



## **A importância da gestão integrada na Administração Pública.**

*Nelia França de Almeida – nelia.al@gmail.com -UFF/ICHS.  
Samuel Lopes Martins – samuel\_martins@id.uff.br -UFF/ICHS.*

### **Resumo**

Este artigo tem como principal objetivo, demonstrar a importância da aplicação dos principais mecanismos, sistemas, participações e demais elementos que compõem a gestão integrada de uma organização pública. A pesquisa foi classificada quanto aos objetivos como bibliográfica e de estudos teóricos quanto aos procedimentos utilizados. Os resultados apontaram para a importância de alguns aspectos que se desenvolveram em três principais vertentes que são: a integração tecnológica, a integração social e a integração entre os setores da Administração. Neste sentido, evidenciou-se a relação entre estes três tópicos gerando um desenvolvimento das ações através da integração e principalmente da melhoria na prestação dos serviços públicos em geral.

**Palavras-chave:** integração; gestão; importância.

### **1 – Introdução**

Com as mudanças e transformações que estão ocorrendo na sociedade atual, o que vem atingindo a todos os setores, inclusive as instituições governamentais, é necessário que as organizações públicas busquem investimentos em novos e diferentes modelos de gestão pública, voltados principalmente para a excelência. (FERREIRA, 2012).

De acordo com Ferreira (2012), o gestor público deve compreender que o processo de transformação da sociedade é necessário e inevitável que ocorra. Para gerenciar instituições, departamentos e órgãos públicos, é preciso se adaptar a essas mudanças que, trazidas pelo atual cenário mundial, afetam diretamente as organizações.

Através de fatos históricos, pode-se perceber que tanto a população quanto a tecnologia tem enorme participação nas mudanças e transformações que ocorrem em nossa sociedade trazendo consigo melhorias significativas.

O modelo de funcionamento de algumas organizações públicas mostra a existência de padrões na forma como os diversos recursos (equipamentos, procedimentos, informações, etc.), interagem e são estabelecidos com as pessoas, ou seja, pode-se dizer que a administração integra recursos e pessoas.

Ainda, em tempos de crise, com a crescente pressão sobre as organizações públicas, de atender melhor a sociedade e de realizar mais investimentos com menos recursos disponíveis,

## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – ARTIGO CIENTÍFICO

---

a implementação da gestão integrada poderia ser uma importante oportunidade para a redução de custos, melhoria da qualidade e alcance dos resultados dessas organizações.

Assim, o objetivo geral deste trabalho é demonstrar a importância da aplicação dos principais mecanismos, sistemas, participações e demais elementos que compõem a gestão integrada de uma organização pública.

Este trabalho pauta-se na busca, através do estudo e da pesquisa em gestão integrada, por elementos que possam contribuir para o aprimoramento da Gestão Pública na prestação dos serviços à sociedade.

Tal importância será verificada através dos diversos fatores que possam contribuir para a eficácia, eficiência e alcance dos objetivos de uma organização, dentre eles, o trabalho desenvolvido pela gestão integrada através da sistematização dos processos e procedimentos, organização, comunicação interna e externa e participação popular, entre outros.

O objetivo específico deste artigo é demonstrar a importância do processo de gestão integrada no trabalho da Administração Pública.

Verificando-se o atual modelo de funcionamento das organizações públicas, busca-se demonstrar, através de referências teóricas, qual seria a importância da gestão integrada na Administração Pública. Inicialmente mostrar-se-á o funcionamento do sistema integrado organizacional e em seguida a importância dos principais componentes de integração que contribuem para este processo, buscando-se assim, responder aos seguintes questionamentos: Qual a importância da gestão integrada para a Administração Pública? Como integrar os principais componentes da Gestão? Quais os benefícios da Gestão Integrada? Quais os objetivos e metas a serem alcançadas com a implementação da integração? Quais os ganhos que uma organização pode ter com a implantação da gestão integrada?

## 2 – Referencial Teórico

A Administração Pública é composta de um conjunto de órgãos instituídos pelo Governo para a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito de todas as esferas, e tem como principal objetivo, a prestação do serviço público em benefício da coletividade. Para isso, é necessário que a administração lance mão de todo o aparelhamento do Estado capacitado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades e o bem comum da coletividade administrada. (MEIRELLES, 2010).

Segundo Araujo (2007, p.09)

“Os modelos de gestão pública influenciam a abordagem que o governo utiliza para organizar os recursos e transformá-los em serviços públicos. Os resultados das políticas públicas dependem, em boa medida, do modelo de gestão adotado e da forma como ele funciona. Naturalmente que as contingências que estão presentes no ambiente também influenciam a implementação das políticas públicas e, em última análise, os resultados”.

### 2.1 – Sistema Integrado Organizacional

No conceito de CHIAVENATO (2003, p. 476), “Sistema é um conjunto de elementos interdependentes, cujo resultado final é maior do que a soma dos resultados que esses elementos teriam caso operassem de maneira isolada”.

## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – ARTIGO CIENTÍFICO

---

O conceito de sistema denota um conjunto de elementos interdependentes e interagentes ou ainda um grupo formado por unidades combinadas que resultam em um todo organizado. Sendo assim um conjunto ou combinações de coisas ou partes formando um todo unitário. (CHIAVENATO, 2003).

Segundo Guarino (2015, p.17), “Um sistema integrado, como propõe sua denominação genérica, é um conjunto de ferramentas administrativas, desenvolvidas sob um mesmo conceito, que objetiva o máximo aproveitamento do trabalho das pessoas”.

De acordo com Mendes (2015, p. 01)

“Pensamento sistêmico é a capacidade que uma pessoa – líder, pai e mãe de família, governante, empreendedor, professor etc. – adquire para avaliar os acontecimentos ao redor e suas possíveis implicações a fim de criar uma solução única que possa contemplar as expectativas de todas as partes envolvidas. Isso diz respeito aos aspectos pessoais, profissionais e econômicos do ser humano”.

Von Bertalanffy trouxe os estudos de Biologia para as organizações apresentando-a por composta de vários sistemas e subsistemas, como um organismo vivo, desmistificando a ideia de um mundo dividido em diferentes áreas, gerando o surgimento da Teoria Geral dos Sistemas que afirma que os sistemas devem ser estudados globalmente, envolvendo toda a interdependência de suas partes, uma vez que estes sistemas são abertos com funções que dependem de sua estrutura. (CHIAVENATO, 2003).

Sobre a Excelência da Gestão, propagados pela Fundação Nacional da Qualidade, se aplica no Brasil, entre outros o fundamento do pensamento sistêmico, o indicador de que as organizações não funcionam por partes, mas como um corpo. Como um organismo único que se propõe a cumprir seu papel global e para tal necessita ter integradas suas partes. O grande objetivo das partes constituintes é que o corpo cumpra sua missão, buscando, para isso, o entendimento do seu papel e de seus objetivos. Um bom exemplo é o Gespública, criado em 2005, que contribui para a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e aumento da competitividade do país tendo acrescentado aos fundamentos o controle social e a gestão participativa. (ALDARVIS, 2010).

### 2.2 – Integração entre setores da Administração

A Administração Pública é composta por organizações públicas, tidas como fenômenos específicos que lhe dão conteúdo empírico, representando para ela, como células para a Biologia. (WAMSLEY et ZALD *apud* CAVALCANTI, 1991).

Segundo Rabaça & Barbosa, citados por SocialBase – Revista Cultura Colaborativa (2014), a integração entre setores estrutura relacionamentos, estabelece objetivos e gerencia recursos. “Para isso, uma organização deve manter um ou mais canais que permitam o relacionamento ágil, transparente e que facilite a disseminação de informação interna” complementa SocialBase – Revista Cultura Colaborativa (2014).

Vaz e Lotta (2011) ressaltam que a logística é um componente essencial da gestão de políticas públicas, vinculada a movimentação de pessoas, materiais, documentos e informações, sendo elo entre estratégias e resultados além de integrar as várias áreas das organizações pela oportunidade surgida ao gerenciar cadeias simultâneas e distintas de

## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – ARTIGO CIENTÍFICO

---

suprimentos, com otimização de esforços na solução dos problemas que tem natureza integrada.

Margarida Kunsch (2003), no livro Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada, demonstra a importância da comunicação nas organizações, sendo imprescindível para a continuidade da organização.

“Interdependentes, as organizações devem se comunicar entre si. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua retroalimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, entrará num processo de entropia e morte. Dai a imprescindibilidade da comunicação para uma organização”. (KUNSCH, 2003, p.69)

Porém, as organizações não podem ter a ilusão de que todos os seus processos de comunicação alcançam os efeitos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram planejados. É necessário levar em consideração os contextos, os aspectos relacionais, os condicionamentos internos e externos, além da complexidade presente em cada processo comunicativo. (KUNSCH 2003).

A integração promove o engajamento dos colaboradores, com pontos de vista de diferentes abordagens, enriquecendo a experiência do produto ou serviço, trazendo mais resultados. É necessário saber exatamente qual é sua visão, sua missão e seus valores e repassar isso constantemente. Definir, também, qual é a importância de cada setor e fazer com que os colaboradores tenham ciência disso. Um funcionário deve ser integrado a partir do momento que ingressou na organização. (MARTINI 2014).

As estruturas setorializadas conduzem a uma atuação desarticulada, obstaculizando os projetos de gestões democráticas e inovadoras. O planejamento tenta articular, mas a execução desarticula. Contrapõe-se à setorialidade uma nova lógica, reconhecendo os indivíduos e grupo da população, considerando as suas condições e peculiaridade de vida. As prioridades são definidas a partir de problemas da população e envolve ações integradas de vários setores. Essa proposta supõe a articulação da descentralização e intersetorialidade que é a articulação de saberes e experiências no planejamento, realização e avaliação de ações, com o objetivo de alcançar resultados integrados, visando um efeito sinérgico no desenvolvimento social visando promover melhores condições de vida para a população, num movimento de reversão da exclusão social. (FILHO, 2011).

Jardim (2011) diz que uma solução para o problema de integração, é a gestão por processos. O mesmo explica que

“Em geral, enxerga-se a organização sob uma ótica funcional, fragmentada, em que cada equipe está dentro de uma caixinha do organograma, trabalhando dentro dela e para ela. Quando esses órgãos são grandes, ocorre de serem criados vários organismos separados, com funcionamento próprio e alheio ao contexto externo do mesmo. Assim, a gestão por processos contribui para o alinhamento horizontal da organização, em que as áreas passam a se enxergar dentro de uma lógica de processo, entendendo a sua contribuição para o mesmo e, não menos importante, a contribuição das outras áreas”. (JARDIM, 2011, p. 01).

## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – ARTIGO CIENTÍFICO

---

### 2.3 – Integração Social

Partindo do princípio de que todo brasileiro deve ter acesso a qualquer conteúdo que venha a ser de suma importância para sua tomada de decisão, a Administração Pública deve relacionar mais suas ações de forma sinérgica, através de campanhas publicitárias, não somente nos grandes e tradicionais veículos de massa, mas principalmente em novas mídias, como por exemplo, nas redes sociais que tem hoje um rápido e grande alcance. É necessário dialogar frequentemente com cada um dos grupos, conversando de forma clara, entendendo sua linguagem e especificidades a fim de atender as suas necessidades. Divulgando de forma ética, dados, relatórios e demais informações nas diversas mídias e permitindo que o cidadão participe da formulação e implementação de políticas, a Administração Pública, contribui para o fortalecimento da democracia. (PIMENTEL, 2014).

Para Milani (2008, p.05), “No Brasil, por exemplo, a participação é um elemento central nos processos de reforma democrática do Estado desde a Constituição de 1988. Esta estimula a participação popular na tomada de decisões sobre políticas públicas”.

A participação da sociedade no setor público, através do debates e deliberações sobre as questões da coletividade, sempre foi considerado um elemento essencial para a democracia Estatal e para a política. A democracia pressupõe participação, co-responsabilidade, ação e interação, além de ser tema central dos princípios a liberdade e igualdade. (Ciconello & Moroni, 2005).

Dentre diversas formas de participação social, podemos destacar, como de grande importância, o orçamento participativo. Segundo Santos (2010, p.90), podemos definir o orçamento participativo como sendo o "processo por meio do qual, cidadãos e entidades da sociedade civil têm a oportunidade de interferir diretamente nas decisões de gastos do governo e de fiscalizar a gestão orçamentária”.

Mas, apesar desta importância, existem limitações no processo de participação do Orçamento Participativo no Brasil como destaca Toni (2001, p.14),

“Há limites concretos e materiais na natureza qualitativa do processo de participação do OP. A maioria deles surge simplesmente da completa ausência de tradição popular no debate destas questões, fator absolutamente previsível considerando-se a cultura autoritária, o “fazer político” excludente e a imaturidade da cidadania regulada e concedida no Brasil.”

Nestes orçamentos participativos, Bergelt (2012) citando Santos (2004), considera como ponto de redução da interferência popular, a baixa capacidade de investimento dos municípios devido ao comprometimento com gastos de custeio, manutenção e pagamento de pessoal. Este último, por sinal apresenta, sobretudo, restrição legal á discussão popular.

A participação popular na gestão pública traz diversos benefícios, um deles poderia ser a possibilidade de implementação de novas políticas públicas que atendam de forma mais efetiva as necessidades da população. Cruz (2008,p.06) afirma que

“A importância da participação da população na gestão pública tornou-se, atualmente, um discurso recorrente, não somente em função de valores democráticos que estavam até então subjacentes e que teriam emergido com o processo de democratização, mas principalmente devido à incapacidade do Estado de formular e implementar políticas públicas. O Estado vem, cada vez mais, explicitando que precisa da colaboração da sociedade civil para

## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – ARTIGO CIENTÍFICO

---

superar problemas de políticas públicas, gerando a distribuição de *Accountability*”.

No livro *Redes Públicas de Cooperação em Ambientes Federativos*, Malmegrin (2010) mostra que a participação da sociedade civil na vida pública pode ser dada através dos conselhos e organismos representativos conforme o seguinte: “A participação da sociedade civil pode ser entendida como a ação planejada e implementada no direito dos indivíduos em interferir na condução da vida pública de forma direta ou por meio de mecanismos representativos” (MALMEGRIN, 2010, 99).

Ferreira (2012, p.02) Considera que

“A sociedade é a principal responsável pela sua própria organização e pela provisão de suas necessidades. Assim, há um crescente deslocamento de tarefas públicas para a esfera privada, o que vem exigindo das empresas públicas um maior diálogo e comunicação com a sociedade.

A sociedade da informação, a qual atualmente vivenciamos, se caracteriza pela necessidade de respostas rápidas e por uma cultura acentuadamente voltada aos relacionamentos internos e externos, transformações que se localizam principalmente nas formas e no tempo de distribuição da informação, resultado de inovações tecnológicas e da importância ofertada ao desenvolvimento social”.

### 2.4 – Integração Tecnológica

Com a experiência da década de 1980 e o início dos anos de 1990, pode-se perceber que os esforços de remodelagem de processos e de padronização, que não foram implementados e desenvolvidos através de sistemas informatizados, na maioria das vezes não conseguiram alcançar resultados práticos além do esperado, ficando simplesmente como descreviam os manuais. (TRICATE, 2014).

Nos anos 90, com a grande propagação ao acesso das redes informatizadas, a Administração Pública teve um período onde os governos investiram no processo de interação da sociedade com os órgãos públicos, criando novas formas de comunicação contribuindo para os sistemas de planejamento participativo, comunidades virtuais, co-gestão e Instrumentos de Consulta Constitucional. (FERREIRA, 2012).

Conforme diz Matos (2000, p.03),

“O cenário das comunicações também mudou, com as novas tecnologias fornecendo mais recursos, mas, por outro lado, acelerando processos e alterando a cultura tradicional dos relacionamentos internos e externos das empresas. Notícias via satélite e pela rede de computadores, Internet e Intranet, a explosão da informação em nossa rede cotidiana, a crescente autonomia comunicacional do cidadão, a diminuição da prestação de serviços públicos e o crescente envolvimento da mídia com o mercado [...]”

Segundo afirma Duarte (2007, p.02), “A Comunicação Pública ocorre no espaço formado pelos fluxos de informação e de interação entre agentes públicos e atores sociais (governo, Estado e sociedade civil – inclusive partidos, empresas, terceiro setor e cada cidadão individualmente) em temas de interesse público”.

## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – ARTIGO CIENTÍFICO

---

“Governos podem ajudar no estabelecimento de padrões adequados de comunicação na sociedade por meio da formalização e adoção de múltiplas políticas públicas que orientem os processos de interação e troca de informações de interesse coletivo. [...] As políticas devem ser integrativas, elaboradas participativamente, exercitar uma visão global e ter perspectiva relativamente duradoura. Elas devem ser baseadas nas aspirações coletivas, buscar estimular a participação, o desenvolvimento da democracia, aumentar a governabilidade, estimular a competitividade e a integração social. É possível, por exemplo, formalizar políticas públicas em áreas como internet, acesso a dados, publicidade, radiodifusão, acesso à informação, gestão da comunicação, atendimento ao cidadão, comunicação interna, relacionamento com a imprensa”. (DUARTE, 2007, p.06).

Nem a informação e nem a comunicação devem ser limitadas, especialmente se tratam do interesse público. Para tal, tanto os gestores quanto os demais agentes públicos precisam estar em constante qualificação, formação do conhecimento e cultura organizacional. O compartilhamento das informações demanda preparo e tempo desses agentes e gerentes, tanto na comunicação com o público interno (disseminador de conhecimento) como com o público externo, falando e ouvindo; processando as informações, mas não apenas para contribuir com a gestão, mas também na ampliação dos espaços e meios de comunicação, rompendo os possíveis limites, com foco na prestação de contas em total transparência; promovendo o reconhecimento das ações, satisfação às demandas sociais e o incentivo ao engajamento da população na gestão pública. (FERREIRA, 2012)

Os avanços tecnológicos de comunicação e informação e a participação da população de forma mais ativa através de espaços virtuais vêm estimulando debates em relação à comunicação pública e a transparência das decisões e ações governamentais. Estamos passando por uma mudança de paradigma na comunicação de interesse público, onde agora, não basta apenas o Estado divulgar suas ações e informações de gestão em um site ou jornal, é necessário explicar e prestar contas sobre o que está sendo divulgado, para que o cidadão tenha conhecimento adequado do que está sendo realizado. (PIMENTEL, 2014).

Apesar das mudanças e avanços que ocorrem na sociedade a fim de estimular a participação da população e transparência nas ações governamentais, ainda existem algumas limitações na relação entre a população e o Governo como explicam Campos, Paiva & Gomes (2013, p.443) a seguir:

“O regime democrático possibilitou à população a participação política e o controle social das ações governamentais, ofereceu subsídios legais para essa participação, mas ainda não consegue suprir o *gap* entre direitos constituídos e direitos exercidos. Um exemplo dessa situação é a falta de conhecimento e/ou pequeno acesso da população aos portais transparência no país. O direito de conhecer as contas públicas foi adquirido. Os problemas são: falta de divulgação desse instrumento de controle social, dificuldade de acesso e de compreensão, pois as informações não estão na linguagem do cidadão comum”.

De acordo com Jardim (2011) “É necessário que os sistemas informatizados de apoio à gestão e implementação das políticas sejam interligados, garantindo o bom fluxo das informações, bem como o acesso fácil e ágil das partes”.

## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – ARTIGO CIENTÍFICO

---

“Porém, na maioria dos órgãos esses sistemas são mal utilizados e mal geridos. Muitas vezes, as informações não são atualizadas, ou são feitas erroneamente, ou então os sistemas não atendem a real necessidade das áreas. [...] Desenvolver novos sistemas, por sua vez, em um contexto em que quase todos os órgãos terceirizam esses serviços, é outra dificuldade que envolve questões orçamentárias e detalhes contratuais”. (JARDIM, 2011, p.01)

### 2.5 – Importância da gestão integrada

Com a recuperação do processo de planejamento de longo prazo, o país tem condições de promover o fortalecimento das instituições para a estruturação, a execução e o monitoramento de suas ações e iniciativas estratégicas, considerando as transformações aceleradas de nossa sociedade e as exigências de soluções para os problemas sociais que se apresentam. O momento chama a atenção para uma mudança de paradigma pela integração dos problemas exigindo da Administração Pública uma gestão integrada com fins de alcançar eficiência e a sustentabilidade perante a opinião pública implicando na harmonização dos setores com iniciativa e estratégias alinhadas ao planejamento de longo prazo, trazendo para o ambiente interno da organização o resultado do seu desempenho mediante aos padrões estabelecidos pelo ambiente externo (MARINHO, 2008).

A integração na formulação das políticas públicas, que envolve inúmeras ações, medidas e atores é a forma de inovação exigida para efetivar as políticas de sustentabilidade cujo desenvolvimento se baseia na preservação dos recursos e serviços ecossistêmicos, sendo orientado para o bem estar humano, atendendo as necessidades do presente sem comprometer para o futuro o suprimento de novas demandas. (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Para Reis et al. (2016, p.11),

“As vantagens da implantação dos sistemas de gestão integrada estão em aspectos como economicidade de recursos (físicos, financeiros e operacionais); eficiência e celeridade dos processos internos, que tramitam de forma mais rápida entre as unidades; e transparência e acessibilidade das informações públicas para a sociedade. As facilidades da utilização desses sistemas devem-se principalmente ao apoio da alta administração, que participa ativamente do seu planejamento; e às condições favoráveis da infraestrutura da organização, que mesmo com alguns problemas ainda possui ótimos recursos físicos e tecnológicos”.

### 3 – Metodologia

A pesquisa escolhida a ser realizada neste artigo é classificada como bibliográfica. Isto porque segundo Gil (2008, p.50), “A pesquisa Bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, construída principalmente de livros e artigos científicos”. A partir desse conceito, a pesquisa se realiza através de um trabalho de investigação de materiais, técnicas e conhecimentos teóricos já instituídos que se implementados na prática poderão confirmar o que está sendo proposto.



## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – ARTIGO CIENTÍFICO

---

Este trabalho de pesquisa realizar-se-á através de observação direta, onde serão selecionadas e organizadas as fontes através de consulta e leitura do material disponível, buscando informações que tenham relação com a temática do referido trabalho. A pesquisa utilizar-se-á de livros, artigos e demais referenciais teóricos com conteúdos específicos relacionados com o tema central do trabalho. Estas ferramentas permitem ao pesquisador o acesso a vários pensamentos e pontos de vista de diversas fontes, o que facilita o entendimento e conclusão do trabalho. O material referenciado e os respectivos resultados e discussões serão organizados em tópicos específicos componentes deste artigo.

### 4 – Resultados e discussões

Diante dos conteúdos que foram apresentados anteriormente, ficam evidenciados alguns resultados e discussões que foram obtidos através da pesquisa bibliográfica, que se relacionam em torno da temática proposta.

A partir das pesquisas realizadas conforme proposto na introdução e metodologia, verificando a importância dos principais conceitos relacionados à pesquisa e ao objetivo do trabalho que foi organizado e dividido de um tema central em três vertentes muito importantes para a gestão integrada na Administração Pública. São elas: a integração tecnológica, a integração social e a integração entre os setores da Administração.

São três principais e importantes conceitos que se implementados de forma integrados em uma gestão, poderão trazer ótimos resultados para a organização. A Gestão integrada na Administração Pública inserida a partir da junção desses conceitos nos faz refletir como um gestor público poderia implementar ações que envolvesse toda a gestão e a sociedade afim de contribuir para a construção de um novo conceito de Gestão Pública baseado na integração.

Analisando e destacando a importância de cada um desses conceitos, puderam-se identificar principais pontos onde estes interagem e se complementam no sentido de integrar a Administração Pública trazendo consigo a importância da gestão integrada em todos os seus aspectos.

Para a implementação do conceito de integração, seria necessário primeiramente algumas mudanças de concepção e desburocratização do sistema público atual a fim de disponibilizar espaços para a aplicação de novos e diferentes formatos de gestão.

Com a finalidade de iniciar o processo de integração e alcançar eficiência, sustentabilidade e harmonização, a Administração Pública deve realizar as mudanças a partir da estruturação e integração dos seus setores e sistematização dos processos e procedimentos, ou seja, começar as mudanças de dentro para fora.

Com base no dizem Rabaça & Barbosa, citados por SocialBase – Revista Cultura Colaborativa (2014), a integração entre os setores da administração pode trazer diversos benefícios como a estruturação de relacionamentos, aprimoramento dos objetivos e melhor gerenciamento dos recursos disponíveis. Daí a importância de se estabelecer vínculos, parcerias, canais de comunicação entre todos os setores da administração, sejam eles, municipais, estaduais ou federais.

Um dos principais componentes que é essencial na integração entre os setores, como afirmam Vaz e Lotta (2011), é a logística, que além de integrar as várias áreas das organizações, gerencia cadeias simultâneas e distintas de suprimentos, com otimização de esforços na solução dos problemas que tem natureza integrada, visando o corte de custos, garantia de direitos e da legalidade dos procedimentos e na promoção de acesso da população. Embora seja apresentada pela sua importância para a produção de serviços e políticas

## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – ARTIGO CIENTÍFICO

---

públicas, couberam ainda à observação dos autores, das limitações impostas pelas especificidades do setor público com restrições de ordem legal, fragmentações relacionadas ao sistema político e das disfunções burocráticas identificáveis na gestão pública, o que pode dificultar a ação dos agentes públicos na organização e controle da cadeia de suprimentos contribuindo para a diminuição do nível de qualidade do serviço prestado pela dificuldade de integração, levando assim à necessidade de aprofundamento desse tema considerado de relevância para a tomada de decisão dos gestores de políticas do setor público e alcance de resultados.

Outro ponto importante para a gestão integrada é a comunicação, como aponta Margarida Kunsch (2003). Deve haver a comunicação entre todos os atores componentes do processo de integração, facilitando a interação entre todos e contribuindo para a retroalimentação e a sobrevivência, sendo então imprescindível para o funcionamento do sistema. Entretanto, para que processos de comunicação alcancem o desejado, é necessário levar em consideração os contextos, os aspectos, os condicionamentos e a complexidade presente em cada processo comunicativo.

Como aponta Martini (2014), outro componente prioritário nesta integração é a comunicação entre setores e colaboradores. Este processo tem sua importância tanto na integração dos setores quanto na integração tecnológica através de sistemas de informação que auxiliam o gestor na tomada de decisões ainda mais precisas, contribuindo assim para a visão, missão e alcance dos objetivos da organização.

Entrando no conceito de integração social podemos observar que a participação da sociedade nas ações governamentais se dá através de exposições de necessidades, avaliações, reivindicações ou sugestões de melhorias na prestação dos serviços públicos.

Pode-se perceber que o envolvimento da sociedade civil nas ações, decisões, e nos projetos e programas do governo pode apresentar resultados positivos tanto na elaboração das propostas quanto na aplicação e fiscalização de recursos através de mecanismos como, por exemplo, o orçamento participativo, definido por Santos (2010), porém ainda existem limitações no processo de participação do Orçamento Participativo brasileiro. Conforme afirma Toni (2001), as limitações surgem da ausência de tradição popular no debate das questões e imaturidade da cidadania regulada e concedida no Brasil. Citando Santos (2010), Bergelt (2012) expõe que a efetividade desse orçamento poderia ser mais bem alcançada se a população pudesse decidir acerca do valor dos recursos a serem investidos e não apenas quais as políticas que devem ser implementadas. Apesar destas limitações, Cruz (2008) afirma que “o Estado vem, cada vez mais, explicitando que precisa da colaboração da sociedade civil para superar problemas de políticas públicas”.

Consolidando o que diz Milani (2008) e Ciconello & Moroni (2005), a integração social tem foco na aproximação entre a sociedade e os governantes. Esta aproximação se caracteriza a partir da participação popular em ações e tomada de decisões do Governo no campo das políticas públicas, o que é de extrema importância para o processo de democracia Estatal. Quando se tem a participação da população diretamente nas decisões e ações governamentais, esta atua como co-autora e co-participante de projetos e programas sociais que tem por definição efeitos práticos em seu dia-a-dia e a afeta diretamente. Esta participação possibilita a sociedade demonstrar quais são suas reais necessidades.

E como o gestor público poderia integrar os setores da administração e a sociedade, criando uma interação entre quem presta e quem recebe um determinado serviço? Uma das formas mais eficaz de sistematizar, agilizar, integrar, com menor custo, maior produtividade, aproximando os dois lados, seria através da integração tecnológica.

## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – ARTIGO CIENTÍFICO

---

A partir da análise do artigo de (Pimentel, 2014) Pode-se dizer que, os avanços da tecnologia da informação e da comunicação e a participação da sociedade cada vez mais ativa, através de aplicativos portáteis e nos espaços virtuais nos mais variados locais, mostram a necessidade de avanços com investimentos na comunicação pública dos órgãos e entidades governamentais.

Com o estudo da pesquisa podemos verificar que o uso da tecnologia, através de sistemas de gestão integrados pode contribuir bastante na produção e desempenho dos processos e procedimentos administrativos, estando estes atrelados a todas as ações e decisões do gestor, contribuindo assim para a eficácia, transparência e agilidade dos atos administrativos.

Pode-se verificar ainda, que com as mudanças nas formas de comunicação e interação social, como apontou Matos (2000), a disponibilização das informações e decisões governamentais e a prestação de contas à sociedade, através dos avanços da tecnologia principalmente em respeito transparência, passam a ser objetos de um importante canal de comunicação, que é a tecnologia da informação, a ser utilizado por toda a administração pública.

Verificou-se também a importância da comunicação e da informação como um processo de interação entre o Governo e a sociedade civil. Os avanços tecnológicos proporcionam diversas mudanças, uma delas é a criação de novas formas de comunicação com a população facilitando o planejamento participativo e sistemas de co-gestão.

Através da tecnologia, o Governo tem a possibilidade de aproximar o cidadão de suas ações e tomadas de decisões. Esta interação pode ocorrer de variadas formas através de sistemas, programas ou aplicativos virtuais. A aproximação do cidadão com a administração traz diversos benefícios, como por exemplo, a agilidade na condução e tramitação dos processos e melhor administração e aplicabilidade de recursos disponíveis. Daí a importância da integração tecnológica.

Assim como afirma Pimentel (2014), de que “todo e qualquer cidadão deve ter, de forma indiferenciada e indiscriminada, acesso a qualquer conteúdo que seja vital para sua tomada de decisão”, a Administração Pública no uso de suas atribuições, além de informar e ouvir o cidadão, deve disponibilizar formas de acesso para integrá-lo às ações e decisões institucionais e aos processos de comunicação, incentivando-o a participar e interagir de forma sinérgica.

Divulgando seus investimentos, aplicações e resultados e integrando a sociedade às suas ações e decisões, de forma ética e comprometida e transparente, utilizando-se de uma perspectiva integrada da comunicação, a Administração Pública, além de cumprir o que a lei determina, contribui bastante para o fortalecimento da democracia.

Através do pensamento de Duarte (2007), em relação às formas de como pode haver a comunicação por parte do Governo, pode-se dizer que existem diversas possibilidades de comunicação que a Administração Pública pode implementar, através das tecnologias de informação disponíveis, como forma de estimular a participação da sociedade, contribuindo para o desenvolvimento da democracia e integração social.

Com base no que diz Pimentel (2014) sobre a informação e a comunicação, colocando que são uns dos parâmetros mais importantes para desempenho das funções públicas de forma transparente, a Administração além de publicar ou disponibilizar seus atos institucionais de governo nas grandes mídias, é necessário que se disponha as informações do que está sendo disponibilizado para que haja o perfeito entendimento do cidadão que recebe as informações. Deixar o cidadão bem informado sobre seus direitos e deveres é incumbência do Estado, com isso cada cidadão pode desempenhar de forma clara e objetiva o seu papel na sociedade.

## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – ARTIGO CIENTÍFICO

---

Este seria um método interativo bastante eficaz, porém ainda existem limitações de comunicação e informação, como por exemplo, a falta de conhecimento, pequeno e difícil acesso aos portais de transparência e falta de compreensão da população, pois as informações não chegam à linguagem do cidadão comum. Além disso, conforme Ferreira (2012), os gestores e demais agentes públicos precisam estar em constante qualificação, pois o compartilhamento das informações demanda preparo e tempo desses agentes na comunicação com o público interno e externo, rompendo limites, com foco nas ações da gestão pública.

A integração tecnológica, ao interligar os setores da Administração entre si e com a sociedade traz diversos benefícios, ajudando no fortalecimento das ações integradas e permitindo que os cidadãos participem da formulação e implementação de políticas públicas, principalmente as que possam de alguma forma, afetá-los diretamente.

Jardim (2011) enfatiza a necessidade de interligação dos sistemas informatizados de apoio à gestão e implementação das políticas. Na Administração Pública, a integração desses sistemas garantiria o pleno fluxo das informações, agilizando a tramitação dos processos e facilitando o acesso de todos os setores e pessoas envolvidos, com isso, dando maior transparência e qualidade aos usuários do serviço prestado, porém esses sistemas ainda são mal utilizados e desatualizados, não atendendo às reais necessidades dos usuários. Outra dificuldade seria em relação às questões orçamentárias e detalhes contratuais de implementação.

As políticas públicas de gestão integrada envolvem inúmeras ações e diversos atores e para que haja integração entre os principais componentes, é necessário que a administração pública trabalhe em sintonia com todos os seus setores, buscando a participação da população nas decisões e utilizando ferramentas tecnológicas através de sistemas integrados de informação e comunicação.

Pôde-se perceber com base nos referenciais, principalmente no que diz Reis et al. (2016), que as principais vantagens obtidas com a da implantação da gestão integrada, conforme proposto neste trabalho, são a economia de recursos, tanto financeiros como físicos, a eficiência, rapidez e celeridade dos processos e procedimentos internos entre os setores da administração, a transparência e acesso através dos meios de comunicação às informações públicas e a participação direta da sociedade nas ações de decisões dos gestores públicos.

A gestão integrada, analisada a partir dos conceitos e pensamentos descritos no conjunto de referenciais teóricos apresentados, pode ser pensada como uma engrenagem, onde os elementos (peças da engrenagem) dependem um dos outros, colaborando para o funcionamento de todo o sistema. Se uma dessas peças, por exemplo, falha ou não funciona de forma adequada, todo o sistema é prejudicado.

Uma gestão integrada que envolva esses três principais componentes que foram analisados, que são: os setores da administração, a tecnologia e a sociedade, pode ser pensado, trabalho e possivelmente aplicado nos órgãos públicos, pois, como referenciada, contribui bastante para uma gestão eficiente, de qualidade, minimizando os custos, dando melhor aplicabilidade aos recursos disponíveis e melhorando assim a qualidade na prestação dos serviços públicos à sociedade.

### 5 – Conclusão

A partir do que foi demonstrado neste artigo e respondendo aos questionamentos colocados na introdução, podemos concluir:

## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – ARTIGO CIENTÍFICO

---

Os resultados e discussões aqui demonstrados quanto aos principais componentes de integração e à importância da Gestão integrada na Administração Pública, com base nas referências teóricas apresentadas, sugerem um apontamento favorável para a implementação desta política, tanto nas instituições públicas que ainda não aderiram a esse sistema de gestão, quanto naquelas que utilizam, mas ainda não observaram a importância ou não utilizam de forma adequada.

Com base nos resultados e discussões pode-se verificar a importância dos principais conceitos relacionados à pesquisa e ao objetivo do trabalho. Os conceitos apresentam uma significativa importância quando aplicados de forma integrada. Qualquer dos componentes envolvidos na gestão integrada, quando utilizados isoladamente, não apresenta o mesmo resultado que é verificado na integração. Estes se complementam e integram a Gestão Pública, conduzindo a Administração Pública ao seu principal objetivo que é o bem estar social e o atendimento às demandas da sociedade.

Tanto a integração tecnológica, quanto a integração entre os setores da Administração e integração social tem um papel muito importante na condução das ações e políticas públicas governamentais eficientes.

O diagnóstico pode servir de balizamentos para futuros trabalhos sobre os resultados que serão obtidos na prática com implementação da gestão integrada em um determinado órgão.

A Gestão integrada é uma temática que se implementada no setor público, a partir do que foi demonstrado, mesmo levando em conta suas limitações, apresenta grandes possibilidades de se tornar eficaz, pois o que se pode observar é que suas vantagens sobrepõem suas limitações. Os principais resultados esperados para a organização são: a melhoria de qualidade na prestação do serviço, agilidade nos processos e procedimentos, economicidade, visão sistêmica, acessibilidade, transparência, melhor aplicabilidade dos recursos disponíveis e participação popular, sendo assim todos esses conceitos essencialmente importantes para o bom desempenho das atividades públicas governamentais.

Espera-se que o conteúdo que foi apresentado seja um estímulo para que os gestores e as instituições reflitam na forma como estão conduzindo as políticas e ações públicas, e com isso, criem mecanismos para a transformação, a partir de ideais gerenciais que desenvolvam novas metodologias de trabalhos mais eficazes que, a exemplo da gestão integrada, beneficiem, não só uma parte, mas a todos os envolvidos no processo.

### 6 – Referências

ALDARVIS, Renato. **Modelo de Gestão para as Organizações Públicas**. In KANAANE, Roberto. FIEL FILHO, Alécio. FERREIRA, Maria das Graças (org.). **Gestão Pública: Planejamento, Processos, Sistemas de Informação e Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010, p.209-229.

ARAÚJO, Joaquim Filipe Ferraz Esteves de. **Avaliação da Gestão Pública: a Administração Pós Burocrática**. Universidade do Minho Portugal, 2007. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8309/3/ArtigoUNED.pdf>. Acesso em: 12 de outubro de 2016.

BERGELT, Juliano Barros. **Orçamento Participativo: uma análise sobre a importância do orçamento público e as consequências para a gestão estatal do aumento da participação**



## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – ARTIGO CIENTÍFICO

---

**popular nos processos orçamentários.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/71476/000873374.pdf>. Acesso em 02 de dezembro de 2016.

CAMPOS, Rosana; PAIVA, Denise; GOMES, Suely. **Gestão da informação pública: um estudo sobre o Portal Transparência Goiás.** Revista Sociedade e Estado - Volume 28 Número 2 Maio/Agosto 2013.

CAVALCANTI, Bianor Scelza. **Gestão Integrada: Implicações para a formulação de teorias, modernização administrativa e ensino da administração pública.** Revista de Administração Pública-RAP. Rio de Janeiro. v.25. n.3.p.173-184.jul/set.1991.

CICONELLO, Alexandre; MORONI, José Antônio. **Participação social no governo Lula. Avançamos?** . in ABONG (ed.) ABONG nas Conferências 2005: Criança e Adolescente – Assistência Social, Brasília: ABONG. 2005.

CHIAVENATO, Adalberto. **Introdução geral da administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações.**7.ed rev e atual. 6ª.impr. Rio de Janeiro. Campus. Elsevier, 2003.

CRUZ, Gisele dos Reis. **Gestão pública participativa: o papel da reforma do estado e dos movimentos sociais.** 2008. Disponível em: [http://www.achegas.net/numero/38/gisele\\_38.pdf](http://www.achegas.net/numero/38/gisele_38.pdf). Acesso em: 14 de outubro de 2016.

DUARTE, Jorge. **Comunicação pública.** São Paulo: Atlas, 2007. Disponível em: <http://www.jforni.jor.br/forni/files/ComP%C3%BAblicaJDuartevf.pdf>. Acesso em: 02 de setembro de 2016.

FERREIRA, Michelle Karen de Brunis. **As novas configurações da Gestão Pública: comunicação, conhecimento e pessoas.** Unesp. São Paulo. 2012. Disponível em: <http://www4.faac.unesp.br/publicacoes/anais-comunicacao/textos/34.pdf>. Acesso em: 22 de agosto de 2015.

FILHO. Mario Pascarelli. **A nova administração pública: profissionalização, eficiência e governança.** São Paulo: DVS Editora, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUARINO, José Carlos. **Sistemas Integrados de Gestão: Desafio à Competência.** 2015.

JARDIM, Rafael. **Gestão pública, governança e o desafio da integração: Falta de integração interna e entre organizações é um entrave à implementação das políticas públicas e programas governamentais.** Edição 1878 de 03 a 09 de julho de 2011, Jornal Opção. Disponível em: <http://jornalopcao.com.br/colunas/contradicao/gestao-publica-governanca-e-o-desafio-da-integracao>. Acesso em: 02 de dezembro de 2016.

JARDIM, Rafael. **Soluções para o desafio da integração na gestão pública.** Edição 1879 de 10 a 16 de julho de 2011, Jornal Opção. Disponível em:



## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – ARTIGO CIENTÍFICO

---

<http://www.jornalopcao.com.br/colunas/contradicao/solucoes-para-o-desafio-da-integracao-na-gestao-publica>. Acesso em: 14 de outubro de 2016.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 2ª Ed. São Paulo. Summus Editorial. 2003.

MALMEGRIN, M. L. **Redes Públicas de Cooperação em Ambientes Federativos**. Florianópolis: Departamento de Ciência da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

MARINHO, Frederico Augusto. **Eficiência energética e a gestão pública integrada: desafios e propostas estratégicas**. In OLVEIRA, Fátima Bayma de (org.). **Política de gestão pública integrada**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008. p. 258-265.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 7.ed. ver e atual. São Paulo. Atlas. 2012.

MATOS, H. **Comunicação Pública e Comunicação Global**. In: INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. 23. Anais. Manaus, Universidade do Amazonas, 2000.

MARTINI, Radamés. **Melhore hoje a integração de setores com 5 dicas**. **Revista Cultura Colaborativa**. 2014. Disponível em: <http://www.culturacolaborativa.com/integracao-de-setores/>. Acesso em: 27 de novembro de 2016.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 36. ed., atual. até a E.C. 64, de 4.2.2010. São Paulo: Malheiros, 2010.

MENDES, Jerônimo. **O que é pensamento sistêmico?**. 09 jan 2015. Disponível em: <http://www.jeronimomendes.com.br/o-que-e-pensamento-sistemico/>. Acesso em: 28 de novembro de 2016.

MILANI, C. R. S. **O Princípio da Participação Social na Gestão de Políticas Públicas Locais: Uma Análise de Experiências Latino-Americanas e Européias**. *Revista de Administração Pública* Rio de Janeiro. v 42 n 3. 551-79. mai/jun 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n3/a06v42n3.pdf>. Acesso em: 12 de outubro de 2016.

PIMENTEL, Isabela. **Comunicação e administração integradas: em busca de melhores práticas na gestão pública**. *Movimento gestão Pública eficiente*. 2014. Disponível em: <http://www.gestaopublicaeficiente.com.br/comunicacao-e-administracao-integradas-em-busca-de-melhores-praticas-na-gestao-publica/>. Acesso em: 02 de setembro de 2016.

PIMENTEL, Isabela. **Em busca de melhores práticas na gestão pública**. 2014. Disponível em: <http://www.comunicacaointegrada.com.br/gestao-publica/>. Acesso em: 02 de setembro de 2016.



## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – ARTIGO CIENTÍFICO

---

REIS, Irene; et al. **Aplicativos de gestão integrada na administração pública de Goiás**. 2016. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/2016/down.php?id=2025&q=1>. Acesso em: 14 de outubro de 2016.

SANTOS, R. C. **Plano plurianual e orçamento público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

SocialBase – Revista Cultura Colaborativa. **Estimular a comunicação entre setores aumenta a busca por soluções preventivas**. 17 set. 2014. Disponível em: <http://www.culturacolaborativa.com/estimular-a-comunicacao-entre-setores-aumenta-a-busca-por-solucoes-preventivas/>. Acesso em: 28 de outubro de 2016.

TRICATE, Heloísa. **A gestão integrada na administração pública**. Revista Dinâmica Pública, 2014. Disponível em: [http://www.dinamicapublica.com.br/conteudo/03/DinamicaPublica\\_Artigo\\_HeloisaTricate.pdf](http://www.dinamicapublica.com.br/conteudo/03/DinamicaPublica_Artigo_HeloisaTricate.pdf). Acesso em: 13 de outubro de 2015.

TONI, Jáckson de. **Do orçamento participativo ao planejamento estratégico: as possibilidades da gestão democrática do Estado**. VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 5-9 Nov. 2001.

VAZ, José Carlos. LOTTA, Gabriela Spanghero. **A contribuição da logística integrada às decisões de gestão das políticas públicas no Brasil**. Revista de Administração Pública. V.45.n.1.p.107-139. Jan/Fev. 2011.