



LEONARDO PIRES NOGUEIRA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**QUAIS OS ENTRAVES À IMPLANTAÇÃO DO GOVERNO
INTELIGENTE? UMA ANÁLISE A PARTIR DA BUCROCRACIA E
DAS DISFUNÇÕES BUROCRÁTICAS**

Orientador: Prof.º Dr.º Fábio da Silva Rodrigues

Naviraí-MS

2022



RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo analisar como a burocracia e as disfunções burocráticas dificultam a implantação do governo inteligente na gestão pública. No setor público, são perceptíveis carências como a burocratização em demasia, lentidão dos processos, falta de qualificação profissional, setor este, que possui a administração presente constantemente em suas atividades rotineiras. Desta forma, apresentou-se neste estudo uma breve introdução à administração pública e ao governo inteligente, permitindo uma mais fácil compreensão. Em seguida, foram aplicados 38 questionários aos servidores públicos municipais, lotados nas secretarias que compõem a administração pública da Prefeitura Municipal de Naviraí-MS. Da análise destes dados, ficou claro que a burocracia está diretamente ligada a praticamente todas as ações por eles desempenhadas e que em muitas vezes, o excesso burocrático ocasiona a lentidão processual e conseqüentemente influencia nas disfunções da gestão pública. Entretanto, ao mesmo passo que foi identificado que a gestão pública ainda segue os velhos ritos processuais, identificou-se também a positividade dos servidores frente às novas mudanças e modernizações que o governo inteligente permitiria.

Palavras-chave: processos administrativos; burocracia; governo inteligente; disfunções.



1 INTRODUÇÃO

Na administração, a área da “administração pública” é responsável pela execução de atividades concretas e imediatas, desenvolvidas pelo Estado, para que seja desenvolvido efetivamente, os interesses coletivos de órgãos e de pessoas jurídicas há quem, por intermédio da Lei, são atribuídas funções administrativas em suas diferentes esferas, podendo ser Federal, Estadual e Municipal (MORAES, 1998).

Desta forma a gestão pública, assim como as diferentes áreas que englobam a administração e a administração organizacional, necessitam de otimizações entre a comunicação interna e a observância nos andamentos dos seus inúmeros processos, tendo um peso consideravelmente maior devido ao meio em que está inserida. Por fazer parte da estruturação desta pesquisa, é percebido que os municípios se defrontam com alguns desafios que alentam administrativamente seus processos evolutivos, sendo muitos desses processos marcados pelo patrimonialismo e principalmente pelo burocratismo público. E como complemento para o entendimento e conceituação da gestão pública, Santos (2006, p.13) argumenta que a natureza da gestão pública é a de um ônus público para quem a exerce, isto é, a de um encargo de defesa, conservação e aprimoramento dos bens, serviços e interesses da coletividade.

Intrínseco à gestão pública, a burocracia está presente nas diferentes esferas administrativas e gerenciais, e nem sempre, ela precisa necessariamente ser identificada como um problema ou como causadora de todas as disfunções dentro da administração e/ou da gestão pública. Weber (2018, p.21) cita o quanto a burocracia esteve presente nos grandes exemplos históricos, contribuindo no desenvolvimento de grandes fases históricas que tornaram o mundo o que ele é hoje, e nas grandes empresas capitalistas modernas, que quanto maiores, mais burocráticas e complicadas se tornam.

Assim sendo, tendo como base as disfunções envolvendo os setores administrativos, os órgãos compostos pela administração pública compartilham de um mesmo ponto em comum envolvendo a lentidão em alguns dos seus processos, causados em sua grande maioria por questões burocráticas. Bergue (2014) as observa como ineficiências do sistema, surgindo então um maior cuidado por parte dos gestores e com isso, um motivo para introduzir novas ferramentas gerenciais que teriam como função principal corrigir os conflitos do arranjo administrativo.

Essa conceituação não diz respeito apenas ao poder de gestão dos setores administrativos ou de um simples planejamento e execução, sendo mais correto dizer que



envolve todos os direcionamentos das atividades gerenciais, que subjetivamente estão relacionadas à determinada finalidade, antecipadamente estabelecida pelo legislador com direcionamento ao atendimento dos interesses sociais. Bergue (2010) ainda destaca que os principais eventos disfuncionais relacionados à organização burocrática, podem ser a internalização e o elevado apego às normas; o excesso de formalização, de rotinas e de registros; a resistência a mudanças; a despersonalização dos relacionamentos; a ausência de inovação e conformidade com as rotinas; a exibição de sinais de autoridade; as dificuldades no atendimento a clientes e conflitos com o público e a hierarquização do processo de tomada de decisão.

Dito isto, foi a partir da década de 1990 que o Governo Federal iniciou os procedimentos modernizatórios da administração pública, priorizando a efficientização gerencial por meio de buscas, objetivando a redução dos custos e a maior coleta de resultados, responsáveis pela desenvolvimento da atuação pública, que passariam de pressupostos apenas burocráticos, para outros mais gerenciais. Conforme exposto por Bresser Pereira (2015), embora o Estado seja visto como o reflexo da sociedade, consideremos ele aqui como sujeito e não como objeto ou organismo em que a governança necessite de ampliações para agir de forma mais efetiva e eficiente em prol da sociedade.

Nos anos 2000 a ligação do governo com a sociedade começava a ser transformada, promovendo uma maior interatividade com a população, empresários e entidades governamentais, além de sistemas públicos cada vez mais dinâmicos, hábeis e que priorizam a qualidade de vida e de gestão (GUIMARÃES; MEDEIROS, 2005; REZENDE 2018).

Segundo Ribeiro, Benedicto e Pereira (2013), as mudanças realizadas na administração pública auxiliaram positivamente a melhora da capacidade política de decisão, descentralizando a soberania absoluta do Estado, implementando novas coordenações, além da modernização da gestão realizada pelo potencial humano. Ainda segundo Gil-Garcia, Ojo e Helbig (2014) mesmo nos mais distintos níveis e setores, foram adotados instrumentos e investimentos para organizar, funcionar e entregar os processos e com isso promover maior agilidade às rápidas mudanças extrínsecas que ocorrem com o passar dos tempos, além de oferecer *feedbacks* às necessidades por serviços cada vez mais eficazes e qualificados (GIL-GARCIA et al., 2014; M. C. SCHOLL; SCHOLL, 2014).

Por fim, o presente trabalho tem por objetivo analisar como a burocracia e as disfunções burocráticas dificultam a implantação do governo inteligente na gestão pública diante das suas constantes transformações. O governo inteligente veio para aprimorar o setor interdepartamental por meio da utilização das informações e conhecimentos obtidos dentro do



ambiente organizacional. Ele permite aos gestores públicos e governos obter operações mais eficientes, eficazes, transparentes e colaborativas à gestão e prestação de serviços, e resolvendo as questões governamentais e sociais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A burocracia e a administração pública

A burocracia pode ser definida como o conjunto de regras, procedimentos determinados ou leis, que regulamentam o funcionamento dos órgãos públicos. Mesmo sendo sistematizada cuidadosamente por Max Weber (1864-1920), grande sociólogo e economista alemão, Cordeiro (2017) acredita que, de modo grosseiro, a burocracia acabou sendo mal interpretada, se tornando sinônimo de empecilho ou obstáculo na fluidez da administração pública erroneamente. Ainda que sua existência seja justificada por motivos bem-intencionados, o termo burocracia acabou se tornando sinônimo de algo pejorativo, já que em muitos casos, suas normas representam um entrave ao andamento dos processos.

Assim sendo, como agente dissipador dessa conceituação popular negativa, Chiavenato (2010), acabou categorizando a burocracia como “uma barreira monolítica às mudanças. Uma camisa-de-força que bloqueia e impede o ajustamento da organização às mudanças ambientais” (CHIAVENATO, 2010, p. 71). É sabido que algumas disfunções acabam atrapalhando, de certa forma, a qualidade dos serviços, o que causa uma certa confusão entre os servidores e frustração aos cidadãos. Isso se deve especificamente a fatores como a quantidade excessiva de trâmites; A carência por capacitação de alguns servidores para lidar com os processos; Falta de mapeamento e atenção a cada etapa do processo; Falta de definição de prioridade; Carência de conhecimento e de explicações aos cidadãos sobre como tais processos são executados.

A burocracia deve ser observada como uma aliada dos órgãos responsáveis pela administração e gestão pública, sendo de extrema importância a observância por soluções para que os processos e etapas sejam otimizados. Concomitante a isto, Cordeiro (2017) deixa claro que a burocracia não é a mãe do “apego exagerado a regulamentos”, ou o excesso de formalismo, mas que diante de um serviço público decoroso, ela se fixa fortemente em desenhos organizacionais que racionalizem seus objetivos e que não se intimidem diante dos seus excessos, pelo contrário, busca sempre a eficiência. E no intuito de reduzir a burocracia e seus efeitos, passos como a organização e definição de prioridades são a base para que, pouco a pouco, ela se torne uma aliada e não o contrário. Vale ressaltar que, utilizar o termo “reduzir a burocracia”, não significa ignorar ou eliminar as regras nela intrínsecas ou a sua lógica

processual, mas sim, evitar que suas etapas em excesso ou exigências desnecessárias, prejudiquem o andamento das atividades desempenhadas.

Para que a burocracia morosa possa ser reduzida nos órgãos da administração pública, como por exemplo, as prefeituras, são exigidas ao menos dois processos primordiais, organização e definição de foco. E de acordo com Nascimento (2019, n.p), quando se adentra no tocante de fornecimento de serviços públicos, as possíveis soluções podem ser resumidas em:

- a. Realizar um bom planejamento das políticas públicas;
- b. Promover capacitações, além de utilizar ferramentas que façam com que os servidores entendam o que são essas políticas públicas e qual o seu objetivo;
- c. Promover a comunicação das políticas públicas interna e externamente.

As prefeituras funcionam em ritmo constante, acelerado, que demandam cada vez mais uma padronização de rotina e estratégias. De acordo com Pádua (2019, n.p), a rotina nestes casos, trata sobre a resolução de problemas, e, por outro lado, a estratégia é que garantirá o pleno funcionamento de todas as engrenagens do órgão público, evidenciando assim, as particularidades individuais de cada gestão. Deste modo, é de extrema importância e necessidade que, cada prefeitura ou órgão da administração pública, pré-defina quais serão os focos de atuação, ao passo que, promova a efetiva setorização a fim de ordenar e assistir tais processos.

Reitera-se ainda que, para que seja assegurado o bom funcionamento e desempenho desses processos organizacionais, é necessário que todos compreendam o seu funcionamento, além de pontuar as partes não funcionais. Segundo Nascimento (2019, n.p), para auxiliar essa etapa processual, uma das ferramentas passíveis de utilização é o mapeamento que, mesmo sendo incomum, é de grande serventia. Mapear um processo diz respeito à identificação, de forma clara, das atribuições rotineiras a serem desempenhadas por cada um, além de observar quantas são suas etapas e mãos necessárias para o determinado serviço. Neste ponto, a utilização das tecnologias disponíveis, concernentes à automação e digitalização de processos se torna uma grande aliada, a fim de reduzir o desperdício e a lentidão, o que se torna benéfico aos servidores em geral e aos utilizadores desses serviços.

Assim, segundo Motta e Pereira (2004, p.2):

É, (...), lícito afirmar que a sociedade moderna se caracteriza pelas organizações. Entre as características que tornam única a época em que vivemos, o grande número de organizações, a predominância desse tipo de sistema social em relação aos demais é uma das mais significativas. Deriva daí a importância do estudo das organizações. Antes, elas podiam ser contadas nos dedos, em cada país; hoje elas se contam aos



milhares nos países desenvolvidos e mesmo naqueles em processo de desenvolvimento, como o Brasil. Não é, todavia, apenas a predominância das organizações que torna particularmente importante seu estudo. Há outras razões. Por um lado, as organizações têm um papel essencial na formação da personalidade do homem moderno; por outro, as organizações e sua boa administração são condições do desenvolvimento de qualquer país.

E buscar por soluções que otimizem os processos burocráticos da administração pública, significa investir em mais capacitações e pré-definir padrões processuais, sendo observado que a falta destes, ocasionam grandes entraves. E de acordo com Marco (2019, n.p) uma vez que os processos acabam sendo executados de formas diferentes e por pessoas diferentes, ou seja, discricionariedade, por conta da falta de padronização, a burocracia acaba sendo percebida como algo negativo. Quando os processos são previamente definidos e planejados, facilitam sua aplicabilidade e consequentemente, facilitam a vida de quem os executa, de quem depende deles e ainda geram uma espécie de padronização.

Por fim, outro fator decisivo para essas disfunções está na comunicação. Diante dos diferentes pontos até aqui expostos, conclui-se que não possuir um planejamento claro e bem desenhado dos processos burocráticos acaba se tornando um grande dificultador do seguimento dos serviços. E ainda de acordo com Marco (2019, n.p), é percebida a falta de clareza quanto aos procedimentos a serem realizados e, quando ela existe, estão descritos em manuais ou cartilhas escritas com uma linguagem difícil, o que de nada adianta também. Promover a comunicação de forma clara e objetiva seria outra grande iniciativa na busca pelo entendimento e funcionamento dos caminhos na qual perpassam os processos, sendo possível ser compreendidos tanto pelos servidores, quanto por quem depende deles. Resolver de fato essas disfunções é um caminho de grande complexidade e adversidade, mas, em alguns casos, é possível observar boas práticas como as aqui elencadas.

Enquanto Weber conceituou as características organizacionais, em sentido amplo, como defeitos do sistema burocrático, Merton (1970), foi além em seus estudos sociológicos, classificando essas características como disfunções burocráticas. Para Maia e Pinto (2007), tais disfunções, por sua vez, surgiram a partir do pensamento de que a burocracia exige do burocrata, uma espécie de adequação do seu comportamento para seguir à risca o cumprimento das normas descritivas do cargo que ocupa, o que era feito de forma excessiva. Assim sendo, os processos burocráticos e os fatores que desvirtuam regras pré-estabelecidas, em muitos casos, torna a administração pública escrava de suas próprias normas.

2.2 Gestão Pública

Não há como falar de gestão pública sem compreender que ela faz parte da administração pública. Foi por meio dela que se iniciou os processos de modernização administrativo, concentrando-se na gestão pautada na redução de custos e na maior obtenção de resultados que desenvolvessem as atividades públicas, não somente por meio do viés burocrático, mas também, por meio do gerencial. Sobre as competências da gestão pública, Santos (2006) completa dizendo:

{...} Portanto, a gestão pública é a mesma atividade administrativa vinculada a lei ou à norma técnica e à política, realizando funções administrativas em um determinado período. Referir-se ao tempo, aqui, significa analisar a gestão pública de forma dinâmica, entendê-la como um processo decisório, cujos princípios estáticos estão envolvidos por uma sociedade que se modifica, pois as regras mudam e as práticas no território administrativo alteram-se no tempo e no espaço (SANTOS, 2006, p. 12).

Assim sendo, a gestão pública é o campo da administração com foco no setor público, encarregando-se de pontos cruciais de interesse coletivo. Esse campo é de responsabilidade dos gestores públicos que tem como função principal idealizar, introduzir e monitorar práticas e condutas voltadas à promoção e o desenvolvimento social e econômico de forma homogênea. A gestão pública, relaciona-se então com o gerenciamento público, seja ele nos negócios governamentais e/ou mandatos administrativos. Ela estuda os diferentes aspectos e elementos da sociedade, buscando modelos no intuito de aperfeiçoá-los por meio de políticas públicas. Para melhor compreensão, Ferreira (2014, p.11) a define como:

Gestão Pública é um termo utilizado, de forma ampla, para definir o conjunto de atividades que envolvem a aplicação dos conhecimentos teóricos da Administração e das ciências Gerenciais no setor público ou no processo de interação com esse setor.

Ainda em sua conceituação, nos deparamos com dois tipos de administração, a pública e a privada. Basicamente, se os bens e interesses geridos são individuais, realiza-se administração privada; se são coletivos, realiza-se administração pública. A principal diferenciação entre elas está no escopo final das suas ações. A priori, nas instituições privadas, o foco das suas ações está voltado à obtenção de lucro e no desenvolvimento e crescimento da instituição, girando ao redor da clientela e do campo pessoal. Enquanto isso, nas instituições públicas, as ações são pensadas priorizando os cidadãos e o coletivo num todo, não havendo nenhum prisma relacionado a lucrar com tais ações. Em outras palavras, pode-se dizer que seu foco principal é a melhora da qualidade de vida do cidadão, por meio de políticas, métodos, sistemas, processos e procedimentos de cunho econômico e social. E neste ponto, ressalta-se

que o foco está voltado à administração/gestão pública. Administrar significa não só prestar serviços e executá-los como, igualmente, dirigir, governar, exercer a vontade com o objetivo de obter um resultado útil e que até, em sentido vulgar, administrar quer dizer traçar programa de ação e executá-lo (DI PIETRO, 2010, p. 44).

Na Gestão Pública, são identificados algumas das disfunções administrativas, organizacionais e de gestão, além de se buscar caminhos que permitam encontrar a melhor solução para as políticas públicas. Seus fins, resumem-se ao objetivo principal de assegurar o bem comum coletivo, ora administrado. No Brasil, existem alguns princípios norteadores para a gestão pública, conforme o art. 37 da Carta Magna:

“**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 e, também, ao seguinte {...} (BRASIL, 1988, Art. 37)”

E para tornar sua conceituação ainda mais completa, Santos (2006, p.13) ampliou o loque que complementa o *hall* de princípios envolvendo a gestão pública, incluindo-se:

- a. Legalidade: associada à gestão pública em toda a sua atividade, presa aos mandamentos da lei, deles não podendo se afastar, sob pena de invalidade do ato e responsabilização do seu autor;
- b. Impessoalidade: qualquer atividade de gestão pública deve ser dirigida a todos os cidadãos, sem a determinação de pessoa ou discriminação de qualquer natureza;
- c. Moralidade: os atos e as atividades públicas devem obedecer aos princípios morais;
- d. Publicidade: está princípio torna obrigatória a divulgação dos atos, contratos e outros documentos da administração pública para o conhecimento, controle e outros documentos da administração pública para conhecimento, controle e início de seus feitos. O instrumento oficial é o jornal, público ou privado, destinados à publicação dos atos. Em geral, são utilizados os *Diários Oficiais*;
- e. Finalidade: impõe-se à administração pública a prática de atos voltados para o interesse público;
- f. Continuidade: os serviços públicos não podem parar, pois as necessidades da população não param. Existem dispositivos legais que dão direito ao consumidor de ser ressarcido por empresas prestadoras de serviços públicos na falta ou inadequação dos serviços;
- g. Indisponibilidade: o detentor da disponibilidade dos bens e direitos públicos é o Estado, e não seus servidores;
- h. Igualdade: todos os cidadãos são iguais perante a lei e, portanto, perante a administração pública.

Ante ao exposto, as atividades que envolvem os diferentes setores da gestão pública, e neste caso, com foco na administração municipal, sem dúvidas são repletos de grandes desafios.



Por reunir uma grande gama de setores, é fundamental priorizar o equilíbrio em toda e qualquer mudança que vise a modernização processual, a correção de vícios intrínsecos nas relações administrativas e para estimular a igualdade social dentro a sociedade, homogeneamente. Assim sendo, cada política pública requer cuidados extremos, e cada ação proposta traz consigo a necessidade de análise dos seus possíveis efeitos e causas à população. Segundo Gregorius (2015, *on-line*) “A Administração Pública tem como objetivo trabalhar em favor do interesse público e dos direitos e interesses dos cidadãos que administra. Ou seja, nela estão duas atividades distintas como a superior de planejar e a inferior de executar”.

Outrossim, a inobservância de tais aspectos, impactam diretamente o bom funcionamento e o desempenho da administração pública, ocasionando a baixa qualidade em seus bens e serviços públicos, afetando ainda áreas como as das atividades econômicas e a desestimulação dos investimentos. Para Santos (2006), o crescimento de necessidades cada vez mais complexas, em conjunto com a escassez de recursos e as constantes mudanças e novas aspirações dos indivíduos, tem exigido que cada vez mais, critérios científicos sejam introduzidos na tomada de decisões governamentais.

Além destes, alguns outros aspectos dificultam o bom desempenho da administração pública, como por exemplo, a autonomia ilimitada uma vez que os municípios enfrentam certos tipos de limitações como a financeira e as constitucionais. Para Peixoto (2016), estes são fatores que impactam diretamente a gestão pública, principalmente no âmbito municipal, uma vez que sua autonomia está vinculada ao fazimento das ações e das políticas públicas, que em grande parte, provém de programas federais e de seus repasses, que exigem o cumprimento de inúmeros critérios para sua efetivação, limitando a autonomia municipalista.

De acordo com o IBGE (2021), o Brasil possui pouco mais de 5.500 municípios, e destes, uma parte considerável conta com menos de 50 mil habitantes. Assim sendo, tais características envolvendo os municípios de pequeno porte e a administração pública, estão diretamente ligadas à baixa capacidade de arrecadação própria, criando uma interdependência com os repasses intergovernamentais, advindas dos Governos Estadual e Federal, sobretudo dos repasses do Fundo de Participação dos Municípios, e dos montantes arrecadados com o ICMS, restringindo assim sua autonomia.

Segundo Peixoto (2016), outro fator que vai de encontro as disfunções aqui citadas, está diretamente ligado a baixa qualificação humana no quadro de servidores, visto que, em alguns casos, essa baixa qualificação se dá ao grande número de servidores sem ensino superior ou que se encontram estagnados, sem buscar nenhum tipo de qualificação extra ou profissional que lhe

permita melhor desempenhar suas funções. Para que a gestão pública se desenvolva de maneira homogênea, são requeridas competências básicas aos gestores, para que, saibam como desempenhar suas funções à frente da grande complexidade da administração pública, de forma segura e de qualidade. O bom profissional se destaca por meio de suas qualificações profissionais, ou então, por seu interesse em progredir, se aprimorar ou buscar meios de crescer dentro do âmbito em que está inserido, ainda mais em um ambiente cada vez mais concorrido e repleto de novas profissões.

2.3 Governo Inteligente

O governo inteligente é caracterizado pela colaboração interdepartamental, que tem por interesse a entrega de serviços ao cidadão, prestando serviços eficientes e eficazes, e resolvendo as questões governamentais e sociais. Por meio da coleta de dados e da utilização das informações e conhecimentos obtidos, a tomada de decisão, aos poucos vai sendo aprimorada dentro da administração pública. (MELATI; JANISSEK-MUNIZ, 2020, p. 402).

Ele está relacionado com a agilidade e eficiência dos governos, conduzido pelo uso das TIC, contando com a participação, apoio e colaboração dos governos, empresas e demais grupos pertinentes. Dessa observância é possível frisar a tamanha importância que o contínuo monitoramento do ambiente e dos dados governamentais possui.

O governo inteligente mostra-se então, um importante instrumento para os gestores públicos, governos, independente do âmbito em que atuam, compreendendo de quais maneiras permite-se obter operações mais eficientes, eficazes, transparentes e colaborativas na gestão e prestação de serviços, ocasionando governos cada vez mais “inteligentes”, usando esse entendimento para desenvolver novas ou melhores estratégias (NAM; PARDO, 2011, n.p).

Vale ainda destacar que governo inteligente se difere de governança inteligente, ponto este que se faz necessário destacar. Governança está ligada a interação processual, sua estruturação e normas que informam e orientam as relações comportamentais dos objetivos que impactam o coletivo (KOOIMAN 1993; LESSIG, 2009; RHODES 1996). Pode-se dizer então que, a governança, é responsável por despertar o interesse colaborativo, ajudando a moldar um diálogo contínuo sobre o complexo assunto da governança inteligente, sendo esta, a base para um governo inteligente (SCHOLL; SCHOLL, 2014). São essas as principais características da governança, enquanto que o termo governo inteligente, é aquele que utiliza as oportunidades oferecidas pelas TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação), como a otimização da comunicação, segurança das informações, a utilização delas para aumentar a produtividade,

dentre outros, integrando e interligando os ambientes físicos, digitais, públicos e privados, com a finalidade de colaborar passiva e ativamente para melhor atender as necessidades dos cidadãos, fornecendo serviços de qualidade, eficazes, criativos e eficientes em qualquer lugar e a qualquer momento (SCHOLL & SCHOLL 2014; GUENDUEZ ET AL. 2017; GIL-GARCIA, et al., 2016; SCHEDLER 2018).

Diante da conceituação do governo inteligente, surge o questionamento sobre o que torna um governo inteligente. Inicialmente, de acordo com Kliksberg (2000) esse termo referia-se a governos que obtinham resultados altamente eficazes e com uma grande adaptabilidade das suas competências gerenciais e de gestão. E assim sendo, incluiu-se a promoção e a integração entre as ações governamentais, gestão da inovação, além de basear seus serviços nas percepções comportamentais dos dados obtidos. Para um melhor entendimento, segue abaixo a figura 2 que evidencia os aspectos relevantes que definem a inteligência no termo “governo inteligente”.

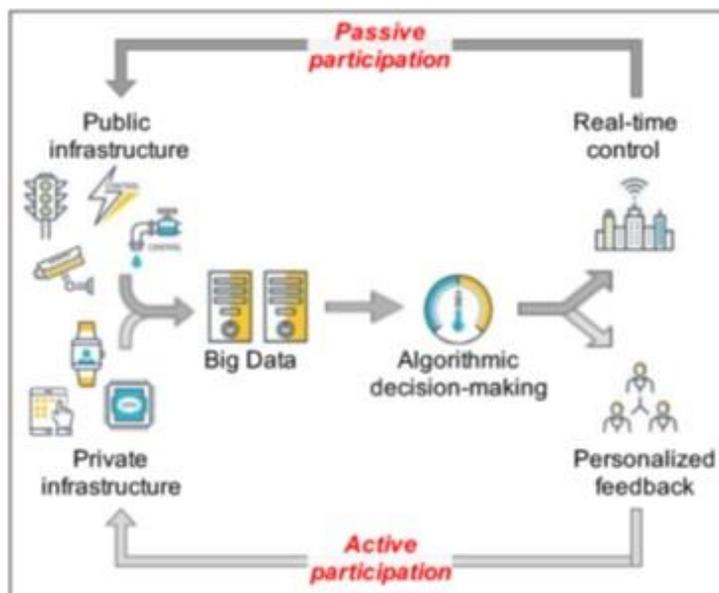
Figura 2 - Aspectos relevantes que definem a inteligência no governo



Fonte: Fórum IBGP (2019).

Para complementar, Loureiro (2019), menciona que são necessárias novas observâncias dos modos de gestão, levando em conta a colaboração das participações ativas e passivas, baseadas em uma visão mais abrangente e integrada de tecnologia, dados, processos, produtos, participantes e serviços, conforme a figura 3.

Figura 3 – Visão abrangente e integrada da tecnologia



Fonte: Fórum IBGP (2019).

Por fim, complementando a conceituação sobre governo inteligente, existem fatores de sucesso para que isso ocorra. Esses fatores podem ser definidos então como institucionais como a governança clara, o compromisso político, o entendimento jurídico, a consciência digital, a infraestruturação e padrões de TI. Fatores organizacionais como estrutura e processos, como uma espécie de centralização temporária de tarefas e competências que podem ser distribuídas. E a liderança e estratégia, com grande foco na coordenação e orientação por políticas (GUENDUEZ, A. A., et al., 2018).

Levando em consideração essa conceituação, Bergue (2010) afirma que, as políticas e as tecnologias gerenciais, por sua vez, incorporam e buscam operacionalizar os conceitos da administração pública em um amplo espectro e em diferentes graus de complexidade. O presente estudo tem como objetivo analisar como a burocracia e as disfunções burocráticas dificultam a implantação do governo inteligente na gestão pública, uma vez que, sua finalidade é aprimorar por meio de novas ferramentas, seus meios de condução e execução.

3 METODOLOGIA

Para servir como ponto norteador deste trabalho, foram aplicados questionários (apêndice A), na modalidade on-line, encaminhados pelos meios digitais aos servidores ligados às secretarias da Prefeitura Municipal de Naviraí / MS. A escolha desses participantes se justifica por estarem diretamente ligados aos processos e procedimentos administrativos,



fornecendo assim informações mais precisas que servirão como base de dados para análise embasamento do presente estudo. A análise dos dados busca então estabelecer ligações entre os fenômenos estudados e levará em consideração a interpretação das respostas obtidas e o seu grau de concordância ou discordância a respeito do questionamento feito, aumentando assim a familiaridade com o tema e atribuindo significado a eles.

Como instrumento de coleta, optou-se pela pesquisa aplicada, sendo ela quantitativa e exploratória com aplicação de 38 questionários on-line nas secretarias municipais. Dos 38 respondentes 06 deles pertencem a secretaria de educação, 06 respondentes pertencem a procuradoria jurídica geral e adjunta, 05 respondentes pertencem a secretaria de saúde, 04 respondentes são da secretaria de assistência social, 06 respondentes são da secretaria de administração, 04 respondentes são da secretaria de finanças, 03 respondentes são da assessoria de imprensa/marketing e 04 respondentes são da secretaria de planejamento e gestão pública. Uma das vantagens de se utilizar este procedimento metodológico está na possibilidade que ela dá ao autor de compreender de que forma e circunstâncias as decisões acontecem, bem como, qual a ótica dos servidores diante delas, explorando assim novas perspectivas (CRESWELL, 2010).

Atualmente, a Prefeitura Municipal de Naviraí conta com 13 secretarias municipais, sendo que cada uma delas conta com 01 secretário(a) responsável pela pasta. Além do secretário, existem aproximadamente 10 cargos comissionados diretamente subordinados a ele(a), denominados gerentes de núcleo e/ou gerentes de equipe, totalizando uma média de 130 servidores ligados à estas secretarias e que foram escolhidos para aplicação do questionário. Myers (2013, p.5) diz que “um dos benefícios da pesquisa qualitativa é que ela permite que um pesquisador veja e compreenda o contexto na qual as decisões e ações ocorrem”.

Fundada em 1952, Naviraí é conhecida como a “cidade ouro” do Conesul dadas as riquezas que o município possui e que foram as responsáveis pelo seu desenvolvimento e expansão. De acordo com o IBGE (2021), Naviraí possui uma população estimada de 56.484 pessoas, segundo o censo de 2021, sendo percebida como um ambiente favorável para o crescimento e desenvolvimento profissional e familiar, levando-se em consideração o grande número de cooperativas e indústrias presentes.

Os dados foram coletados por meio da utilização de questionário eletrônico *Google Forms*, encaminhados via WhatsApp. O questionário contém 12 questões adaptadas de Maia e Pinto (2007), que buscam identificar: o nível de excesso de formalismo, rotinas ou padronizações nas tarefas desempenhadas, o nível hierárquico nas tomadas de decisões, se



trabalham através da organização por meio de processos, se seguem a aplicação rigorosa de normas e regulamentos para um melhor desempenho das atividades, se a comunicação é clara entre os níveis hierárquicos, se as mudanças estruturais ou processuais geram insegurança ao desempenhar o trabalho, se existe uma quantidade excessiva de papéis em circulação, se as informações recebidas são suficientes para desempenhar as atividades de maneira satisfatória, se existem prazos impostos pelas chefias para cumprimento das tarefas e se eles são rígidos ou maleáveis, se possuem conhecimento a respeito do termo governo inteligente, se eles compreendem que as características principais constantes na conceituação do referido termo trariam maiores benefícios e agilidade a gestão pública, e por fim, se as disfunções ocasionadas pela burocracia atrapalha o bom andamento processual.

As questões disponibilizadas foram assertivas, distribuídas em escala do tipo Likert, onde o convidado emite seu grau de concordância com a pergunta, onde 01 significa sempre, 02 significa muitas vezes, 03 significa poucas vezes e 04 significa nunca.

4 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico, apresenta-se a análise dos dados. O questionário foi aplicado nos setores onde apresentam-se frequentemente os processos administrativos interligados às burocracias organizacionais que definem como e quando suas etapas devem ser desempenhadas, respeitando seus ritos processuais e que, de certa forma, permitem um maior entendimento da relação entre a administração, a gestão pública e a aplicabilidade do governo inteligente. Esses dados foram analisados sob as perspectivas dos servidores quanto a possível existência de um excesso de formalismo, de processos e padronizações nas tarefas desempenhadas, de quem é a responsabilidade pela tomada de decisões, se eles compreendem de que forma são executados os processos administrativos e a sua organização, se existe um entendimento acerca da aplicação de normas e regulamentos e se isso permite um melhor desempenho do seu trabalho, se há uma comunicação clara e fluída dentro do setor em que ele atua, se para eles as mudanças estruturais e processuais geram insegurança, se os processos administrativos ainda dependem da circulação de grandes quantidades de papéis, se são fornecidas informações suficientes sobre quais as suas funções no desempenho das tarefas, se a administração é exercida de forma rígida ou mais flexível, se as disfunções burocráticas de fato atrapalham o andamento e o bom funcionamento dos setores organizacionais, se eles possuem conhecimentos acerca do chamado

governo inteligente e por fim, se a utilização das ferramentas presentes no governo inteligente são benéficas ao ambiente administrativo ou gerencial em que atuam. A seguir, apresenta-se o Quadro 1 com a apresentação dos dados coletados, para posterior discussão.

Quadro 1 - Apresentação dos dados coletados

ASSUNTOS ABORDADOS	Percepção dos entrevistados ²			
	S	MV	PV	N
01- Em sua secretaria, você nota um excesso de formalismo, processos e padronização nas tarefas que executa?	23,7%	42,1%	26,3%	7,9%
02- O seu superior hierárquico toma as decisões relativas aos processos de trabalho de seu setor individualmente?	26,3%	34,2%	34,2%	5,3%
03- Na realização das suas atividades, você observa que o trabalho é realizado e organizado em processos?	39,5%	47,4%	13,2%	0%
04- A aplicação de normas e regulamentos rigorosos, rígidos, faz com que você desempenhe melhor o seu trabalho?	34,2%	26,3%	34,2%	5,3%
05- É possível identificar que a comunicação é clara e fluída dentro da sua secretaria?	42,1%	34,2%	21,1%	2,6%
06- Você sente insegurança diante de possíveis mudanças estruturais e eventuais mudanças de processos de trabalho, que possam ocorrer na sua secretaria?	15,8%	26,3%	44,7%	13,2%
07- Você percebe que os processos de trabalhos dependem excessivamente de uma grande quantidade de papeis em circulação na secretaria em que você trabalha?	36,8%	28,9%	31,6%	2,6%
08- A quantidade de informações que você recebe é suficiente para o bom desempenho das suas atividades?	31,6%	44,7%	18,4%	5,3%
09- Seu superior hierárquico negocia prazos ou é flexível quanto a eles, para o cumprimento de tarefas?	36,8%	44,7%	15,8%	2,6%
10- As disfunções ocasionadas pelo excesso burocrático atrapalham o andamento e o bom funcionamento dos processos em sua secretaria?	23,7%	52,6%	18,4%	5,3%
11- Você já viu ou ouviu falar do termo governo inteligente e da sua relevância ao setor administrativo?	0%	15,8%	52,6%	31,6%
12 - Na sua percepção, conectar e integrar os ambientes físicos, digitais, públicos e privados para interagir e colaborar e atender as necessidades dos cidadãos, por meio da implementação de um governo inteligente, traria ainda mais avanços para os ambientes administrativos e gerenciais?	57,9%	31,6%	7,9%	2,6%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

² (S) Sempre (MV) Muitas Vezes (PV) Poucas Vezes (N) Nunca

Do total de 38 respondentes, que corresponde a 100% dos entrevistados, 42,1% percebem que muitas vezes existe um excesso de formalismo, processos e padronização para desempenharem suas atividades, enquanto 7,9% perceberam esse excesso formal administrativo. Tal característica diz respeito então a um dos pontos representados como disfunções burocráticas visto que, na gestão pública o excesso de formalismos e de burocracias



podem ser identificados como facilitadores da lentidão processual que impacta diretamente o bom andamento das atividades dentro das secretarias. Um ponto interessante identificado nesta pesquisa está nas respostas dos participantes quando perguntados sobre a negociação de prazos por parte dos seus superiores hierárquicos onde, 44,7% afirmaram que isso ocorre muitas vezes e 36,8% escolheram a opção sempre. Isso mostra, de certa forma, que existe cooperação e boa comunicação entre os setores, não sendo exercida a autoridade de maneira rígida e absolutamente autocrata.

Sobre a tomada de decisões, observou-se que, 26,3% escolheram a alternativa sempre, 34,2% optaram pela alternativa muitas vezes, 34,2% assinalaram poucas vezes e 5,3% a opção nunca. Percebe-se então que as respostas mantiveram um certo equilíbrio e isto pode ser justificado devido aos diferentes perfis participantes da coleta de dados, uma vez que, dentre eles, existem servidores em diferentes níveis hierárquicos, gerenciais ou administrativos, de alto, médio e baixo escalão, como os gerentes de área (secretários municipais) e gerentes de núcleo que são subordinados aos gerentes de área e os gerentes de equipe, como menos poder de decisão que o cargo anterior, além dos auxiliares administrativos que possuem funções dependentes do aval de seus superiores e sem autonomia para tomadas de decisões.

Quando questionados sobre a existência e organização de processos para realização de suas atividades, as respostas dividiram-se expressivamente entre sempre, com 39,5% e muitas vezes com 47,4%, sendo que apenas 13,2% escolheram a resposta poucas vezes. Isso se deve ao fato de que, para ser executada, a gestão pública é dividida em processos administrativos, visto que, até que uma ação seja efetivamente autorizada e realizada pelos órgãos públicos, ela se inicia no âmbito administrativo do setor competente, passando pelo setor jurídico para emissão de pareceres favoráveis ou contrários, administrativo para formalização e elaboração de contratos, termos de cooperação, termos de fomento, que justificarão o porquê e para que aquele recurso será utilizado, setor financeiro e contábil para verificação da possibilidade da utilização de verba pública para àquele fim e se possível, ser encaminhada para pagamento, compreendendo assim esse rito processual para a realização das atividades.

Outro fator importante nessa análise foi observado quando os entrevistados foram abordados a respeito da comunicação dentro da secretaria em que atuam, sendo que 42,1% escolheram a opção sempre, 34,2% escolheram a opção muitas vezes, 21,1% escolheram a opção poucas vezes e apenas 2,6% optaram pela opção nunca. Dessa análise é possível identificar que a comunicação é clara e fluída nas secretarias, o que para a administração é de suma importância, visto que, é por meio dela que a identidade administrativa pode ser

construída, bem como as metas e objetivos que a representam, consolidando o ambiente de trabalho eficiente, eficaz, sendo reflexos da imagem e da reputação daquela administração.

Outro ponto que chama atenção é o perfil comportamental dos respondentes, uma vez que levantado a possibilidade de futuras mudanças estruturais ou nos processos de trabalho, 44,7% demonstraram que poucas vezes sentem insegurança diante das mudanças na maneira em que conhecem e desempenham suas funções, enquanto que 26,3% assinalaram que muitas vezes sentem essa insegurança, 15,8% concordaram totalmente ao dizer que sempre sentem esse receio frente ao novo e 13,2% discordaram totalmente não sentindo nenhuma insegurança neste tocante. Um fato positivo, visto que, a insegurança pode afetar as decisões, as ações de um profissional e conseqüentemente o seu desempenho, impactando assim, diretamente, o setor em que atua e gestão num todo.

Observou-se também que quanto a quantidade excessiva de papéis em circulação dentro das secretarias e demais órgãos da administração, a expressiva quantidade de respostas dos entrevistados ficou entre sempre, com 36,8%, poucas vezes com 31,6% e muitas vezes com 28,9%. Desta análise pode-se dizer que as respostas sempre e muitas vezes estão relacionadas com os servidores atuantes nas áreas financeira, jurídica e administrativa, visto que, conforme citado na análise sobre organização e processos, suas relações são interdependentes, já que esses processos físicos são repletos de documentos, pareceres e justificativas que necessitam ser protocolados para o encaminhamento processual.

Quando questionados sobre a quantidade de informações recebidas para o bom desempenho das atividades, 44,7% dos respondentes escolheram a opção muitas vezes e 31,6% deles escolheram sempre, ficando claro que os superiores hierárquicos ou demais integrantes dos processos administrativos recebem a quantidade de informações suficientes para que realizem suas funções, e apenas 18,4% escolheram a opção poucas vezes e 5,3% escolheram nunca.

Outra característica que ganha destaque no quadro 1 está na percepção de praticamente 2/4 dos respondentes que entendem que integrar e conectar os ambientes físicos, digitais, públicos e privados no intuito de interagir, colaborar e atender as necessidades do cidadão, por meio da implementação de um governo inteligente traria ainda mais avanços aos ambientes administrativos e gerenciais. O que também torna essa característica peculiar se dá ao fato de que 52,6% deles poucas vezes ouviram o termo governo inteligente e 31,6% responderam que nunca ouviram falar sobre o assunto, e apenas 15,8% responderam que algumas vezes tiveram conhecimento sobre o termo e mesmo assim, mais da metade dos participantes na questão 12



concordaram com a conceituação e importância do governo inteligente mesmo sem possuir maior afinidade com o assunto. Isso se dá ao fato de que é perceptível aos servidores públicos as disfunções, pontos positivos e pontos negativos relacionados a burocracia, e que compreendem a sua importância dentro da administração pública, bem como, que lhes permite um maior controle diante do alto grau de responsabilidades que os processos administrativos envolvem, ao mesmo ponto que entendem que existem ferramentas que podem aprimorar sua funcionalidade, utilizando a aquisição de dados para sentir e reagir ao ambiente em que está inserida, transformando-os em conhecimentos e informações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo, analisar como a burocracia e as disfunções burocráticas dificultam a implantação do governo inteligente na gestão pública. O governo inteligente, é uma importante ferramenta que tem por finalidade compreender a burocracia e suas disfunções, buscando formas de otimizá-la por meio da implementação de práticas que integrem e conectem os diferentes ambientes administrativos, com operações mais eficientes, eficazes, transparentes e colaborativas na gestão e prestação de serviços, o que ocasiona governos cada vez mais “inteligentes”. Na construção desse estudo, optou-se por uma pesquisa quanti-qualitativa e exploratória, com o embasamento teórico e a conceituação do tema proposto. A pesquisa exploratória realizada por meio da aplicação de questionários permitiu identificar as perspectivas da gestão pública municipal através dos seus servidores.

Conforme os dados coletados, analisou-se as perspectivas de em média, 130 servidores públicos diretamente ligados às secretarias municipais, por meio da aplicação de questionário on-line, disponibilizado via WhatsApp, estabelecendo ligações entre os fenômenos estudados.

Quanto ao excesso de formalismo e padronizações na execução das tarefas, a maioria notou que existe esse excesso de formalismo, processos e padronizações no desempenho das tarefas, cabendo então ao poder público a busca por ferramentas para solucionar esses excessos já que o maior benefício e interesse é seu. Quanto aos níveis hierárquicos, observou-se que são bem definidos e que, de acordo com os participantes, em algumas secretarias a tomada de decisões vem do superior hierárquico enquanto em outras o responsável pelo setor é quem a faz. Sobre a existência de uma padronização processual para a realização das atividades, observou-se que a grande maioria dos entrevistados compreende o porquê dessa organização processual, já que ela é imprescindível à administração pública. Já sobre a aplicabilidade de normas e regulamentos rigorosos e rígidos para o melhor desempenho do trabalho, os



participantes ficaram divididos, o que pode ser relacionado com a burocracia ser bem utilizada em alguns aspectos, mas não em outros, cabendo ao responsável por cada secretaria saber conduzir o andamento processual utilizando a burocracia como uma aliada, identificando falhas e corrigindo-as. Sobre a comunicação, conclui-se que ela flui bem entre os diversos setores existentes nas secretarias, conforme a quantidade expressiva de respostas na opção sempre, sendo uma das responsabilidades do gestor buscar manter essa boa comunicação entre ele e seus subordinados.

Ao serem questionados sobre as disfunções ocasionadas pelo excesso burocrático e o seu prejuízo ao bom funcionamento dos processos dentro das secretarias, conclui-se que o que foi descrito nesta pesquisa está em consonância com as perspectivas analisadas, tornando-se responsabilidade do poder público uma análise mais aprofundada de onde esses excessos estão presentes e quais práticas ou ferramentas podem ser utilizadas para solucionar ou amenizar essa problemática. Assim sendo, independente de qual seja o setor, função, cargo ou secretaria, a percepção dos servidores públicos defronta-se com o que foi abordado a respeito da burocracia, suas disfunções e os entraves para a aplicabilidade do governo inteligente, sendo nítido que, ao mesmo passo que identificam a existência da burocracia e de algumas das disfunções ocasionadas por ela, compreendem que a utilização das ferramentas e da análise de dados constantes no governo inteligente trariam ainda mais agilidade e qualidade aos processos e procedimentos administrativos.

Observa-se também que toda mudança ocorrida em setores já estruturados e consolidados se torna ainda mais desafiadora, principalmente nos casos burocráticos, que buscam assegurar a celeridade e controle dos processos dentro dos órgãos públicos, frente a complexidade das funções desempenhadas, por se tratar de serviços, bens e recursos oriundos de verbas públicas que exigem todo esse cuidado e formalidade para serem utilizados.

Sobre a reação dos servidores diante das possíveis mudanças estruturais e processuais, observa-se que os servidores não se intimidam diante das mudanças que podem vir a ocorrer no modo em que desempenham suas funções. Na execução dos processos, ainda existe uma grande e excessiva circulação de papéis, o que pode ser justificado por essas etapas processuais seguirem ainda ritos considerados mais formais e engessados, cabendo novamente ao poder público encontrar meios de diminuir esses excessos, otimizando o desempenho de suas tarefas. Percebe-se também que existem uma comunicação ativa, fluida o que permite aos servidores o bom desempenho de suas funções.

Neste sentido, conclui-se então que o objetivo da pesquisa foi atingido por meio da



análise da perspectiva dos servidores públicos de Naviraí / MS, ao ser por eles identificado que a burocracia é importante para manter a integridade e a celeridade dos processos administrativos, ao mesmo passo que em alguns casos ela é observada em demasia, ocasionando assim disfunções como, por exemplo, lentidão, quantidade excessiva de papéis em circulação, além de representar alguns entraves ao andamento processual, conforme consta no presente estudo. Conclui-se também que a respeito do governo inteligente, foi compreendido que suas novas práticas podem ser implementadas para oferecer a gestão pública processos cada mais eficientes e eficazes, além de uma maior qualidade e agilidade dos serviços disponibilizados por ela.

Cabe então a Prefeitura Municipal de Naviraí / MS levar esses novos conhecimentos e ferramentas aos seus servidores, melhorando sua comunicação, e utilizando meios de capacitações, cursos, palestras e formações, já que conforme a análise, seus servidores possuem poucos conhecimentos sobre elas. A implementação do governo inteligente representa a uma possibilidade de melhoria dos serviços públicos, visto que, ele se mostra um importante instrumento para os gestores públicos e governos, compreendendo de quais maneiras permite-se obter operações mais eficientes, eficazes, transparentes e colaborativas na gestão e prestação de serviços, ocasionando governos cada vez mais inteligentes. Não basta apenas exigir que as funções sejam desempenhadas com êxito, é necessário buscar fornecer meios para que isso ocorra, cumprindo com o objetivo da administração pública que é trabalhar em favor do interesse público, sem esquecer dos direitos e interesses dos cidadãos que administra.

Como sugestão para estudos posteriores, recomenda-se uma análise ainda mais aprofundada sobre práticas ou ferramentas que possam auxiliar os servidores nos processos pertencentes à gestão pública de forma mais célere, conectando tanto os ambientes físicos e digitais, quanto o público e o privado, atendendo de forma ainda mais satisfatória os anseios e necessidades da população, compreendendo assim quais das teorias organizacionais melhor se aplicariam e seriam mais úteis em tais processos. Sugere-se também realizar essa pesquisa em outros estados brasileiros no intuito de verificar se o problema é sistêmico ou localizado.

Os campos que envolvem a administração, a administração pública e a gestão pública estão em constante evolução e aprimoramento e é sabido que ainda existe um extenso caminho a ser trilhado para efetivar as dimensões que envolvem o governo inteligente. Este estudo traz contribuições e incentivos para que a conceituação de governo inteligente seja consolidada, bem como, para a gestão pública no sentido de estimular a utilização das grandezas conceituais em favor próprio e de suas práticas.



REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010. 114p.: il.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

BERWANGER, Paulo Roberto. **Modelo de organograma integrado entre setores**. 2013. 52 f. Trabalho de conclusão apresentado como requisito parcial para obtenção de título de especialista em gestão empresarial (MBA em Gestão Empresarial) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, Bento Gonçalves, RS, 2013. Disponível em: < [http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/5516/PAULO+ROBERTO+BERWANGER .pdf?sequence=1#:~:text=Os%20organogramas%20determinam%20as%20camadas,apresentados%20e%20encontrados%20na%20literatura](http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/5516/PAULO+ROBERTO+BERWANGER.pdf?sequence=1#:~:text=Os%20organogramas%20determinam%20as%20camadas,apresentados%20e%20encontrados%20na%20literatura) >. Acesso em: 16 de ago. de 2022.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. Disponível em: < <https://normas.leg.br/?urn=urn:lex:br:federal:constituicao:1988-10-05:1988> >. Acesso em: 03 de dez. de 2022.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, [S. l.], v. 47, n. 1, p. 07 - 40, 2015. DOI: 10.21874/rsp. v47i1.702. Disponível em: < <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702> >. Acesso em: 4 nov. 2022.

CANCIAN, Renato. **Max Weber e o significado de “burocracia”**. Especial para a página 3 Pedagogia e Comunicação. [s.d.]. Disponível em: < <https://educacao.uol.com.br/disciplinas/sociologia/burocracia-max-weber-e-o-significado-de-burocracia.htm> >. Acesso em: 4 nov. 2022.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 25 ed. São Paulo. Editora Atlas, 2012. Disponível em: < <https://marciorosni.jusbrasil.com.br/artigos/195654350/a-administracao-publica-e-suas-funcoes#:~:text=A%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica%20tem%20como,e%20a%20inferior%20de%20executar> >. Acesso em 16 de ago. de 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional – A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Controladoria Geral da União. Portal da Transparência. 2022. Disponível em: < <https://navirai.govbr.cloud/pronimtb/index.asp?acao=4&item=2> > Acesso em: 22 de nov. de 2022.

CORDEIRO, Wagner M. **Burocracia na Construção da Administração Pública do Século XXI: uma reflexão teórica**. IV Encontro Brasileiro de Administração Pública “A Construção da Administração Pública do Século XXI”. João Pessoa/PB. 2017.



CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DI PIETRO, Maria Silvia Zanella. **Direito Administrativo**. 23 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, Marco Aurélio Marques. (2014). **Gestão Pública**. Departamento de Ciências da Administração. UFSC. Florianópolis/SC – Brasil. 58p.

FÓRUM IBGP. (2019). **Fórum sobre diferenças entre governança inteligente e governo inteligente**. Disponível em: <<https://forum.ibgp.net.br/diferencas-entre-governo-inteligente-e-governanca-inteligente/>>. Acesso em: 22/11/2022.

GASPARINI, Diógenes. **Direito administrativo**. São Paulo: Saraiva, 1995.

GIL-GARCIA, J. R., HELBIG, N., e OJO, A. (2014). **Being smart: emerging Technologies and innovations in the public sector**. *Government Information Quarterly*, 31, 11-18. Traduzido pela internet.

GIL-GARCIA, J. R., ZHANG, J., e PURON-CID, G. (2016). **Conceptualizing smartness in government: an integrative and multi-dimensional view**. *Government Information Quarterly*, 33 (3), 524-534. Traduzido na internet.

GRANJEIRO, J. Wilson. **Administração Pública**, 12. ed. Brasília: Westcon, 2006.

GREGORIUS, Marcio Rosni. **A administração pública e suas funções**. JUSBRASIL, Lajeado, RS. 2015. Disponível em: <<https://marciorosni.jusbrasil.com.br/artigos/195654666/os-principios-da-administracao-publica>>. Acesso em: 16 de ago. de 2022.

GUENDUEZ, A. A., Singler, S., Tomczak, T., Schedler, K., e Oberli, M. (2018). **Smart Government Success Factors**. *Jahrbuch Der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften*, 9(1), 96–110. DOI:< <http://doi.org/10.5334/ssas.124> > Acesso em: 21/11/2022. Traduzido na internet.

GUIMARÃES, T. D. A., e Medeiros, P. H. R. (2005). **A relação entre governo eletrônico e governança eletrônica no governo federal brasileiro**. *Cadernos EBAPE.BR*, 3(4), 1-18.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). 2021. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/geociencias/organizacao-do-territorio/estrutura-territorial/15761-areas-dos-municipios.html?=&t=acesso-ao-produto> > Acesso em: 22 de nov. de 2022.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). 2021. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/navirai/historico> > Acesso em: 26 de nov. de 2022.

KLIKSBERG B. (2000). **Rebuilding the State for Social Development: Towards ‘Smart Government.’** *International Review of Administrative Sciences*, 66(2), 241–257. DOI: <<https://doi.org/10.1177/0020852300662002> > Acesso em: 22/11/2022. Traduzido na Internet.

KOOIMAN, Jan. 1993. **Modern Governance: New Government-Society Interactions**. Newbury Park: Sage Publications. Traduzido na internet.

LESSIG, Lawrence. 2009. **Lawrence Lessig on Institutional Corruption**. Retrieved October 10, 2009, from blip.tv: <http://blip.tv/file/2711623>. Traduzido na internet.



LOUREIRO, Geraldo. 2019. **Diferenças entre governança inteligente e governo inteligente**. FORUM IBGP. Brasília – DF. Disponível em: < <https://forum.ibgp.net.br/diferencas-entre-governo-inteligente-e-governanca-inteligente/> > Acesso em: 22/11/2022.

MAIA, Francisco S. N., e PINTO, Maria Vanda L. (2007). **Disfunções Burocráticas em Gestão de Pessoas**. Trabalho de Conclusão de Curso, Pós-Graduação em Gestão de Pessoas. Brasília/DF – Brasil.

MARKS, Sikberto Renaldo. **Estruturas e processos organizacionais**. – Ijuí: Ed. Unijuí, 2008. – 144 p. – (Coleção educação a distância. Série livro-texto). Disponível em: < <https://www2.unifap.br/furtado/files/2017/04/textobase.pdf> > Acesso em: 22/11/2022.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: RT, 1985.

MELATI, C., e JANISSEK-MUNIZ, R. (2020). **Governo Inteligente: análise de dimensões sob a perspectiva de gestores públicos**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre/RS – Brasil. Revista Administração Pública, Rio de Janeiro 54(3): 400-415, maio- jun. 2020.

MERTON, Robert K. **Sociologia: Teoria e Estrutura**. Tradução de Miguel Maillat. São Paulo: Mestre Jou, 1970.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. São Paulo: Atlas, 1998.

MOTTA, Fernando C. Prestes e VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral de Administração**. 3 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

NASCIMENTO, José., PÁDUA, Eduardo., e MARCO, Larissa de. **Burocracia nas Prefeituras: como melhorar os processos nos serviços públicos**. Centro de Liderança Pública. São Paulo. 2019. Disponível em: <<https://www.clp.org.br/burocracia-nas-prefeituras-como-melhorar-processos-nos-servicos-publicos-cp7/>> Acesso em: 22 de nov. de 2022.

NAM, T., e PARDO, T. A. (2011). **Smart City as urban innovation, In Proceedings of the 5th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance**. New York, US. Traduzido na internet.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias práticas**. São Paulo: Atlas: 1994.

PALUDO, Augustinho. **Administração pública/Augustinho Paludo**. – 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 608 p.; 24cm.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Exposição no Senado sobre a Reforma da Administração Pública. In: Cadernos MARE da Reforma do Estado**. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, Brasília, 1997, Caderno 3, 1997.

PEIXOTO, Alice. **4 problemas da gestão pública municipal no Brasil**. Disponível em: < <https://www.politize.com.br/gestao-publica-municipal-no-brasil-problemas/> > Acesso em: 22 nov. 2022.

RIBEIRO, L. M. D. P., PEREIRA, J. R., e BENEDICTO, G. C. D. (2013). **As reformas da administração pública brasileira: uma contextualização do seu cenário, dos entraves e das novas perspectivas**. In Anais do 37º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.



RHODES, R. A. W. (1996). **The new governance: governing without government.** Political Studies, XLIV, (pp. 652-667). Traduzido na internet.

SCHOLL, H. J., e SCHOLL, M. C. (2014). **Smart governance: a roadmap for research and practice.** In Proceedings of the iConference 2014 (pp. 163-176), Berlin, German. Traduzido na internet.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública / Clezio Saldanha.** São Paulo: Saraiva, 2006.

SIMONE, Fernando de. Afinal, **O que é eficiência e burocracia, e como tentar melhorar esse cenário.** JUNIOR PÚBLICA Consultoria - FGV, SP. 2020. Disponível em: <<https://jpfgv.com.br/afinal-o-que-e-eficiencia-e-burocracia-e-como-tentar-melhorar-esse-cenario/#:~:text=Idealizada%20por%20Max%20Weber%2C%20a,a%20estrutura%20de%20poder%20vigente.>> Acesso em: 04 de nov. de 2022.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 16o edição. São Paulo: Atlas, 2016.

WEBER, Max. **O que é a Burocracia.** Tradução do Conselho Federal de Administração. 2018.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

QUESTÕES
01- Em sua secretaria, você nota um excesso de formalismo, processos e padronização nas tarefas que executa?
02- O seu superior hierárquico toma as decisões relativas aos processos de trabalho de seu setor individualmente?
03- Na realização das suas atividades, você observa que o trabalho é realizado e organizado em processos?
04- A aplicação de normas e regulamentos rigorosos, rígidos, faz com que você desempenhe melhor o seu trabalho?
05- É possível identificar que a comunicação é clara e fluída dentro da sua secretaria?
06- Você sente insegurança diante de possíveis mudanças estruturais e eventuais mudanças de processos de trabalho, que possam ocorrer na sua secretaria?
07- Você percebe que os processos de trabalhos dependem excessivamente de uma grande quantidade de papéis em circulação na secretaria em que você trabalha?
08- A quantidade de informações que você recebe é suficiente para o bom desempenho das suas atividades?
09- Seu superior hierárquico negocia prazos ou é flexível quanto a eles, para o cumprimento de tarefas?
10- As disfunções ocasionadas pelo excesso burocrático atrapalham o andamento e o bom funcionamento dos processos em sua secretaria?
11- Você já viu ou ouviu falar do termo governo inteligente e da sua relevância ao setor administrativo?
12 - Na sua percepção, conectar e integrar os ambientes físicos, digitais, públicos e privados para interagir e colaborar e atender as necessidades dos cidadãos, por meio da implementação de um governo inteligente, traria ainda mais avanços para os ambientes administrativos e gerenciais?