

GESTÃO INTEGRADA: UMA PRÁTICA IMPORTANTE E EFICAZ, DENTRO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

INTEGRATED MANAGEMENT: AN IMPORTANT AND EFFECTIVE PRACTICE
WITHIN PUBLIC ADMINISTRATION

Nathália Teixeira Valentim

Administração Pública, Universidade Federal Fluminense, CEDERJ Polo Bom Jesus do Itabapoana – Rio de Janeiro - der19roc@outlook.com

Sonia Maria Gomes de Egidio

Administração Pública, Universidade Federal Fluminense, CEDERJ Polo Bom Jesus do Itabapoana – Rio de Janeiro - soninha.egidio@hotmail.com

Tatiana Maria de Jesus

Administração Pública, Universidade Federal Fluminense, CEDERJ Polo Bom Jesus do Itabapoana – Rio de Janeiro - tatianamaria@id.uff.br

Mauricio Borge Dias

Professor do curso de Administração Pública, Universidade Federal Fluminense – UFF - Rio de Janeiro – mauricioborge_@hotmail.com

RESUMO

Este artigo trata da importância da gestão integrada como mecanismo para auxiliar e aprimorar os procedimentos dentro de uma organização pública. O objetivo é ressaltar a importância da gestão integrada baseada na observância dos fatores que justificarão a adoção deste expediente, em uma organização pública. A pesquisa adota um sistema de revisão bibliográfica, observando o que uma série de teóricos apontam sobre o assunto e, a

partir disso, formou o corpus do trabalho. Este trabalho se justifica a partir do interesse no despertar dos gestores para este assunto, sobretudo no que tange as expectativas para os setores da Administração Públicas e, também, nos reflexos das políticas de gestão integrada durante e pós pandemia, como forma de complemento às teorias. Como resultado da pesquisa, os resultados evidenciaram a importância da gestão integrada na administração pública, por meio de três pontos salientes, a saber: Gestão Integrada entre Setores, Integração Social: as pessoas e Gestão Integrada: uma questão importante. Para que, a partir da análise dessas três nuances, seja possível responder àquelas questões que geraram a pesquisa. Concluiu-se, que a gestão integrada é capaz de melhorar o atendimento prestado ao público, que a participação da sociedade na organização pública - por meio da gestão integrada - reforça o ideal de democracia e que, em tempos de crise, torna-se a implementação de gestão integrada é essencial.

Palavras-chave: Gestão Integrada; Administração; Administração Pública.

ABSTRACT

This article deals with the importance of integrated management as a mechanism to help and improve procedures within a public organization. The objective is to highlight the importance of integrated management based on the observance of the factors that will justify the adoption of this expedient in a public organization. The research adopts a bibliographic review system, observing what a series of theorists point out about the subject and, from that, formed the corpus of the work. This work is justified based on the interest in awakening managers to this subject, especially about expectations for the Public Administration sectors and, also, in the reflections of integrated management policies during and after the pandemic, as a way of complementing the theories. As a result of the research, the results showed the importance of integrated management in public administration, through three salient points, namely: Integrated Management between Sectors, Social Integration: people and Integrated Management: an important issue. So that, from the analysis of these three nuances, it is possible to answer those questions that generated the research. It was concluded that integrated management can improve the service provided to the public, that society's participation in public organization - through integrated management - reinforces the ideal of democracy and that, in times of crisis, it becomes the implementation of integrated management is essential.

Keywords: Integrated Management; Management; Public Management.

1. INTRODUÇÃO

Algumas organizações, já há algum tempo, demonstram a necessidade de novos arranjos no mecanismo de seu gerenciamento; investimento em novos modelos de

administração, gestão de qualidade, de eficiência e excelência. E isso se torna patente, a partir das transformações que a sociedade contemporânea vem experimentando, fenômenos que se refletem em todos os setores, inclua-se aí aquelas instituições do governo (FERREIRA, 2012). Essas mudanças todas foram intensificadas e até ressignificadas quando em 11 março de 2020, a OMS, Organização Mundial de Saúde, declara a pandemia de SARS-COV-2, ou Coronavírus (G1, 2020).

O mundo, os governos, as organizações, as sociedades, enfim, tudo passa a funcionar dentro de uma realidade caótica, pois ainda não se conhecia os potenciais e as consequências catastróficas resultantes da pandemia. Uma vez cientes das formas de contágio e do perigo eminente do vírus, as autoridades científicas recomendaram o isolamento social, como medida preventiva para a manutenção da saúde e para a não proliferação do vírus. A partir de circunstâncias como esta é que, como versa Ferreira (2012), se intensifica a necessidade de o gestor público compreender as transformações sociais, seus processos, seus reflexos, como fenômenos necessários e inevitáveis. Defende, ainda, a necessidade de adaptar-se à essa realidade de mudanças que, obrigatoriamente, implicará no gerenciamento das instituições, departamentos e órgãos públicos.

As organizações públicas refletem, em seu expediente, padrões de funcionamento dos recursos, a saber: equipamentos, práticas, informação e seu manejo; em linhas gerais, há uma interação entre pessoas e recursos. As crises revelam cenários onde a pressão é um elemento constante e crescente, essa tensão age, inclusive, naquelas organizações, que precisam oferecer um atendimento satisfatório à sociedade, observando a realização de mais com menos; maiores investimentos com menos recursos limitados, portanto. O mundo passa por uma crise sanitária sem precedentes neste tempo, de modo que a pressão exercida sobre as organizações públicas se intensificou, sobretudo no sentido de oferecer à sociedade um atendimento mais completo e mais eficiente, com menos recursos e maiores investimentos.

A partir dessa perspectiva, a gestão integrada promove a possibilidade de redução de custos e uma melhoria na qualidade dos resultados das organizações. Este trabalho assinala, em seu objetivo geral, a relevância da implementação de um conjunto de ações constantes no bojo de recursos, mecanismos e interações constantes na gestão integrada de uma organização pública. O trabalho se baseia numa investigação em gestão integrada, considerando estudos e pesquisas que contribuirão no esclarecimento acerca da gestão integrada, no aperfeiçoamento da gestão pública, enquanto mecanismo prestador de serviços a sociedade. A sistematização dos processos, a organização dos procedimentos, a

organização e planejamento dos expedientes, a comunicação e a interação com população irão assinalar a importância de uma organização eficiente, através de uma gestão integrada. O objetivo específico trata de evidenciar a gestão integrada como um processo de grande importância no bojo da Administração Pública.

Há que se responder algumas questões que surgem, a partir da análise do tema, a saber: Há benefícios na Gestão Integrada, quais são? Gestão integrada na Administração Pública, qual a importância? Componentes da Gestão, como integrá-los? A partir da instalação da integração, quais são os objetivos e metas a serem alcançados? A implementação da gestão integrada é capaz de gerar quais ganhos, para uma organização? As respostas para essas questões surgem a partir da observação, a priori, do funcionamento do mecanismo integrado organizacional e, ato contínuo, da relevância dos pontos mais salientes dos elementos de integração que contribuem para o processo. A partir da observação do funcionamento do expediente mais atual das organizações públicas, convém, por meio de referências e teorias, assinalar o potencial benéfico da gestão integrada no mecanismo da Administração Pública.

O trabalho se justifica a partir do interesse em assinalar os benefícios da gestão integrada na Administração Pública, considerando seus benefícios enquanto mecanismo de expediente e os desdobramentos de seus resultados, na atenção à clientela. A estrutura desta pesquisa consta de seis seções distintas, sejam elas a INTRODUÇÃO; REFERENCIAL TEÓRICO; METODOLOGIA; RESULTADOS; CONCLUSÃO e REFERÊNCIAS.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Silva (2017) assinala que a Administração Pública se define a partir de um aparelhamento do Estado, cuja organização consiste na realização de uma série de serviços que deverão, além de resolver as questões do próprio Estado, como a realização de seus expedientes, também, buscar a satisfação da sociedade, quando se põe a resolver as questões de ordem coletiva, isto é, dos cidadãos. Neste afã, encontra-se, então a justificativa para que a Administração Pública busque, sempre, a evolução. Entende-se que para se alcançar o êxito nas ações, torna-se necessário que a administração se valha de todos os recursos que o Estado possa oferecer, isto é, ela deverá se valer de todo o aparato

comum, da coletividade administrada;

“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” (ARAÚJO, 2007, p.9).

A Administração Pública do país está se transformando a partir dos reflexos das circunstâncias que a vida apresenta. Ressalte-se, ainda, que os objetivos dos administradores também definem os caminhos destas transformações, assim como as necessidades que são protestadas pelos administrados. Vale assinalar que estes administrados estão cada vez mais conscientes de sua importância no controle destas ações públicas. A partir disso é que surge a necessidade de que a Administração Pública se profissionalize, a fim de prestar um serviço de qualidade e transparência, quando da execução das ações.

A partir da pandemia de Covid-19, o que se observou em todos os setores da sociedade foi uma mudança que ressignificou, portanto, a maneira e o expediente dos mais diversos segmentos das comunidades; desde o consumo até, mesmo, o modo de vida e compreensão da nova realidade. Isto, claro, não passou despercebido nos campos da Administração Pública, que teve de se desdobrar, reestruturar, reconfigurar, para atender as demandas da coletividade;

O enfrentamento à COVID-19 no Brasil demanda estratégias e ações integradas e articuladas entre as três esferas de governo e seus diversos setores de políticas públicas para prestar serviços públicos essenciais e ofertar programas governamentais emergenciais. Para que essas ações públicas alcancem os cidadãos-usuários, as áreas-meio da administração pública (...) entram em operação. (COELHO et al. 2020, p.839).

2.1 Administração: a integração entre setores.

SocialBase – Revista Cultura Colaborativa (2014), quando citam Rabaça & Barbosa, assinala que a integração entre setores estrutura relacionamentos, cria objetivos e gerência

recursos. E ainda complementa com o seguinte raciocínio: “Para isso, uma organização deve manter um ou mais canais que permitam o relacionamento ágil, transparente e que facilite a disseminação de informação interna”. Segundo Vaz e Lotta (2011) a maioria das políticas públicas são grandes dependentes das operações logísticas, para seu funcionamento. E isso se evidencia no recorte a seguir:

Por outro lado, é preciso recordar que a logística é componente essencial da gestão de políticas públicas, uma vez que grande parte das políticas públicas depende da movimentação de materiais, documentos, informações e pessoas. Some-se a isso outro elemento de necessidade: as aquisições de bens e serviços são um importante gargalo na implementação e operação de políticas públicas. (VAZ e LOTTA, 2011, p.113)

O processo de comunicação é fundamental sob os mais diversos aspectos, de modo que, por serem interdependentes, as organizações devem estabelecer a comunicação afim de que possam suprir umas às outras com os subsídios que lhes servirão de retroalimentação e lhes garantirá a continuidade. Não obstante, há que se ressaltar, ainda, existem falhas e que, por isso mesmo, nem sempre conseguirão atingir os objetivos ou, mesmo, seguirem, à risca, um planejamento.

O engajamento dos colaboradores se dá através da promoção da integração e é a partir daí que se obtém um considerável sortimento de pontos de vista e abordagens. O reflexo disto será percebido no produto ou no serviço, o que garantirá mais e melhores resultados. A ciência dos valores, da missão, é de fundamental importância, de modo que refletir sobre isso torna-se uma condição fundamental. Há que se considerar, ainda, a definição dos setores e promover essa caracterização, de modo que os colaboradores compreendam a importância dessas definições. Convém, ainda, sublinhar que o funcionário deve, assim que ingressar na organização, ser integrado ao processo. (MARTINI, 2014).

2.2 Integração Social; o povo.

A participação do povo é fundamental, e isso se justifica a partir do princípio de que todo brasileiro tem o direito de acessar todas as informações e conteúdos que lhe sirvam de elemento decisório. Almeida e Martins (2017) defendem que a Administração Pública deve fazer uso de meios de publicidade, sobretudo, através das novas tecnologias, para

promover suas ações. Pimentel (2014) assinala a importância da divulgação, observando a ética, de informações como dados, relatórios e outros assuntos de interesse coletivo, através das plataformas das variadas mídias existentes, de modo que o cidadão possa, por meio destes canais, contribuir com as formulações e implementações de políticas, o que justifica e consolida a democracia. Nesse sentido, pode-se afirmar que a ingerência da sociedade nos debates e decisões acerca das demandas da coletividade, é um elemento importantíssimo e fundamental, para a política e para a democracia Estatal.

A ideia da participação dos indivíduos na esfera pública, debatendo e deliberando acerca de questões coletivas que dizem respeito às suas vidas, sempre foi um dos elementos essenciais da democracia e da política. Além dos princípios de igualdade e de liberdade, o ideal democrático pressupõe ação, participação, corresponsabilidade e interação entre diferentes sujeitos (CICONELLO, 2008, p.02 apud Ciconello & Moroni, 2005, p. 31).

A sociedade atual, sobretudo neste momento de pandemia, está conectada e atenta aos rumos políticos, também está consciente de seu papel enquanto consumidora; de informações, para o bem e para o mal, de bens e produtos e serviços;

“A sociedade é a principal responsável pela sua própria organização 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” (FERREIRA, 2012, p.12).

2.3 Gestão Integrada: uma questão importante.

A partir das considerações acerca dos rumos e da velocidade que as transformações da sociedade vão refletindo no modo de vida do coletivo, é que as soluções das questões e das demandas que se apresentam no cotidiano, vão fortalecendo as instituições, que trabalham

nos esquemas de estruturação e execução e acompanhamento de iniciativas estratégicas, observando os processos de planejamento de longo prazo. A circunstância atual configura a necessidade de atenção para a reestruturação e para a mudança de paradigmas. A crise sanitária abalou profundamente desde os sistemas mais simples da sociedade, até as complexas estruturas da economia mundial e, conseqüentemente, seus desdobramentos;

Os efeitos da pandemia não se limitam apenas à área de saúde pública, conforme expõe outro tema dedicado a este assunto. Nestas pesquisas são discutidos e mensurados os efeitos da pandemia na política, no mercado de trabalho, na educação básica, em setores de prestação de serviços públicos e nas micro e pequenas empresas. (...), a crise gerada pela COVID-19 já indica que seus efeitos não se estendem uniformemente a todos os segmentos da sociedade. As vulnerabilidades sociais demandam estratégias sofisticadas de ação pública que busquem evitar o retorno a índices alarmantes de pobreza e desigualdade social (...). (PECI, A.,2020, p. 02)

Partindo, pois desta realidade, cabe ressaltar que se antes já se registrava uma necessidade de mudanças na Administração Pública, agora torna-se premente que essas mudanças se efetivem, sobretudo na questão das formulações das políticas públicas, que passa a exigir um sem-número de ações, medidas e atores. Esse conjunto assinala políticas de sustentabilidade, preservação de ecossistemas, visando o bem-estar do homem e salvaguardando as possibilidades futuras, como novas demandas:

“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” (REIS, 2016, p.11)

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O expediente escolhido para empreender esta pesquisa é classificado como qualitativo,

ou, ainda, revisão de literatura; de modo que se optou por realizar uma busca na plataforma de dados da biblioteca virtual Scielo, sítio em que artigos científicos acerca do tema fossem capazes de colaborar no direcionamento da escrita. Cabe dizer que um sem número de produções foram encontradas, no que a busca passa a ser limitada pelas palavras-chave: Administração Pública e Gestão Integrada. A partir disso, já com um razoável arcabouço teórico, procedeu-se, então, a realização do trabalho.

Esse expediente, seja ele o da pesquisa qualitativa, revelou-se como o mais adequado para a realização do trabalho, pelo menos nesta primeira fase. Os conceitos que nortearam o trabalho se dividiram em três subtemas, que, subordinados ao tema central, assinalaram três importantes desdobramentos acerca da Administração Pública e da Gestão Integrada. Convém, portanto, destacá-los: Administração: integração entre setores; Integração Social: o povo. e Gestão Integrada: uma questão importante. Os três tópicos são conceitos importantíssimos a ponto de se implementados com competência, serão ferramentas eficazes dentro de uma organização, possibilitando o alcance de excelentes resultados.

4. RESULTADOS ESPERADOS

O gestor público que optar pela implantação e implementação de um mecanismo que funcione seguindo os preceitos da gestão integrada na Administração Pública poderá, sem prejuízo, promover ações em que a participação da coletividade promoverá e justificará um novo conceito de Gestão Pública, cujo embasamento se dará por meio da integração. A partir da análise dos conceitos elencados, é possível perceber os pontos salientes em que tais conceitos se coadunam, no propósito de integrar a Administração Pública, evidenciando a importância da gestão integrada, mesmo em seus desdobramentos. A integração e seus processos, eficiência sustentabilidade e a sintonia são estabelecidas a partir das mudanças realizadas pela Administração Pública, quando esta passa a estruturar a integração dos setores, a sistematizar os processos, procedimentos e expedientes. Nota-se, deste modo, que a realização se dá de maneira interior para exterior, ou de dentro para fora.

Rabaça & Barboda, em SocialBase – Revista Cultura Colaborativa (2014) assinalam alguns benefícios que são garantidos a partir do processo de integração entre setores da administração, com especial destaque para os seguintes: gerenciamento dos recursos disponíveis, estruturação de relacionamentos e aprimoramento dos recursos disponíveis. Defendem, ainda, um diálogo em forma de parcerias entre os setores das administrações

municipal, estadual e federal. Em cenários de crise, como este que se instalou desde o anúncio da OMS, dando conta de quem o mundo estava em pandemia, estas parcerias são fundamentais para o enfrentamento das situações caóticas, que são constantes em circunstâncias como esta.

Vaz e Lotta (2011) sublinham o quão essencial é a logística, para o processo de integração; posto que é a logística que vai gerenciar as questões de suporte, otimizando os custos, reduzindo-os, resolvendo problemas que possam, porventura, representar riscos ao expediente e garantir, ainda, a legalidade nos e dos procedimentos, além de estabelecer – com o mecanismo adequado – o acesso da população. São muitos os atores e ações que compõem as políticas públicas e que são os responsáveis pela integração ou para que haja a integração dos componentes, todavia, para que essa integração ocorra, de fato, é necessário que haja consonância entre os setores e a administração pública, incluindo aí a população e, para tanto, deverá fazer uso dos canais disponíveis, a fim de divulgar resultados; investimentos, aplicações e decisões, observando princípios éticos, o comprometimento e a transparência com e nas ações, garantindo à Administração Pública o cumprimento daquilo que determina a lei e consolidando o fortalecimento da democracia.

A partir do arcabouço teórico, das referências, pode-se constatar as vantagens advindas desde a implantação da gestão integrada, com destaque para a economia de recursos, sejam os de ordem financeira bem como os físicos, além de tantos outros, como: acesso e transparência, através das ferramentas de comunicação, interação com o público, participação direta da sociedade e decisão nos projetos dos gestores públicos e, ainda, eficiência, rapidez e agilidade nos expedientes internos, dos setores da Administração, como pontua Reis et. al. (2016).

França e Lopes (2017) comparam a gestão integrada a um sistema de engrenagens que, para funcionar adequadamente, necessita que todas as peças estejam azeitadas e alinhadas, de modo que todo o sistema constante desta engrenagem, funcione da melhor maneira possível. Ainda ressaltam que se uma das peças do mecanismo falhar, todo o conjunto é prejudicado. A partir da análise deste trabalho, entende-se que os três componentes assinalados são de fundamental importância para todo o processo de funcionamento do mecanismo da administração pública, funcionando como elementos agregadores e garantidores da eficiência dos expedientes.

5. CONCLUSÃO

Levando em conta os apontamentos feitos neste artigo, também as expostas das questões constantes em sua introdução, conclui-se que a implementação da política gestão integrada à Administração Pública é fundamental, não só pela melhoria que esta política pode conferir ao funcionamento da Administração, mas, também, como elemento que reforçará a democracia, a partir da participação da população, em processos de tomada de decisão, de conhecimento de ações e expedientes tomados e utilizados pelos gestores públicos.

Num contexto de pandemia, como é este que ainda assola o mundo, torna-se fundamental que as instituições trabalhem de forma integrada, a fim de que ofereçam um serviço mais adequado e eficaz, a população. Se antes desta realidade já se percebia a necessidade da implementação de uma política que fosse capaz de oxigenar a Administração Pública, a partir de março de 2020, quando a OMS comunica ao mundo o estado de pandemia, torna-se premente que a Administração Pública adote políticas de gestão integrada.

6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Nelia França de., MARTINS, Samue Lopes **A importância da gestão integrada na Administração Pública**. Universidade Federal Fluminense, 2017. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/3392/N%c3%a9lia%20Fran%c3%a7a%20-%20Samuel%20Lopes.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 09 de fevereiro de 2022.

ARAÚJO, Joaquim Felipe **Avaliação da Gestão Pública: A Administração Pós Burocrática**. Universidade do Minho Portugal, 2007. Disponível em: [http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8309/3/Artigo UNED.pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8309/3/Artigo%20UNED.pdf). Acesso em: 09 de fevereiro de 2022.

COELHO, Fernando de Souza. et al, A Casa de Máquinas da administração pública no enfrentamento à COVID-19. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, V.54, n.4, p.839-859, Jul – Ago. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/NFhFrdZSf8qcNL6RmSjPRVD/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 10 de fevereiro 2022.

FERREIRA, Michele 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: 08 de fevereiro de 2022.

PECI, Alketa. A Resposta da administração pública brasileira aos desafios da pandemia,

Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, V.54, n.4, p. 01-03, Jul – Ago. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/fdQC8M> Q7VJYbP7JwrYbZYvM/?format=pdf&lang=pt Acesso em: 10 de fevereiro 2022.

MOREIRA, Ardilhes, PINHEIRO, Lara. OMS declara pandemia de coronavírus. **G1**, 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2020/03/11/oms-declara-pandemia-de-coronavirus.ghtml> Acesso em 09 de fevereiro de 2022.

PIMENTEL, I. **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-embusca-de-melhores-praticas-na-gestao-publica/>. Acesso em: 12 de fevereiro de 2022.

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 fevereiro de 2022.

SILVA, Tiago Antunes da., Conceitos da Administração Pública: O Desenvolvimento do Papel Administrativo. **Anais do VIII Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional**, Santa Cruz do Sul, RS, Brasil, set. 2017. Disponível em: <https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/view/16678/4429> Acesso em: 10 de fevereiro 2022.

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-buscapor-solucoes-preventivas/>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2022.

VAZ, José Carlos. e 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. Disponível em: [sciELO.br/j/rap/a/LR88Jx5RLdWPZyvyBsDYZsk/?format=pdf&lang=pt](https://www.scielo.br/j/rap/a/LR88Jx5RLdWPZyvyBsDYZsk/?format=pdf&lang=pt) Acesso em: 08 de fevereiro de 2022.

SOBRE OS AUTORES

Autora 1: Aluna graduanda do curso de Administração Pública da Universidade Federal Fluminense. E-mail: der19roc@outlook.com

Autora 2: Aluna graduanda do curso de Administração Pública da Universidade Federal Fluminense. E-mail: soninha.egidio@hotmail.com

Autora 3: Aluna graduanda do curso de Administração Pública da Universidade Federal Fluminense. E-mail: tatianamaria@id.uff.br

Autor 4: Professor do curso de Administração Pública - Universidade Federal Fluminense. Administrador de Empresas pela UniRedentor, Especialista em gestão de Pessoas pela Faculdade de Ciências de Wenceslau Braz - FACIBRA, Mestrando na modalidade especial no Programa de Pós- graduação em Cognição e Linguagem - PGCL pela Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro - UENF. E-mail: mauricioborge_@hotmail.com