado 4).

- A quantidade de memória necessária do sistema para processar simultaneamente todas as informações dos servidores;

Outro grande desafio que a gente tem é o dimensionamento do sistema, que você que é de dentro da frente, deve ter visto que deve ter sido um parto, foram mais de nove meses, foi uma gestação por que é muito inovador é um trabalho que nunca tinham visto aqui no Brasil. [...] Aí precisou acionar o pessoal da Alemanha do SAP, pedir ajuda do pessoal dos Estados Unidos, então tem que fazer todo o estudo para fazer esse dimensionamento (Entrevistado 4).

- Questão de recursos financeiros voltados para o projeto, dada a situação de calamidade financeira que o Estado se encontra;

Dificuldade de patrocínio. A gente passou por uma questão governamental que é importantíssima para um projeto desse porte, então eu acho que o desafio de você conseguir deixar vivo e você conseguir que as coisas sejam bancadas, para você ter braço para construir, muito difícil no Estado, porque ele é o tomador de decisão e não pode se preocupar exclusivamente com esta questão (Entrevistado 3).

- Resistências às mudanças culturais organizacionais;

Então a gente vai para quase 20 anos com processos e procedimentos que não se modificam há quase duas décadas. É uma mudança cultural, e aí falando em 45 órgãos, culturas organizacionais diferentes então é mais complicado ainda. [...] Quando eu falo que eu estou tratando com 45 órgãos, culturas organizacionais diferentes, formas de pensar diferentes, estratégias diferentes (Entrevistado 1).

- Incertezas quanto à capacidade necessária para lidar com o volume de informações utilizadas pelo Estado.

Sem uma performance adequada, você pode inviabilizar o projeto e como a gente está com uma estrutura muito específica e muito cara, a gente não tem a possibilidade de errar muito porque senão inviabiliza o projeto. É uma responsabilidade grande, um risco grande a gente contratar uma coisa que não seja capaz de rodar o que a gente precisa e ter que no final do projeto se virar para arranjar forma de contornar problemas de performance do software (Entrevistado 2).

O próximo capítulo está relacionado aos resultados que esta pesquisa alcançou ao analisar a contribuição do projeto MASP acerca do tratamento da informação, de modo a

observar se Administração Pública mineira está utilizando a informação como instrumento para uma gestão estratégica eficiente.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Considerando o que já foi exposto anteriormente e de acordo com a finalidade pela qual este trabalho se realiza, relacionamos abaixo os resultados gerais alcançados por esta pesquisa.

No que tange ao entendimento sobre estratégia apontado nesta pesquisa, conclui-se que o projeto MASP se encaixa na concepção apresentada por Beal (2004), uma vez que as diretrizes iniciais realizadas por este programa fizeram a Administração Pública tomar decisões de forma a definir objetivos globais estratégicos e a identificar meios considerados adequados para superação dos desafios e alcance das metas estabelecidas:

- Fase diagnóstica da situação que a área de recursos humanos do estado se encontrava;
- Início do projeto com o redesenho de processos das instituições.

Outro aspecto consiste no fato do projeto atender alguns dos requisitos definidos por McGee e Prusak (1994) quanto à definição de estratégia precisa, visto que a implantação do projeto se mostra singular diante do que está sendo realizado no país e tenta considerar todos os recursos necessários à implementação de estratégias:

- Captação de recursos financeiros para o Projeto: “o custo total estimado para o projeto MASP é de cerca de R\$ 200 Milhões, os quais serão desembolsados ao longo de 5 anos de projeto” (MINAS GERAIS, 2013b, p. 7).
- Capacitação de indivíduos: “a jornada de transformação prevê a capacitação dos servidores envolvidos atualmente com as demandas de RH objetivando assim a prepará-los e adaptá-los ao novo modelo proposto” (MINAS GERAIS, 2013b, p. 10).
- Informação:

A gente tem agora um portal próprio, um portal do servidor com muitos autos serviços, com muita consulta em que o próprio servidor consegue fazer, então realmente dá uma maior transparência para o servidor da sua vida funcional (Entrevistado 4).

Ainda sob o contexto “informação”, o projeto se identifica com esclarecimento que Beal (2004) oferece ao caracterizar uma informação de qualidade como aquela que possui um valor significativo para as instituições e, em outros aspectos, sendo clara e precisa.

Com o novo modelo, haverá um efetivo aumento da confiabilidade dos dados e informações de pessoal, reduzindo a possibilidade de fraudes, erros e alocação errônea de recursos financeiros, promovendo a sustentabilidade fiscal e a qualidade do gasto público (MINAS GERAIS, 2013b, p. 8).

O projeto MASP mostra, no sentido explanado por Beuren (2011), a tentativa do setor público em conhecer as instituições que estão sob sua responsabilidade, utilizando-se de informações para a compreensão das estruturas e as relações da organização, sendo capaz de entender as mudanças que devem ser implementadas. Apresenta-se também como observa a autora acerca de que a informação é elemento fundamental no apoio às estratégias, bem como no controle de operações.

Após finalizar o diagnóstico de processos, pessoas e sistemas de pessoal do Estado, foi iniciada uma grande jornada de transformação de uma realidade de serviços muitas vezes desgastantes e insatisfatórios em um dos melhores e mais inovadores modelos de Gestão de Pessoas em instituições públicas (MINAS GERAIS, 2016a).

O projeto MASP, tendo como uma de suas principais frentes aquela relacionada à tecnologia da informação, anda em consonância com a observação de Beuren (2011) ao ter a informação e a tecnologia da informação desempenhando papéis fundamentais na elaboração da estratégia organizacional.

O projeto se mostra em sintonia, ainda, conforme entendimento de Braga (2007) ao utilizar a TI como elemento de permitir a desburocratização de procedimentos existentes, buscando melhoria dos serviços.

Em se tratando da Frente de Gestão de Mudanças, o projeto corrobora para que a tecnologia da informação se torne um importante fator de transformação relacionada à formação de processos capazes de modificar o comportamento das organizações, conforme Gonçalves (1993) relata.

Salienta-se a observância do cumprimento das tarefas apresentadas por McGee e Prusak (1994) nas ações implementadas pelo projeto, durante o processo de gerenciamento das informações, quais sejam: a identificação das necessidades e requisitos de informação; classificação e armazenamento de informação/tratamento de apresentação de informação; desenvolvimento de produtos e serviços de informação e distribuição e disseminação da informação.

Considerando as definições sobre eficiência apresentadas nas acepções explanadas por Justen Filho (2014), as condutas realizadas pelo projeto demonstraram as perspectivas do setor público em deter a má utilização dos recursos relacionados à satisfação das necessidades coletivas.

À medida que o projeto demonstrou trazer benefícios à população, além de eficiente, passou também a ser definido como efetivo, conforme informado por Castro (2006).

Almeida, Teixeira e Martinelli (1993) destacam a importância da área de recursos humanos para a criação das capacidades e competências requeridas pelo Estado na implantação das estratégias e ações governamentais.

Mas a área de Recursos Humanos tem uma particularidade que a distingue das outras, pois ela não só trata da estratégia da empresa quanto ao envolvimento das pessoas para o atingimento dos objetivos organizacionais, como trata da estratégia para o atendimento das suas próprias necessidades. (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993, p. 14).

Sem uma gestão de qualidade, se torna muito tênue a implementação das políticas públicas. Ademais, a gestão do RH no Estado é complexa no sentido de contar com um número elevado de servidores ativos e inativos, a um custo de folha elevado. Isso leva a necessidade de modernização e desenho de um novo modelo de gestão tornando a atividade do estado mais eficiente.

Parte integrante do Programa de Modernização Institucional conduzido pelo governo do estado, denominado “Governo eficiente” do Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) 2012-2015, o projeto MASP está incluído no âmbito de projetos estratégicos governamentais e sua concretização vislumbra contribuir para o objetivo futuro do governo que é “Tornar Minas o melhor lugar para viver” (MINAS GERAIS, 2015).

Reconhecendo a gestão eficiente e eficaz como condição essencial para um serviço público de qualidade, o governo do Estado de Minas Gerais presumiu esta “visão de futuro” durante o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) do ano de 2003, projetada para o ano 2023 e reafirmada, para 2030 (MINAS GERAIS, 2011).

Esta visão é o ponto de partida para a construção da agenda de iniciativas estratégicas que contribuirá para que Minas Gerais empreenda uma trajetória de desenvolvimento ainda mais pujante nos próximos anos (MINAS GERAIS, 2016c).

Posto isso, o estado tem buscado realizar alguns dos objetivos estratégicos dentro da Rede de Governo Integrado, Eficiente e Eficaz, quais sejam: ampliar a efetividade das políticas públicas, bem como a capacidade de inovação do governo para gerar mais e melhores resultados para a sociedade, ampliação e melhoria da produtividade e qualidade dos serviços e do gasto público, aumento da integração intragovernamental, transparência e ampliação da participação e controle social das ações governamentais.

Desta forma, o projeto MASP tem papel fundamental na sustentação da estratégia governamental:

Figura 4 – Rede de governo integrado, eficiente e eficaz.



Fonte: MINAS GERAIS, 2014, p. 55.

Uma das motivações do projeto MASP, segundo o site oficial do governo, foi a incapacidade do Estado em cumprir a materialização e a entrega de uma estratégia governamental de qualidade, uma vez que o modelo vigente não supria o atendimento das novas e constantes pressões por serviços de recursos humanos mais eficientes, eficazes e focados na geração de valor para o servidor e para o Estado.

A figura 5 ilustra o formato do modelo atual comparado ao modelo pretendido após conclusão do projeto:

Figura 5 – Esforço despendido nas atividades de recursos humanos.



Fonte: (MINAS GERAIS, 2016a) site MASP.

Neste ínterim, após a observação de fatores estratégicos presentes no projeto MASP e a elucidação dos elementos que fazem similaridade com referencial teórico apresentado, a próxima sessão trata das conclusões verificadas nesta pesquisa, de modo a propiciar uma síntese do trabalho realizado.

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo teve como propósito a investigação acerca da contribuição do projeto MASP, que faz o tratamento da informação da área de recursos humanos na Administração Pública do estado de Minas Gerais, de forma a compreender de que modo esta informação é utilizada como ferramenta de melhoria para uma gestão estratégica eficiente.

Com o objetivo de que este trabalho apresentasse um maior aprofundamento das matérias afetas à Gestão da Informação Estratégica, primeiramente se ofereceu um apanhado teórico acerca do assunto tratado de modo a apresentar ao leitor uma perspectiva de abordagem deste assunto à luz da literatura acadêmica. O exame reforçou a incipiente percepção da importância do estudo da Gestão da Informação como estratégia para haver uma administração pública eficiente.

Em seguida, dentro do capítulo referente ao objeto de estudo, apresentou-se algumas particularidades deste projeto, apresentando uma visão geral da sua composição estrutural. Na sequência, procurou-se retratar os fatores históricos que culminaram na criação e implantação do projeto pela Administração Pública mineira. Após discorrer acerca das fases e a situação atual que o projeto se encontra, passamos à exposição do ponto de vista dos atores envolvidos acerca dos benefícios, dificuldades e desafios apresentados pelo projeto MASP.

Nesta etapa, as entrevistas realizadas permitiram a visualização de pontos não evidenciados durante a coleta de informações sobre o projeto MASP. Optou-se por selecionar atores envolvidos com as três frentes apresentadas pelo projeto, que possuíssem profuso conhecimento acerca do projeto e das frentes que atuavam.

Desta forma, podemos vislumbrar a complexidade das ações desenvolvidas pelo projeto MASP, acerca do tratamento de dados, sistemas e mudanças organizacionais ocorridas na área de recursos humanos do estado, visto que os entrevistados apontaram as mesmas deficiências relatadas no diagnóstico da Accenture.

Dentre os pontos de atenção abordados pelos atores entrevistados, destacamos a importância do projeto para modernização do modelo de Administração pública, ocasionando melhor qualidade na prestação dos serviços públicos, eficiência do gasto público, redução de fraudes, má alocação dos recursos financeiro do Estado, entre outros.

Para a sociedade é o conhecimento de que a gestão pública está gastando melhor o recurso que a gente paga. [...] e poder ter a melhoria da prestação de serviço também, porque a partir do momento que você faz uma gestão estratégica da locação de cada servidor, você tem realmente um dimensionamento de que tamanho de equipe você precisa para cada área (Entrevistado 4).

Para a sociedade como um todo a gente espera que traga um ganho direto de eficiência na prestação de serviço público em geral; uma maior motivação das pessoas dentro dos servidores do Estado e isso se reflete em melhor qualidade de prestação de serviço (Entrevistado 2).

Quanto à complexidade das ações desenvolvidas pelo projeto MASP, os entrevistados apontaram dificuldades decorrentes acerca do tamanho das bases de dados e da situação precária dos sistemas de RH, bem como pelo próprio aparelho burocrático do Estado.

No estado a gestão da informação é uma coisa complicada. [...] Depois vem a padronização dos processos, a proposta de uma desburocratização também foi muito importante e ainda o levantamento de dados (Entrevistado 4).

No que tange ao desenvolvimento do modelo do sistema responsável pelo processo de modernização, percebe-se que o maior desafio para o projeto MASP associa-se ao fato de se tratar de uma proposta de grande anseio, lidando com um dimensionamento muito complexo, criando incertezas relativas ao sucesso final do projeto, uma vez que as ações pertinentes a este processo dependem de muitas variáveis, dentre elas, se o próprio sistema que está sendo desenvolvido será capaz de comportar os serviços demandados pelo Estado. Além disso, trata-se de uma inovação tecnológica em que os especialistas do assunto advêm de outros países, tornando o processo mais complicado, conforme relata um dos entrevistados.

Na parte de resultados, a pesquisa ofereceu uma comparação entre o modelo proposto pelo projeto e os conceitos epistemológicos da literatura apresentados na fundamentação teórica. Por não se ter um entendimento uniforme ou referência principal acerca destes conceitos, constatou-se na literatura a presença de recomendações e adequações às organizações de cunho privado, não se levando em conta as especificidades do setor público. Portanto, a análise exposta buscou perceber o grau de adequação da proposta implementada pelo projeto MASP às essas recomendações, procurando convergir tais adequações para o setor público.

Dentre os resultados alcançados, pode se perceber que o projeto MASP adequa-se oportunamente na maioria dos pressupostos teóricos encontrados neste trabalho, uma vez que utiliza da informação como meio para o apoio de estratégias governamentais de modo a permitir que o Estado seja capaz de ampliar a efetividade das políticas públicas,

inovando no tratamento da informação e permitindo a melhoria da produtividade, a qualidade dos serviços e redução dos gastos públicos.

Importante salientar que, ainda que o projeto MASP não consiga a garantia de êxito em todas as ações que foram propostas inicialmente, o que se pode concluir é que esta iniciativa já deixou um legado para a Administração Pública. Como exemplo disso, destacamos o Portal do Servidor, que disponibiliza aos servidores públicos do Estado as informações sobre seus dados pessoais, funcionais e financeiros via web.

Por fim, esta pesquisa tratou de analisar as propostas do projeto MASP, de forma a validar a proposição inicial do programa em desenvolver as ações governamentais para a utilização da informação como ferramenta estratégica eficiente. Conforme os resultados demonstrados e apesar de não ter sido possível vivenciar a implantação final do projeto, pode-se inferir que as ações implementadas pelo projeto MASP, através da Administração Pública mineira, vão ao encontro de uma gestão estratégica eficiente. Ademais, o resultado demonstra a solicitude do Estado em procurar melhorias para o atendimento das demandas sociais, cumprindo o seu papel de zelar pela coletividade de seus cidadãos.

Seria interessante que as próximas pesquisas pudessem investigar se a continuidade das ações deste projeto se encontra de acordo com a finalidade inicial e, sobretudo, se os gestores da alta administração estão utilizando as informações obtidas pelo sistema para gerir de forma estratégica e eficiente.

REFERÊNCIAS

- ALCANTARA, Christian Mendez. Os princípios constitucionais da eficiência e eficácia da administração pública: estudo comparativo Brasil e Espanha. **Constituição, economia e desenvolvimento**: Revista da Academia Brasileira de Direito Constitucional. Curitiba, 2009, vol 1, n. 1, ago.-dez. p. 24-49. Disponível em: <<http://www.abdconst.com.br/revista/revista1.pdf#page=23>> Acesso em: 6 set. 2016.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes; MARTINELLI, Dante Pinheiro. Por que administrar estrategicamente recursos humanos?. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, n. 33 (2), p. 12-24, mar.-abr. 1993. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n2/a03v33n2>>. Acesso em: 4 out. 2016.
- BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v. 13, n. esp., p. 1-25, 2008. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/download/1843/1556>>. Acesso em: 23 set. 2016.
- BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004. 137p.
- BECHARA, Evanildo. **Dicionário da língua portuguesa Evanildo Bechara**: atualizado pelo novo acordo ortográfico. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2011. p. 547.
- BELTRÃO, Ricardo Ernesto Vasquez; NOGUEIRA, Fernando do Amaral. A pesquisa documental nos estudos recentes em administração pública e gestão social no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35. Rio de Janeiro: [s.n.], set. 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ2700.pdf>>. Acesso em: 9 out. 2016.
- BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2011. 104 p.
- BRAGA, Ascensão. **A gestão da Informação**. Arquivar gestão de documentos, 2007. Disponível em: <<http://www.arquivar.com.br/sala-de-leitura/artigos/gestao-informacao/>>, <<http://arquivar.com.br/site/wp-content/uploads/2007/09/Gestao-da-Informacao.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2016.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: edição administrativa do texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, consolidado até a emenda constitucional nº 75/2013. Brasília: Senado, 2013. 111p.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma da administração pública. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Crise econômica e reformado estado no Brasil**. São Paulo : 34, 1996, p. 269-294. Disponível em: <<http://bresserpereira.org.br/papers/1996/96.ReformaDaAdministracaoPublica.pdf>>. Acesso em: 2 set. 2016.

CARNEIRO, Ricardo; MENICUCCI, Telma Maria Gonçalves. Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes. In FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **A saúde no Brasil em 2030 - prospecção estratégica do sistema de saúde brasileiro: desenvolvimento, Estado e políticas de saúde** [online]. Rio de Janeiro: Fiocruz/Ipea/Ministério da Saúde/Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2013. Vol. 1. p. 135-194. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/895sg/06>>. Acesso em: 3 set. 2016.

CASTRO, Rodrigo Batista de. Eficácia, eficiência e efetividade na administração pública. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria neoclássica da administração. In: **Introdução à teoria geral da administração**. 8 ed. [S.l.]: Campus, 2011. Disponível em: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35258259/Introducao_a_Teoria_Geral_da_Administracao.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1478547262&Signature=FZ%2FSxlPCpr%2Buy%2BD2ymLk%2F067FE8%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DIdalberto_Chiavenato.pdf>. Acesso em: 10 set. 2016.

COSTA, Tatiana Ribeiro da. **E-RH: o impacto da tecnologia para gestão competitiva de recursos humanos**. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/1675205-E-rh-o-impacto-da-tecnologia-para-a-gestao-competitiva-de-recursos-humanos.html>> Acesso em: 9 out. 2015

COUTO, Vinicius. **A importância da gestão estratégica para empresas de pequeno porte**. Viniciuscouto, 2016. Disponível em: <<http://www.viniuscouto.com/a-importancia-da-gestao-estrategica-para-empresas-de-pequeno-porte/>>. Acesso em: 20 set. 2016.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3 ed. rev. amp. São Paulo: Atlas, 2007.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 976 p.

DIAS, Emerson Paulo. **Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica**. Revista eletrônica de administração – Facef, Franca, v. 1, ed. 1, 12 p., 2002. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAFpZcAE/conceitos-gestao-administracao-revisao-critica#>>. Acesso em 22 jun. 2016.

FERREIRA, Teresa Evâny de Lima Renôr; Perucchi, Valmira. Gestão e o fluxo da informação nas organizações: um ensaio a partir da percepção de autores contemporâneos. **Revista ACB**, Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis, v.16, n. 2, p. 446-463, jul.-dez., 2011. Disponível em: <<https://www.revista.acbsc.org.br/racb/article/download/781/837>>. Acesso em: 18 set. 2016.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Disponível em: <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>>. Acesso em: 3 out. 2016.

GAMA, Janyluce Rezende. **Instrumentos de transparência e acesso às informações públicas**: um estudo das demandas por informações contábeis nas universidades federais. 2015. 189 f., il. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2015. Disponível em:
<http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/19201/1/2015_JanyluceRezendeGama.pdf>. Acesso em: 15 set. 2016.

GERHARDT, Tatiana Engel (org); SILVEIRA, Denise Tolfo (org). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. 120 p. Disponível em:
<<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 2 out. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em:
<https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf>. Acesso em: 30 set. 2016.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviço: resultados inesperados e principais exemplos de resistências à introdução de inovações em empresas de serviços brasileiras. **Revista Administração de Empresas**, v. 34, n. 1, p. 63-81, 1993. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n1/a08v34n1>>. Acesso em: 26 set. 2016.

GRAU, Nuria Cunill. La democratizacion de la administracion publica: los mitos a vencer. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; et al. **Política y gestion publica**. Caracas: CLAD; Buenos Aires: Fondo de Cultura Economica de Argentina, 2004. p. 425-462. Disponível em:
<<https://ecaths1.s3.amazonaws.com/gobiernoyadministracion/1840832866.CUNILL%20GRAU,%20NURIA%20-%20La%20democratizaci%C3%B3n%20de%20la%20administraci%C3%B3n%20p%C3%BAblica.%20Los%20mitos%20a%20vencer.pdf>> Acesso em: 4 set. 2016.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares; MORETTO NETO, Luís. **Teorias da administração II**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES, 2009. 170 p. Disponível em:
<http://www.aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php?file=%2F56506%2Fmod_resource%2Fcontent%2F0%2FTeorias_da_Administracao_II.pdf>. Acesso em: 9 set. 2016.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de direito administrativo**. 10.ed. rev. atual. ampli. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014. 1440 p

LEITÃO, Dorodame Moura. Informação como insumo estratégico. **Ciência da Informação**, Brasília, n. 22 (2), p. 118-123, maio-ago., 1993. Disponível em:
<<http://revista.ibict.br/ciinf/article/viewFile/497/497>>. Acesso em: 16 set. 2016.

LESCA, Humbert; ALMEIDA, Fernando C. de. Administração estratégica da Informação. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 66-75, jul.-set., 1994. Disponível em:
<<http://200.232.30.99/download.asp?file=2903066.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2016.

LIMA, Nivia de Almeida. **Gestão do conhecimento no setor público**: identificando práticas e desafios no Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear. 2012. 140 f. Dissertação (mestrado profissional em administração) – Centro de Pós-Graduação da Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2012. Disponível em:

<http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2012/dissertacao_nivia_de_almeida_lima_2012.pdf>. Acesso em: 14 set. 2016.

LIMA, Sandra Freitas Ferreira; SIQUEIRA, Fernando Soares de. A Gestão da Informação na administração pública: uma experiência na prefeitura municipal de Fortaleza. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22. 2002, Curitiba. 7 p. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2002_tr91_0621.pdf>. Acesso em: 27 set. 2016.

LIMA, Tharcísio Pimentel. A importância da eficiência e eficácia na gestão pública. Portal Educação, 2014. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/55602/a-importancia-da-eficiencia-e-eficacia-na-gestao-publica>> Acesso em: 8 set. 2016.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo, Atlas: 1994.

MCGEE, James V.; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 244 p.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 23 ed. atual. São Paulo: Malheiros, 1998. 484 p. Disponível em: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/40136565/Livro-Direito-Administrativo-Completo-Hely-Lopes-Meirelles.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1478631243&Signature=zC%2F50wL%2BQHlhQOWuwPckCFU370c%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DOBRAS_DO_AUTOR.pdf>. Acesso em: 5 set. 2016.

MINAS GERAIS. **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI 2011-2030**. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <http://www.almg.gov.br/acompanhe/planejamento_orcamento_publico/pmdi/index.html?lei=pmdi&revisao=2011>. Acesso em: 22 set. 2016.

_____. **Projeto M.A.S.P:** iniciativas de curto prazo. Belo Horizonte: Accenture, 2013a. 20 p.

_____. **Projeto M.A.S.P:** perguntas frequentes. Belo Horizonte: Accenture, 2013b. 21 p.

_____. **Projeto M.A.S.P:** reunião de comitê. Belo Horizonte: Accenture, 2012. 23 p.

_____. **Projeto MASP vai agilizar concessão de benefícios para servidores**. SEPLAG em rede, 2013c. Disponível em: < <http://www.seplagemrede.mg.gov.br/29/813/>>. Acesso em: 11 out. 2016.

_____. **Projeto MASP**. Portal do servidor, 2016a. Disponível em: <<https://www.portaldoservidor.mg.gov.br/index.php/masp/projeto-masp?showall=1>>. Acesso em: 22 jun. 2016.

MINAS GERAIS. **Relatório mensal de acompanhamento e fiscalização dos serviços e do contrato de implantação da solução SIGRH / SAP HCM**: 20 de julho de 2016 a 24 de agosto de 2016. Belo Horizonte: Accenture, 2016b. 107 p.

_____. **Revisão do Plano Plurianual de Ação Governamental 2012 – 2015**: Exercício 2015 Volume II - Programas e Ações por Setor de Governo e Demonstrativos de Programas e Ações Incluídos e Excluídos. Belo Horizonte, 2015. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/planejamento-e-orcamento/plano-plurianual-de-acao-governamental/ppag-2012-2015>>. Acesso em: 22 set. 2016.

_____. **SEPLAG/SUGESP PREGÃO ELETRÔNICO Nº. 006/2014**. Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <<https://www1.compras.mg.gov.br/processocompra/pregao/consulta/dados/abaDadosPregao.html?metodo=abrirArquivoEdital&idPregao=63574>>. Acesso em: 14 abr. 2016.

_____. **Visão de futuro**: tornar Minas o melhor estado para se viver. Governo de Minas Gerais, 2016c. Disponível em: <<https://www.mg.gov.br/governomg/portal/c/governomg/515545-visao-de-futuro-tornar-minas-o-melhor-estado-para-se-viver/0/5315?termo=>>>. Acesso em: 11 out. 2016.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001. 31 p. Disponível em: <http://www.densf.xpg.com.br/ciencia_tecnica_e_arte_o_desafio_da_pesquisa_social.doc>. Acesso em: 6 out. 2016.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. 30 ed. São Paulo: Atlas, 2014. 984 p. Disponível em: <http://www.academia.edu/9607078/ALEXANDRE_MORAES_-_Direito_Constitucional_2014_>. Acesso em: 2 set. 2016.

MORESI, Eduardo. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**, Brasília, v.30, n. 2, maio-ago. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n2/6210.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2016.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 2 sem. 1996. Disponível em: <http://ucbweb.castelobranco.br/webcaf/arquivos/15482/2195/artigo_sobre_pesquisa_qualitativa.pdf>. Acesso em: 7 out. 2016.

NUNES, Paulo. **Gestão (ou administração)**. Knoow, 2016. Disponível em: <<http://knoow.net/cienceconemprr/gestao/gestao/>>. Acesso em: 22 jun. 2016.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2007. 182 p.

REGINATO, Carlos Eduardo Roehe; GRACIOLI, Odacir Deonísio. Gerenciamento estratégico da informação por meio da utilização da inteligência competitiva e da gestão do conhecimento: um estudo aplicado à indústria moveleira do RS. *Gest.Prod.* São Carlos, v. 19, n 4, p. 706-716, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v19n4/a04v19n4.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2016.

RIBEIRO, Hélio Alessandro; ANDRADE, Macson Alysson Vieira. A importância do planejamento estratégico nas organizações atuais. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**, Centro de Ensino Superior de São Gotardo, n. 5, p. 15-31, jan.-jun., 2012.

Disponível em:

<<http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/download/63/79>>. Acesso em: 19 set. 2016.

SANTIAGO, Emerson. **Redemocratização**. Infoescola, 2016. disponível em:

<<http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/download/63/79>>. acesso em: 23 jun. 2016.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros; [et al.]. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública - [s.n.], 2008. 120 p.

Disponível em: <http://www.gestaoebt.com.br/blog/wp-content/files_mf/gestao_conhecimento_adm_publica_ufpr_etpr.pdf>.

Acesso em 22 jun. 2016.

SIDNEY, Ana Luiza Gusmão. Acompanhamento da proposta e das ações de governança de qualidade de dados do Projeto Masp. 2015. 108 f. Monografia (Curso Superior em Administração Pública) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2015.

SILVA, Adival do Carmo. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais**. Cuiabá: [s.n.], 2013. 9 p. Disponível em:

<<http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2013/12/13/outros/27b4d512efbac7d37520bc37aa78cac1.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2016.

SILVA, Armando Malheiro da; RIBEIRO, Fernanda. A gestão da informação na administração pública. **Interface administração pública**, [S.l.], n. 161, ed. 50, p. 32-39, nov., 2009. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/39363/2/fribeirogestao2000112991.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2016.

STARCK, Kátia Regina; Rados, Gregório Jean Varvakis; SILVA, Edna Lucia da. Os estilos e os modelos de gestão da informação. **Biblios online**, [Florianópolis], n. 52, p. 59-73. 2013. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4530293.pdf>>. Acesso em: 29 set. 2016.

TIMM, Luciano Benetti; TONIOLO, Giuliano. **A aplicação do princípio da eficiência à administração pública**: levantamento bibliográfico e um estudo da jurisprudência do TJRS.

Revista eletrônica sobre a reforma do estado, Salvador, n. 18, 14 p., 2009. Disponível em

<<http://www.direitodoestado.com/revista/RERE-18-JUNHO-2009-LUCIANO-BENETTI.pdf>>. Acesso em: 1 jul. 2016.

YIN, Robert K. **Estudos de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em: <https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf>. Acesso em: 10 out. 2016.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de entrevista

- 1) Você poderia relatar por quais fases o Projeto passou e como está a situação atual do MASP, em relação à sua Frente?
- 2) Por que foram escolhidas as três frentes do Projeto?
- 3) Quais os objetivos de cada Frente?
- 4) Quais fases você considera mais importantes durante todo o processo de implantação?
- 5) Em quais fases houve maior dificuldade de implantação?
- 6) Há metas estabelecidas pela Frente para contribuição no Projeto? Quais?
- 7) Quais os principais objetivos que sua frente pretende alcançar, com a total implantação do projeto MASP?
- 8) Em algum momento, houve necessidade de se redefinir os objetivos estabelecidos? Quais foram as causas?
- 9) Quais as maiores demandas da sua Frente, que o novo sistema poderá beneficiar?
- 10) Como está sendo realizado o levantamento dos dados funcionais?
- 11) Quais os principais desafios encontrados e a serem superados?
- 12) Como está sendo a colaboração dos órgãos quanto a disponibilização dos dados funcionais? Quais as maiores dificuldades?
- 13) Quais as maiores dificuldade dos profissionais de gestão de pessoas em MG? A Frente prevê ações para reduzir ou sanar tais dificuldades?
- 14) Em que patamar a sua Frente consegue colaborar para que os dados e informações acerca do MASP possam ajudar para tomadas de decisões mais estratégicas, por parte dos gestores do Estado?
- 15) Qual a justificativa da escolha do sistema especificamente?
- 16) Como ocorreu a implantação do Sistema responsável pelo gerenciamento das informações relativas ao RH?
- 17) Você acredita que a nova tecnologia utilizada pelo MASP conseguiria disponibilizar a informação de forma precisa? Em tempo hábil? De forma variada e em grande volume?
- 18) Após a implantação total do MASP, como os órgãos estaduais poderão agilizar o fluxo de informações?
- 19) No que o investimento neste tipo de TI pode influenciar no desempenho dos órgãos estaduais?
- 20) Quais os possíveis benefícios para a sociedade após a total implantação do Projeto?
- 21) Há alguma lista com as publicações no Diário Oficial do Estado a respeito dessa Frente, relativa ao projeto MASP?