

OS DESAFIOS DA INTEGRAÇÃO TECNOLÓGICA NA COORDENADORIA GERAL MUNICIPAL DE PLANEJAMENTO (COMPLA) DO MUNICÍPIO DE GUAJARÁ-MIRIM/RO.

Manoel Ernando Santana de Almeida - manoel.ernando@gmail.com

José Kennedy Lopes Silva - jose.kennedy@unir.br

* Submissão em: 28/02/2023 | Aceito em: 11/11/2024

RESUMO

Considerando a importância dos avanços tecnológicos em diversos setores da economia e do serviço público, faz necessário evidenciar quais desafios são enfrentados pela administração pública municipal, mais especificamente da Coordenadoria Geral Municipal de Planejamento (COMPLA) do município de Guajará-Mirim/RO, aos novos conceitos desenvolvidos por meio da integração tecnológica. A pesquisa baseou-se em entrevistas semiestruturadas com o gestor e servidores que exercem funções administrativas no órgão. Os desafios encontrados para implementação da integração tecnológica dentro do órgão podem servir para o aperfeiçoamento do processo de implantação da integração tecnológica na gestão pública municipal, tornando tal processo mais eficaz, de modo a beneficiar o poder público e a população.

Palavras Chaves: integração tecnológica, administração pública, gestão pública municipal.

THE CHALLENGES OF TECHNOLOGICAL INTEGRATION IN THE GENERAL MUNICIPAL PLANNING COORDINATORY (COMPLA) OF THE MUNICIPALITY OF GUAJARÁ-MIRIM/RO.

ABSTRACT

Considering the importance of technological advances in various sectors of the economy and public service, it is necessary to highlight what challenges are faced by the municipal public administration, more specifically by the General Municipal Planning Coordination (COMPLA) of the municipality of Guajará-Mirim/RO, to the new concepts developed through technological integration. The research was based on semi-structured interviews with the manager and servants who perform administrative functions in the agency. The challenges found for the implementation of technological integration within the agency can serve to improve the implementation process of technological integration in municipal public management, making this process more effective, in order to benefit the public power and the population.

Keywords: technological integration, public administration, municipal public management.

1 INTRODUÇÃO

No atual contexto tecnológico, torna-se inegável a importância, e indispensável a utilização, das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) nas atividades das organizações, seja para aprimorar seus processos, aumentar a produtividade, reduzir custos, produzir inovação, desenvolver diferenciais competitivos, ou simplesmente, para se adequar ao contexto mercadológico. Desse modo, vivenciamos um período em que a única constante é a certeza da mudança, e as inovações resultantes com as TICs têm papel predominante nesta conjuntura (SANT'ANA, 2009). Assim, a administração pública municipal precisa estar atenta as possibilidades proporcionadas pelas TICs e utilizá-las para suprir as carências relacionadas à gestão de informações gerenciais e estratégicas adequadas, personalizadas, precisas, fornecidas em tempo ágil para a tomada de decisão do gestor público (LEITE; REZENDE, 2010).

Destarte, em uma administração pública direcionada a resultados e voltada para o cidadão, surgiu, como alternativa, a utilização de modelos de gestão provenientes da iniciativa privada, em que a perspectiva do cliente é substituída pela dos cidadãos, abarcando eleitores, contribuintes, usuários de bens e serviços públicos, a sociedade e o munícipe (LEITE; REZENDE, 2010). Apesar disso, se faz necessário levar em consideração as características específicas do setor público que são diferentes das da esfera privada (DINIZ *et al.*, 2009). Nesse sentido, Diniz *et al.* (2009), ao analisarem a implantação do governo eletrônico no Brasil, principalmente na esfera federal, discorrem que durante o processo ocorreram algumas dificuldades, como a mudança de liderança política; falta de coordenação intraburocrática; dificuldade de articulação com a sociedade; e falta de recursos. Gil-Garcia e Pardo (2005 *apud* DINIZ *et al.*, 2009, p. 30-31) indicam que fatores como restrições orçamentárias, descontinuidade da gestão, compatibilidade tecnológica, transparência e o sigilo dos dados dos cidadãos podem impactar os programas de TIC da esfera pública. Para Batista (2021), os governos enfrentam desafios importantes para implementação da integração tecnológica, como líderes políticos, infraestrutura tecnológica, organização interna, escassos recursos orçamentários e humanos, literacia digital, exclusão digital, acessibilidade e incentivo à participação social.

Diante destas circunstâncias e tendo em vista que, habitualmente, as formas de organização políticas e econômicas estão vinculadas ao uso das tecnologias, a administração pública também tem implementado massivamente a utilização das TICs nos seus processos, geralmente, objetivando o acompanhamento dos níveis de eficiência e eficácia na destinação e aplicação de recursos públicos, de forma a atender às obrigações legais de transparência para sociedade, mas podendo, ainda, os

próprios gestores públicos, com a utilização dessas tecnologias, ter um retorno de como andam o planejamento, o desenvolvimento e a execução dos projetos e políticas públicas elaboradas.

Desta maneira, levando-se em conta a importância dos avanços tecnológicos atuais e suas vantagens inegáveis em diversos setores da economia, considerando ainda a inserção de novas tecnologias na gestão pública, incluindo a municipal, é natural que surjam desafios na implementação integração tecnológica, fazendo-se necessário destacar os desafios enfrentados pela administração pública municipal na implementação da integração tecnológica. Então, emerge o seguinte questionamento: quais desafios são enfrentados pela administração pública municipal para a implementação da integração tecnológica?

Deste modo, levando em consideração o estudo teórico realizado no desenvolvimento desta pesquisa, não foram identificadas discursões acerca dos desafios que porventura são enfrentados durante a implementação da integração tecnológica em um órgão de uma administração pública municipal. Isso posto, este estudo pressupõe que os desafios enfrentados na implementação da integração tecnológica na gestão pública municipal apresentam semelhanças, mas são específicos em relação àqueles evidenciados quando da implantação do governo eletrônico a nível federal. À vista disso, o objetivo deste trabalho consiste em identificar os desafios encontrados para implementação da integração tecnológica na Coordenadoria Geral Municipal de Planejamento (COMPLA) do município de Guajará-Mirim/RO.

Com vistas atingir o objetivo deste trabalho, após esta introdução, no subtópico 2.1 intitulado “Integração tecnológica”, buscou-se por meio da discussão teórica, o entendimento do que é integração tecnológica. No subtópico 2.2 intitulado “A gestão pública municipal e a integração tecnológica”, buscou-se caracterizar a gestão pública municipal e sua relação com a integração tecnológica, contexto no qual está inserida a COMPLA. O tópico 3 (Procedimentos metodológicos) expõe os métodos e procedimentos empregados para o desenvolvimento da pesquisa. O tópico 4 (Análises e discussões) e em seus subtópicos, apresenta as análises e discussões a respeito dos dados e informações levantados por meio da coleta de dados realizada dentro da COMPLA. E por fim, o quinto e último tópico (Considerações finais) traz as considerações finais do trabalho, as contribuições advindas por meio do seu desenvolvimento e a exposição das limitações.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1. Integração tecnológica

O desenvolvimento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) e o avanço da internet vêm impactando a forma de constituição e interação das organizações modernas e até mesmo da sociedade. Com a evolução tecnológica, novas formas de ordenar, processar, distribuir e utilizar as informações passaram a ser empregadas, alterando de maneira bastante significativa o panorama comunicacional e introduzindo uma infinidade de novas ferramentas fundamentadas na interatividade e na colaboração de modo a revelar novos padrões comunicativos (MESQUITA, 2019). Nesse contexto, surge ainda mais contundente, a necessidade de as organizações adequarem, de forma rápida e contínua, as suas estratégias de modo a promover a integração tecnológica em seu ambiente organizacional. Mas o que é integração tecnológica?

Para responder a indagação anterior podemos nos ater a definição das palavras “integração” e “tecnologia”. Define-se “integração” como “incorporação; ação de incorporar, de unir os elementos num só grupo” (INTEGRAÇÃO, 2022). Drejer (2002 *apud* KURUMOTO, 2009, p. 39), define integração como a junção de duas partes distintas. Por sua vez, a palavra “tecnologia” pode ser definida como “teoria ou análise organizada das técnicas, procedimentos, métodos, regras, âmbitos ou campos da ação humana” (TECNOLOGIA, 2022).

Para Kurumoto (2009), pode-se definir tecnologia como “a aplicação do conhecimento científico e de engenharia em um artefato físico ou virtual como software, máquina, componente, sistema ou produto”. Desse modo, a palavra “tecnologia” pode se referir ao estado atual do conjunto de técnicas ou procedimentos utilizados em determinado campo do conhecimento humano, como, por exemplo, a TIC. Por conseguinte, com base nas definições apresentadas anteriormente, podemos depreender que integração tecnológica pode ser definida como a incorporação de técnicas, métodos, habilidades, processos ou procedimentos de determinado campo da ação humana. Neste trabalho, especificamente, a integração tecnológica está relacionada ao campo da TIC.

Posto isso, com o avanço tecnológico, como esperado, as empresas passaram a incorporar cada vez mais as TICs em seus processos, pois houve a percepção, por parte de gestores e *stakeholders*, de que a utilização das TICs como método de controle e acompanhamento da gestão, mediador de comunicação e interação, passou a ser uma das chaves da prosperidade das organizações. Nesse sentido, Kurumoto (2009) afirma que o impacto das mudanças tecnológicas está aumentando o interesse de muitas organizações pela gestão da tecnologia, pois tais mudanças criam oportunidades que permitem a inovação, lucros e crescimento. Dessa forma, as empresas, para serem competitivas, passaram a utilizar e depender da infraestrutura de TIC composta por computadores, programas, sistemas de informação e meios comunicação entre suas partes, o que possibilita, entre outras

vantagens, maior velocidade e confiabilidade na troca de informações entre as diversas áreas de uma empresa, como a organização das atividades em torno dos seus processos (VILLAS; MACEDO-SOARES, 2008).

De acordo Villas e Macedo-Soares (2008), as empresas, para dispor de tais vantagens, na sua função de TIC possuem os seguintes elementos: *infraestrutura* (instalações, computadores, redes de computadores, programas básicos e de produtividade); *aplicações* (sistemas de informação que apoiam os processos de negócio da empresa, incluindo os IOS - Sistemas Interorganizacionais); *processos* (atividades de atendimento aos usuários, aquisição, suporte, manutenção, acompanhamento e gestão da infraestrutura e desenvolvimento, aquisição e manutenção de aplicações); *equipe* (recursos humanos, que executam os processos da função de TIC, e a sua organização, em equipes, papéis e responsabilidades); e *gestão* (responsável por processos como planejamento estratégico de TIC e gerenciamento de orçamentos, despesas e equipe de TIC, inclui os processos de TIC relacionados ao domínio). Ainda, de acordo com os autores, as estratégias de TIC devem estar alinhadas com o planejamento estratégico e com as redes de alianças estratégicas da organização.

Rezende (2007) afirma que os recursos e componentes de TIC (inteligência artificial ou sistemas especialistas, sistemas gerenciadores de banco de dados, ferramentas baseadas na internet e portais, gerenciamento eletrônico de documentos, automação de processos; e outras ferramentas ou aplicativos) são responsáveis pelas atividades de geração, troca e integração dos dados, informações e conhecimentos em uma organização. O autor expõe, ainda, com base em outros estudos, que é possível classificar os sistemas de informação como sistemas de apoio ou suporte à decisão, como sistemas de informação operacionais, gerenciais e estratégicos. Logo, os sistemas de informação operacionais estão ligados ao processamento de operações de rotinas diárias com seus respectivos procedimentos; os sistemas de informação gerenciais estão ligados ao processamento dos conjuntos dados das operações e transações operacionais, de modo a realizar a transformação desses dados em informações agregadas para gestão; e os sistemas de informação estratégicos realizam o processamento de grupos dados das operações operacionais e transações estratégicas, de modo a transformá-los em informações estratégicas.

Levando em consideração os diferentes tipos de sistemas de informação, Martins e Leal Junior (2009) relatam que conforme a utilização de Tecnologia da Informação nas organizações foi se desenvolvendo, surgiu a necessidade de sistemas mais complexos que pudessem suportar o maior número de funções possíveis em um único sistema, então os denominados sistemas empresariais

foram criados. Os autores citam dois tipos de sistemas empresariais o ERP (*Enterprise Resource Planning*, ou Planejamento de Recursos Empresariais) e o CRM (*Customer Relationship Management*, ou Gerenciamento do Relacionamento com Cliente). O ERP é um sistema integrado de gestão, pois possui quase todas ou todas as funções de uma empresa dentro de um só sistema, ou seja, é um *software* que integra todos departamentos e fluxos de informações funcionais de uma organização, tornando desnecessária utilização de um sistema individual para cada função. Já o CRM é um *software* que reúne as soluções de TIC para o intitulado “Marketing de Relacionamento” e instrumentos estatísticos que permitem a compreensão de tendências de consumo e até mesmo a possibilidade de antever novas tendências através do cruzamento de informações, tratando clientes diferentes de jeitos diferentes (MARTINS; LEAL JUNIOR, 2009).

Destarte, a integração tecnológica no ambiente das organizações, mais especificamente a integração das TICs, transformou a forma de trabalho e de relacionamento dessas organizações com seus parceiros e com a própria sociedade. Para os gestores, essa integração tornou as constantes tomadas de decisões, muitas delas sob pressão, mais rápidas e eficientes.

2.2. A gestão pública municipal e a integração tecnológica

Os frequentes desafios sociais, políticos e financeiros que são enfrentados pelos municípios têm exigido dos gestores públicos uma atuação mais competente afim de proporcionar uma melhor qualidade de vida aos munícipes. O planejamento estratégico trabalhado de forma participativa, aliado à utilização de informações sistematizadas, destacam-se como uma das formas para enfrentar esses desafios, tornando-os pré-requisitos para as atividades das prefeituras e municípios. De tal forma, é inquestionável a relevância do planejamento estratégico municipal e do planejamento estratégico das informações municipais para a gestão das prefeituras e dos municípios (REZENDE, 2007). Dentro de tais planejamentos municipais está inserida a integração tecnológica relacionada à TIC.

Levando em conta os planejamentos municipais, na gestão pública é frequente a inspiração, adaptação e utilização de técnicas e conceitos que foram empregados no setor privado na implementação da integração tecnológica (DINIZ *et al.*, 2009; SANT’ANA, 2009; BALBE, 2010; LEITE; REZENDE, 2010; SARAIVA, 2010; MESQUITA, 2019), apesar que se observa cada vez mais o surgimento de novos recursos tecnológicos dentro da própria gestão pública (MESQUITA, 2019). Saravia (2010) ressalta que, a esfera pública, geralmente, adapta os métodos de apoio à tomada

decisão dos sistemas de planejamento e controle utilizados nas grandes empresas privadas. Essa maneira de atuar é natural, pois quando se planeja a implementação de novos recursos em determinadas áreas quase sempre se observa as experiências já vivenciadas em outros setores que já passaram pelo mesmo processo, para que, posteriormente, se possa realizar adaptações conforme as especificidades da área de implementação.

As especificidades da gestão pública em relação a gestão privada podem ser percebidas desde os seus conceitos. Para Meirelles (2016), a administração pública é compreendida, formalmente, como um conjunto de órgãos criados para o alcance dos objetivos do governo. Já, materialmente, é o conjunto de funções necessárias aos serviços públicos em geral. Operacionalmente, se caracteriza pelo desempenho contínuo, sistemático, técnico e legal das atividades próprias do Estado. E, em uma visão global, é todo aparelhamento estatal destinado à efetivação de serviços que visem a satisfação das necessidades da coletividade (MEIRELLES, 2016). Já a administração de caráter privado é definida por Saravia (2010, p. 5), como “uma organização de recursos materiais, financeiros, humanos e tecnológicos, destinada a produzir um bem ou prestar um serviço para, em geral, obter um ganho econômico”.

Nesse sentido, se torna claro que a gestão pública apresenta particularidades consideráveis em relação a gestão de uma empresa privada, podemos citar como ponto inicial a diferença de finalidade existente entre as duas esferas, conforme Saravia:

(...) a empresa privada tem como fim imediato a realização da sua atividade principal de produção de um bem ou de prestação de um serviço, e, como finalidade mediata, auferir um lucro econômico. Uma organização pública também tem como objetivo primeiro cumprir a sua missão institucional para, através dela, obter o bem da comunidade e servir ao interesse geral. Daí que o interesse mobilizador da empresa privada seja a lucratividade e o das organizações públicas seja a efetividade (SARAVIA, 2010, p. 6).

O autor ainda aborda outros pontos, como, por exemplo, a escolha dos gestores, a origem dos recursos financeiros e as tomadas de decisão. Assim, na administração pública os gestores são políticos escolhidos por meio de eleições; os recursos do governo são provenientes da relação com o contribuinte; e as tomadas de decisão devem levar em consideração os aspectos legais e democráticos, o que, de certa forma, pode tornar o processo mais lento.

Sobre a gestão pública municipal, vale ressaltar que a Constituição Federal de 1988 estabeleceu a administração tripartite, consagrando o município como entidade federativa político-administrativa autônoma e indispensável ao sistema constitucional brasileiro. Desta forma, o governo municipal organiza a administração local sem a intervenção das esferas federal ou estadual, ou seja, cada esfera de poder deve atuar nos limites de sua competência e levando em consideração as normas

e regras constitucionais. Com essas capacidades, o município tem a prerrogativa de promulgar a sua própria Constituição, chamada de Lei Orgânica (XAVIER; CARVALHO, 2015).

Levando em consideração as competências e capacidades da gestão pública municipal, a atualidade exigiu a reconceituação e a proposição de novas formas de administrar. Nessa perspectiva, Vaz (2013) expõe que está acontecendo um processo de globalização da gestão pública, impulsionado pelo desenvolvimento das TICs, trazendo à tona questões importantes sobre as funções do Estado na sociedade contemporânea, e reflexões sobre as políticas públicas necessárias para proporcionar, em um mundo cada vez mais integrado, a competitividade do país. Essa globalização da gestão pública e os avanços tecnológicos ajudam os gestores no aprimoramento da tomada de decisão, ainda mais levando em consideração a dimensão e a complexidade da esfera pública, principalmente nos setores que trabalham com atendimento direto à população, em que o retorno deve ser em tempo hábil. Batista (2021), com base em outros autores, afirma que a integração da TIC, enquanto ferramenta no processo de modernização da administração pública, se concentra na otimização de processos operacionais, facilita a interação e fluxo de informações, padroniza os ambientes e os processos, melhora o desempenho da gestão e a entrega de bens e serviços à sociedade, além de apoiar a democracia digital.

De um modo geral, observa-se que a gestão pública, inclusive a municipal, vem passando ao longo dos anos por um processo de transformação interna e externa, impulsionada, principalmente, pela integração da tecnologia em suas atividades, o que acompanha a intensificação do uso das TICs pelos cidadãos, empresas e outras organizações, adaptando-se à chamada sociedade do conhecimento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto a abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, buscando analisar e compreender, através dos dados apresentados, quais os principais desafios levantados pela pesquisa na implementação da integração tecnológica na COMPLA. Para Gonçalves e Meirelles (2004), a pesquisa qualitativa tem o objetivo de compreender o público pesquisado, investigando suas percepções, atitudes, valores e motivações, não tendo preocupação estatística. Pereira *et al.* (2018), caracterizam o método qualitativo como aquele em que é importante a interpretação e opinião por parte do pesquisador sobre o fenômeno estudado.

Levando em consideração a natureza da pesquisa, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois seu intuito é gerar conhecimento para aplicação prática em um interesse específico, qual seja, aprimorar a implementação da integração tecnológica na gestão pública municipal. Para Gil (2002), as pesquisas

aplicadas se diferem das pesquisas puras (básicas) no sentido de que, estas, decorrem do desejo de conhecer pelo próprio deleitamento de conhecer, já aquelas, decorrem de um desejo de ordem prática, ou seja, o desejo de conhecer visando fazer algo de forma mais eficiente e eficaz. No entanto, o autor ressalta que uma não exclui a outra, pois “uma pesquisa sobre problemas práticos pode conduzir à descoberta de princípios científicos. Da mesma forma, uma pesquisa pura pode fornecer conhecimentos passíveis de aplicação prática imediata” (GIL, 2002, p. 18).

Já com relação aos procedimentos, para atendimento do objetivo, acerca da coleta de dados no âmbito da Coordenadoria, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o gestor e servidores que exercem funções administrativas no órgão. Marconi e Lakatos (2003) definem a entrevista como um encontro entre duas pessoas, para que uma delas (entrevistador) colete informações a respeito de determinado assunto ou problema, através da conversação de natureza profissional. Chemin (2022), acrescenta que a entrevista é uma técnica para obtenção de informações instantâneas realizada de forma presencial ou a distância por meio digital. Por sua vez, a entrevista semiestruturada consiste em um modelo de entrevista flexível, possuindo um roteiro prévio, mas possibilitando que entrevistador acrescente perguntas na medida em que surjam novos pontos de interesse no curso da entrevista (GIL, 2002; CHEMIN, 2022; COSTA, 2022).

Desta forma, ao todo foram realizadas 08 (oito) entrevistas individuais semiestruturadas, incluindo o gestor e os demais servidores do órgão. Tais entrevistas tiveram seus áudios gravados e partiram, mas não se limitaram, a um questionário contendo 07 (sete) perguntas elaboradas levando-se em consideração a problemática, visando, além da resposta ao questionamento principal do trabalho, a manutenção do diálogo e a não dispersão para assuntos desconexos.

Sendo assim, após uma breve abordagem sobre o entendimento do que seria a integração tecnológica no contexto deste trabalho, as entrevistas se basearam nos seguintes questionamentos: 1) como foi o processo de implementação de integração tecnológica no seu departamento? 2) quais os pontos positivos? 3) quais os pontos negativos? 4) quais as dificuldades na implementação da integração tecnológica? 5) como foi possível superar as dificuldades e os desafios na implementação da integração tecnológica? 6) como você avalia a integração tecnológica da coordenadoria de planejamento de Guajará-Mirim? 7) o que poderia ser melhorado na implementação da integração tecnológica?

Posteriormente, as gravações foram transcritas, e de posse das respostas das entrevistas foi possível realizar uma análise e interpretação qualitativa buscando atender ao objetivo geral desta

pesquisa, almejando, desta forma, apresentar um retorno sobre a questão que foi levantada no presente trabalho.

As entrevistas foram analisadas e interpretadas levando-se em consideração a análise categorial abordada por Bardin (1977, 2016) e exemplificada por Silva e Fossá (2015). Bardin (2016) expõe que a análise categorial:

Funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos. Entre as diferentes possibilidades de categorização, a investigação dos temas, ou análise temática, é rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos diretos (significações manifestas) e simples (BARDIN, 2016, p. 201).

Silva e Fossá (2015, p. 7-8) ressaltam que a análise categorial “é a melhor alternativa quando se quer estudar valores, opiniões, atitudes e crenças, através de dados qualitativos”. Como base nestes autores e a partir das coletas de dados as categorias foram descritas e apresentadas no próximo tópico do trabalho.

4 ANÁLISES E DISCUSSÕES

A COMPLA, até o ano de 2017, era identificada a nível de secretaria municipal como “Secretaria Municipal de Planejamento e Desenvolvimento (SEMPLA)” integrando a estrutura administrativa do poder executivo municipal, sendo imediatamente subordinada ao chefe do poder executivo municipal, conforme Art. 1º e Art. 2º da Lei nº 602, de 23 de maio de 1997 (Guajará-Mirim, 1997). Ainda, de acordo com o Art. 14 da referida lei:

Art. 14 - À Secretaria Municipal de Planejamento e Desenvolvimento, compete: I - planejar, coordenar e promover o turismo tornando-o fator de desenvolvimento sócio-econômico municipal; II - planejar, coordenar e promover a Cultura; III - proceder estudos e implantar o Distrito Industrial; IV - planejar, fomentar e coordenar as atividades agropecuária e meio ambiente; V - orientar a prestação de assistência técnica e encaminhamento de produtores rurais, comerciantes e industriais, para a solução dos problemas atinentes a sua atividade; VI - fomentar a criação de associações cooperativas; VII - adotar providências para a regular prática do comércio e indústria, nas metas de combate à poluição ambiental e sonora, meios de preservação ao meio ambiente; VIII - desenvolver os sistemas de planejamento e organização municipal; IX - orientar e coordenar a elaboração da proposta orçamentaria, assim como o orçamento plurianual, conjuntamente com a Secretaria de Fazenda; X - proceder ao controle urbano e autorização do cadastro imobiliário; XI - proceder à regularização dos imóveis urbanos; XII - elaborar estudos, para efeitos, sobre alterações de valores de terrenos, de custos de construção, de enquadramento das edificações, de zoneamento fiscal e planta de valores; XIII - elaborar ou propor contratação de projetos técnicos; XIV - outras atividades inerentes à sua competência (GUAJARÁ-MIRIM, 1997, Art. 14).

No entanto, a Lei nº 1.960, de 10 de março de 2017, que dispõe sobre a reestruturação organizacional e funcionamento da administração pública municipal, através de seu Art. 2º, transformou a SEMPLA em COMPLA:

Art. 2º. A Secretaria Municipal de Planejamento- **SEMPLA**, passa do nível de Secretaria Municipal, para o nível de Coordenadoria Geral Municipal de Planejamento – **COMPLA** vinculada à Secretaria Municipal de Fazenda SEMFAZ, mantendo suas obrigações, competências e atribuições, vinculada ao Município, assegurada, a sua autonomia orçamentária, administrativa e financeira, inclusive recursos humanos, patrimônio e acervos (GUAJARÁ-MIRIM, 2017, Art. 2).

Atualmente, a Coordenadoria dispõe de 09 (nove) servidores em seu quadro de pessoal incluindo o gestor, há de se ressaltar que todos esses servidores são comissionados, inexistindo, até o momento da realização das entrevistas, servidores efetivos em exercício na Coordenadoria. As entrevistas individuais foram realizadas com 08 (oito) dos 09 (nove) servidores. Desse quantitativo de servidores entrevistados, 05 (cinco) são do sexo feminino e 03 (três) do sexo masculino; a idade média dos servidores é de 33,75 anos; 06 (seis) servidores possuem ensino superior completo, 02 formados em Arquitetura e 02 em Engenharia, isso se deve pelo fato de que na Coordenadoria existe uma sala responsável pelos projetos de infraestrutura desenvolvidos no município; 02 (dois) servidores possuem o ensino médio completo; o tempo de serviço dos servidores variou de 03 (três) meses a 14 (quatorze) anos; todos os servidores são comissionados. Essas informações podem ser observadas no quadro a seguir:

Quadro 1 - Caracterização dos servidores entrevistados

Entrevistado	Gênero	Idade	Cargo/Função	Formação	Tempo de Serviço na Coordenadoria	Tempo de Serviço na Prefeitura	Vínculo
Servidor 1	Masculino	60	Coordenador Municipal de Planejamento	Ensino Médio	01 ano	01 ano	Comissionado
Servidor 2	Feminino	43	Diretora do Departamento de Assuntos Fundiários	Ensino Médio	14 anos	14 anos	Comissionado
Servidor 3	Feminino	26	Assessora de Projetos e Convênios	Bacharel em Arquitetura	03 meses	01 ano e 09 meses	Comissionado
Servidor 4	Feminino	29	Assessora de Engenharia	Bacharel em Engenharia Civil	01 ano e 02 meses	01 ano e 04 meses	Comissionado
Servidor 5	Feminino	23	Diretora do Departamento de Prevenção e Preparação	Bacharel em Engenharia Civil	03 meses	01 ano	Comissionado
Servidor 6	Masculino	28	Assessor de Engenharia e	Bacharel em	07 meses	07 meses	Comissionado

			Acompanhamen to de Obras	Engenharia Civil			
Servidor 7	Masculino	36	Assessor de Projetos e Convênios	Bacharel em Arquitetur a	02 meses	01 ano	Comissiona do
Servidor 8	Feminino	25	Diretor do Departamento de Prevenção e Preparação- COMDEC	Bacharel em Engenharia Civil	03 meses	03 meses	Comissiona do

Fonte: Elaboração própria (2022).

O principal sistema de informação utilizado pelos servidores da Coordenadoria, como também por outros órgãos da prefeitura, é o “DigProc”, mas durante as entrevistas os servidores utilizavam o nome “eproc” quando se referiam ao sistema, muito possivelmente em virtude do endereço *web* utilizado para o acesso ao sistema (eproc.guajaramirim.ro.gov.br). Trata-se de um sistema *web* de gestão integrada de processos e documentos, registrado pela empresa “Pública Serviços Ltda”. Segundo informações coletadas durante as entrevistas, a implementação do sistema na Coordenadoria se deu no ano de 2020. Assim, as respostas dos servidores entrevistados foram baseadas principalmente na experiência de utilização do sistema “DigProc”.

Dessa forma, após a gravação e transcrição das entrevistas, com o intuito de responder ao problema e aos objetivos da pesquisa, por meio da análise de conteúdo, os dados coletados foram analisados e interpretados de forma que emergiram da interpretação as seguintes categorias: **resistência à mudança; deficiência na capacitação; e rotatividade de servidores.**

4.1. Resistência à mudança

Em um ambiente altamente dinâmico em que as organizações estão inseridas atualmente, a resistência à mudança trata-se de uma questão que já vem sendo abordada há algum tempo no meio organizacional e acadêmico, e também foi identificada durante a análise e interpretação das entrevistas realizadas. Com relação a isso, Zaltman e Duncan (1977 *apud* HERNANDEZ; CALDAS, 2001) destacam que tanto a literatura acadêmica quanto a gerencial tendem a apontar a resistência à mudança, ou seja, qualquer conduta que objetiva manter o *status quo* em face da pressão para modificá-lo. Tal aspecto pode ser observado a seguir, durante as respostas dos servidores entrevistados à pergunta sobre quais as dificuldades observadas na implementação da integração tecnológica.

Servidor 1 – na verdade, o que a gente percebe é no primeiro momento existe uma espécie de uma barreira né, principalmente, assim, alguns servidores mais antigos que sempre foram acostumados a trabalhar com papel, com processo, com protocolo físicos, aí quando chega a parte de tecnologia a pessoa fica meio [...] às vezes até por um desconhecimento ou até por mesmo por não ter uma qualificação na área né, curso de Word, de Excel ou outros sistemas que são utilizados né. A gente percebeu que houve, no início, uma pequena barreira na implantação.

No mesmo sentido o “Servidor 2”, expõe:

Servidor 2 – mais dificuldade com relação a pessoal mesmo. Porque, na verdade, quando entra uma coisa nova, você sempre fica com medo de fazer né. A gente tem medo de errar, por isso que a gente tem medo de inserir alguma coisa errada. Tu pode ver que os funcionários mais antigos nunca querem aprender o novo.

Pellegatti (2019), aponta 5 (cinco) tipos de resistência à mudança, sendo elas: resistência informacional: “eu não compreendo”; resistência doutrinária: “eu não concordo”; resistência emocional: “eu não gosto dessa mudança”; resistência interpessoal: “eu não gosto de você”; e resistência política: “essa mudança não nos interessa”. Dessas, a que mais parece se amoldar às características expostas pelos entrevistados é a resistência informacional, pois, segundo o autor, esse tipo de resistência resulta de incompreensões em relação aos fatos e dados proporcionados. Como exemplo, cita os mal-entendidos a respeito do tempo e aos esforços necessários para adaptar-se às mudanças, bem como a baixa capacidade de compreensão e interpretação correta dos conceitos e termos particulares de uma área ou organização.

Em tal caso, foi realizada a indagação sobre como foi possível lidar com a situação, a resposta se deu da seguinte maneira:

Servidor 1 – a gente buscou, primeiramente, a conscientização dos servidores com a parte de capacitação, para eles entenderem as funcionalidades dos sistemas e os benefícios que eles trariam tanto para os funcionários quanto para a gestão, as melhorias que iriam trazer em todas as áreas, área orçamentária, financeira, patrimonial, a questão do controle de frota, controle de combustível, então houve essa parte de conscientização.

A comunicação, quando realizada de forma eficaz e efetiva, sobre os motivos da mudança e suas reais necessidades é fundamental. Quando as pessoas são mais bem informadas podem contribuir significativamente para o processo, pois são elas que realizam as operações e que tomam as decisões e, além disso, são as pessoas que se comunicam e interagem entre si e com a organização fortalecendo a cultura organizacional. Para que as pessoas aceitem as mudanças, elas precisam saber exatamente seus motivos, para que não se sintam ameaçadas e prejudicadas pela mudança (SALES; SILVA, 2007).

De tal modo, além de ser levado em consideração o bom gerenciamento da implantação e as melhores práticas em tecnologia, fica evidente a importância do envolvimento dos servidores no processo de integração tecnológica, pois eles serão afetados diretamente pelas mudanças e serão, de

certa forma, os maiores responsáveis pelo sucesso das transformações e alcance dos objetivos formulados. Então, os servidores devem ser integrados ao processo de implementação da tecnologia de modo que, posteriormente, os potenciais humano e tecnológico sejam aproveitados em sua plenitude no desenvolver das atividades.

4.2. Deficiência na capacitação

O atual cenário organizacional, em que estão inseridas rápidas mudanças tecnológicas e uma gigantesca gama de informações, demanda que as instituições desenvolvam cenários internos propensos a propagação do conhecimento. Ainda, especificamente no setor público, “a nova configuração da função estatal demandou melhorias na prestação de serviços, gerando pressão para uma maior qualificação de servidores públicos” (RANZINI; BRYAN, 2017, p. 419). Nesse sentido, a capacitação e o treinamento do ativo humano da organização despontam como peça importante no desenvolvimento de perfis de mão de obra qualificada e versátil. É possível conceituar a capacitação ou treinamento como uma ação planejada orientada para a mudança de desempenho e aprimoramento de atividades necessárias em determinada tarefa ou trabalho, caracterizando-se como investimento e esforço organizacional no sentido de favorecer oportunidades de aprendizagem aos seus participantes, constituindo uma ferramenta fundamental na gestão de recursos humanos objetivando a eficiência e a eficácia em uma organização (CASTRO; BORGES-ANDRADE, 2004).

O investimento no capital humano da organização com a promoção de educação e treinamento promove melhorias no desempenho e influenciam diretamente no decurso de um projeto que venha a ser desenvolvido (ROUBACH; OLIVEIRA, 2021). Em contrapartida, Deândhela (2017) expõe que a falta ou deficiência de capacitação pode provocar consequências indesejáveis nas organizações, como: aumento das falhas na comunicação; encoraja individualismo e competitividade; foco nos problemas; elevação de custos; aumento da rotatividade; retrabalhos e desperdício; reclamações de clientes; ambiente desmotivado; processos engessados e gargalos burocráticos; e ruídos de comunicação.

Logo, analisando as entrevistas, notou-se a relevância dada pelos entrevistados aos aspectos que compõem a categoria em discussão. Partes dos discursos dos servidores podem ser observados a seguir:

Servidor 1 – [...] eu penso ainda que a gente tem que atacar mais um pouco nessa parte de capacitação [...].

Servidor 2 – [...] no meu departamento quando chegou já foram avisando pra gente, já foram instalando, e a gente teve que se virar para aprender. [...] o único negativo que eu acho é que faltou mais treinamento pra gente. A gente aprendeu na “marra”, eu principalmente. Do sistema da prefeitura tive que procurar... “me orienta aqui, me orienta aqui”. Não tive nenhum tipo de treinamento. [...] deveria ter mais treinamento, mais orientação [...].

Servidor 3 – [...] eu acho difícil de usar. Não é dinâmico. [...] assim, eu acho difícil de usar o sistema. Só isso, acho que ele não é dinâmico, não é intuitivo. Aí você tem que ficar procurando, ir atrás de outras pessoas que sabem pra ensinar [...].

Servidor 4 – [...] quando eu cheguei já estava implantado, mas uma dificuldade foi não ter passado pelo básico para usar, a gente aprendeu na “raça”. [...] é bom como sistema, mas como implementação para o servidor ainda não está bom, porque o servidor que chega novo aqui ele passa meses para aprender. [...] só a falta de capacitação, eu acho [...].

Servidor 5 – [...] então quando a gente entrou, a gente não teve nenhum curso, não ensinaram, não passaram nada para gente. A gente foi aprendendo com a vivência, que precisava fazer a gente ia lá perguntava e aprendia. [...] Só acho que, assim, novos servidores deveriam fazer um curso de capacitação, porque a gente cai aqui sem saber de nada, é só esse o ponto negativo para mim. [...] a gente ficou meio perdido em como fazer cada coisa no sistema, e até hoje eu acho que conheço só uma pequena parte do EPROC, tem muitas funções ali que eu nunca nem mexi [...].

Servidor 6 – [...] com relação ao sistema EPROC, no início foi um pouco difícil, até pegar, até conhecer, mas depois fui perguntando dos colegas, e foi tempo né, mexendo, enviando, tirando, fazendo, aí sempre qualquer dúvida que surge a gente procura saber, procura tentar entender com quem está a mais tempo aqui na prefeitura. [...] é mais a falta de treinamento quando a gente chega [...].

Servidor 7 – [...] quando eu cheguei aí é feito o cadastro pra gente ter acesso ao sistema e depois a gente vai, como posso dizer, adquirindo, por meio de alguns amigos, como mexer no sistema porque ele é um pouco complexo [...].

Em contraponto, alguns servidores relataram que já fora oferecido um curso capacitação em relação ao sistema:

Servidor 3 – [...] quando implantaram o EPROC teve um curso para ensinar a mexer, mas eu não participei, então, é ... quem tinha que aprender depois foi aprendendo com quem sabia mexer[...].

Servidor 4 – [...] a gente fica perguntando para um e para outro, a gente liga para o que mais sabe. Os mais antigos aqui têm essa capacitação, eu acho que foi uma turma só[...].

Servidor 8 – [...] tive algumas dificuldades, mas porque não conhecia o programa, mas o pessoal do setor me ajudou, inclusive a gente teve um curso e aos poucos fui me adaptando [...].

De tal modo, essa contradição denota a inexistência da aplicação do processo básico de treinamento. Conforme Carvalho (1999 *apud* CASTRO; BORGES-ANDRADE, 2004), o processo básico de treinamento, para atingir seus objetivos, deve levar em consideração a clareza do que vai ser ensinado, oferecer situações de ensino, diagnosticar necessidades e verificar resultados, ainda que diante do avanço conceitual e da sofisticação da função organizacional. Para Castro e Borges-Andrade (2004), o processo de treinamento pode ser dividido em quatro etapas: *levantamento da*

necessidade do treinamento – que seria um estudo prévio, uma etapa de diagnóstico, com função de dimensionar e definir problemas, explicitar e esclarecer os possíveis caminhos de capacitação em que a organização deve investir; *planejamento* – é composta pela elaboração e a operacionalização dos objetivos; *execução* – trata-se da implementação efetiva do que foi programado; e a etapa de *avaliação* – que consiste em verificar se os objetivos finais foram alcançados, checando e dando validade ao programa institucional.

Já de acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (2001), por meio da norma ISO 10015, o processo de treinamento pode ser dividido em quatro estágios: *definição das necessidades de treinamento* – deve-se analisar as necessidades atuais e futuras da organização, em paralelo à competência existente de seu pessoal; *projeto e planejamento do treinamento* – deve fornecer as bases para especificação do programa de treinamento, visando atender às necessidades diagnosticadas; *execução do treinamento* – execução das ações planejadas, de forma a promover a realização de todas as atividades especificadas para o fornecimento do treinamento; *avaliação dos resultados do treinamento* – tem por finalidade verificar se os objetivos da organização e do treinamento foram atingidos, ou seja, é a verificação da eficácia do treinamento.

Portanto, o efetivo desenvolvimento do processo básico de treinamento, levando em consideração todas as suas etapas, traria a segurança de que gargalos de capacitação e, até mesmo, ruídos na comunicação fossem sanados. Outro fator que pode estar correlacionado com a dificuldade discutida nesta categoria será tratado na categoria seguinte.

4.3. Rotatividade de servidores

No serviço público a rotatividade de pessoal segundo Rodrigues (2016, p. 13) pode ser definida “como a saída e entrada de servidores, podendo ser voluntária (a pedido do próprio servidor) ou involuntária (por iniciativa da organização)”. Ainda, segundo o autor, a administração pública municipal enfrenta dificuldades para reter servidores qualificados em seu quadro técnico, às vezes nem mesmo a estabilidade oferecida aos servidores efetivos é capaz de manter o servidor, que busca melhores opções de ascensão profissional na iniciativa privada. Essa rotatividade causa deficiências e fragilidades no desempenho das atividades, além de impactar diretamente as políticas públicas desenvolvidas.

As organizações, incluindo o setor público, para que tenham um desenvolvimento sustentável e para conseguirem atender as necessidades de seus clientes (no caso do setor público, a sociedade),

devem manter em seu capital humano, de forma contínua, profissionais capacitados. Nesse sentido, para Nascimento (2014, p. 10) o setor público “necessita manter um quadro perene de profissionais capacitados, motivados e comprometidos com a prestação de serviços de qualidade”.

A dificuldade de se manter servidores perenemente na Coordenadoria foi observada ao se verificar o tempo de serviço de cada servidor no órgão e na prefeitura. Quando da realização das entrevistas, a Coordenadoria contava com 09 (nove) servidores em seu quadro, desses, 08 (oito) servidores foram entrevistados. Dos 08 (oito) servidores entrevistados, 02 (dois) têm menos de um ano de serviço na Coordenadoria e na prefeitura; 03 (três) têm menos de um ano serviço na Coordenadoria e menos de dois anos de serviço na prefeitura; 02 (dois) tem menos de dois anos de serviço na Coordenadoria e na prefeitura; e apenas 01 (um) servidor tem mais de quatro anos serviço na Coordenadoria e na prefeitura. O único servidor que não fora entrevistado acabara de ser admitido no quadro de pessoal da Coordenadoria e da prefeitura. Se levarmos em consideração que a administração do gestor público do município dura quatro anos, caso não haja reeleição, como foi o caso de Guajará-Mirim, apenas 01 (um) servidor está a mais de uma gestão na Coordenadoria e na prefeitura. Há de se ressaltar que esse único servidor não faz parte do quadro efetivo do município, estando sujeito a uma decisão discricionária de livre exoneração.

Tal dificuldade também pôde ser observada durante a análise do relato a seguir:

Servidor 1 – [...] só que existe a rotatividade, quando sai uma gestão que entra outra, muitos cargos comissionados, isso atrapalha um pouco realmente, a gente ainda vê essa dificuldade dos que estão entrando, logo a gente tem que explicar para eles a importância dos sistemas [...] o nosso coordenador de tecnologia é um cargo comissionado, então fica, assim, vulnerável, porque cargo comissionado hoje você está amanhã você não está [...]

Enfim, denota-se que a dificuldade exposta nesta categoria pode ter a origem relacionada com a mudança na gestão pública municipal atrelada a aspectos políticos e a indisponibilidade de servidores estáveis no quadro da Coordenadoria, cabendo um estudo mais aprofundado sobre o tema no órgão em análise.

Portanto, de acordo com os estudos empreendidos, as categorias que emergiram das análises e interpretações realizadas aparentam estarem correlacionadas, visto que a *rotatividade de servidores* mantém relação com a *deficiência na capacitação* que, por sua vez, mantém relação com a *resistência à mudança*.

Este estudo, inicialmente, pressupôs que os desafios enfrentados na implementação da integração tecnológica na gestão pública municipal apresentassem semelhanças, mas eram específicos em relação àqueles evidenciados quando da implantação do governo eletrônico a nível federal em estudos realizados por Diniz *et al.* (2009) e também aos desafios expostos por Batista

(2021). De fato, as categorias expostas neste trabalho apresentaram certas semelhanças com as dificuldades elencadas por aqueles autores, como, a mudança de liderança política e descontinuidade da gestão (*rotatividade de servidores*); e a organização interna e literacia digital (*deficiência na capacitação*). A especificidade ficou por conta da *resistência à mudança*.

Sendo assim, com intuito de promover a superação dos desafios expostos por meios das categorias explicitadas durante as análises e interpretação das informações levantadas, surge como uma alternativa o desenvolvimento de uma estratégia de Gestão do Conhecimento por parte da administração pública municipal de Guajará-Mirim. A Gestão do Conhecimento pode ser definida como “um processo de aquisição, avaliação, disseminação, troca e aplicação do conhecimento, suportada por três pilares: a tecnologia, os processos e as pessoas” (MENEZES; SANTANA, 2022, p. 119). Ainda, segundo Souza *et al.* (2022), a Gestão do Conhecimento exerce papel primordial na administração pública, na medida que, ao dar base aos objetivos da sociedade, gera grandes vantagens que permitem que essa sociedade possa prosperar de uma forma mais inteligente, melhorando a qualidade de vida dos cidadãos.

Em síntese, fica evidente que as categorias expostas durante as análises e interpretações dos dados e informações coletadas constituem-se nos desafios enfrentados pela administração pública municipal, mais especificamente pela COMPLA de Guajará-Mirim, na implementação da integração tecnológica. A *resistência à mudança* pode ser superada com a inserção dos servidores no processo implementação da integração tecnológica atrelada, logicamente, a uma comunicação sobre os motivos da mudança e suas reais necessidades realizada de forma eficaz e efetiva. A *deficiência na capacitação* pode ser superada com investimento na efetiva aplicação e desenvolvimento de todas as etapas que compõem um processo básico de treinamento em uma organização. Por sua vez, a *rotatividade de servidores* pode ser superada com a valorização e o desenvolvimento do capital humano existente, além, é claro, da admissão de servidores efetivos com planos de carreira adequados de modo a preservar a perenidade do serviço. No mais, diante da observação de que esses desafios se mostram correlacionados, o desenvolvimento de uma estratégia de Gestão do Conhecimento poderia abarcar conjuntamente a superação das causas e efeitos dos desafios enfrentados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista que este trabalho foi desenvolvido com o objetivo de identificar os desafios encontrados para implementação da integração tecnológica na COMPLA do município de Guajará-Mirim/RO, considera-se que o objetivo foi atingindo, pois, durante as análises e interpretações dos dados e informações levantadas por meio das entrevistas semiestruturadas realizadas com os servidores do órgão em questão, foi possível o reconhecimento de três categorias que constituem-se nos desafios enfrentados, sendo eles: *resistência à mudança*, *deficiência na capacitação* e a *rotatividade de servidores*.

Com relação ao pressuposto inicialmente levantado, de que os desafios enfrentados na implementação da integração tecnológica na gestão pública municipal apresentassem semelhanças, mas eram específicos em relação àqueles evidenciados quando da implantação do governo eletrônico a nível federal, mostrou-se verdadeiro na medida em que os desafios expostos neste trabalho de fato apresentaram certas semelhanças com as dificuldades elencadas em estudos realizados a nível federal e citados neste trabalho, como, por exemplo, a mudança de liderança política e descontinuidade da gestão (*rotatividade de servidores*); e a organização interna e literacia digital (*deficiência na capacitação*); a especificidade se mostrou na *resistência à mudança*.

Então, tomando por base os estudos teóricos realizados durante o desenvolvimento desta pesquisa, de forma a promover a superação de cada desafio, propõem-se que: a *resistência à mudança* pode ser superada com a inserção dos servidores ao processo implementação da integração tecnológica associada a uma comunicação sobre os motivos da mudança e suas reais necessidades realizada de forma eficaz e efetiva; a *deficiência na capacitação*, pode ser superada com o investimento na efetiva aplicação e desenvolvimento de todas as etapas que compõem o processo básico de treinamento em uma organização; Já a *rotatividade de servidores* pode ser superada com a valorização e o desenvolvimento do capital humano existente e a admissão de novos servidores efetivos.

Especificamente sobre a *rotatividade de servidores*, foi observado que, no período em que se produziu a pesquisa, só havia servidores comissionados disponíveis no órgão, isso já evidência uma importante causa da emergência deste desafio, pois a presença de servidores efetivos é fundamental para garantir a estabilidade, a qualidade e a continuidade dos serviços públicos. Além disso, os servidores efetivos também contribuem para a estabilidade institucional do serviço público, garantindo a continuidade das políticas públicas, independente da troca de governos. Isso é fundamental para evitar que mudanças bruscas na gestão pública possam afetar a prestação de serviços essenciais à população.

Foi possível notar ainda que, os desafios identificados aparentam manter correlação, de modo que um pode influenciar no desenvolvimento de aspectos negativos do outro. Assim, foi posto como uma possível forma de superação dos desafios de forma conjunta, o desenvolvimento de uma estratégia de Gestão do Conhecimento.

Cumprе ressaltar que este estudo apresenta limitações, como: a impossibilidade da realização da pesquisa no momento da implantação do sistema, o que impediu uma visão factual no desenrolar do processo; a amplitude da pesquisa, pois o estudo foi realizado em apenas um órgão de uma única administração pública municipal e com uma amostra muito limitada de servidores entrevistados, o que impossibilita a generalização dos resultados obtidos; a restrição temporal, pois não foi possível um acompanhamento minucioso da rotina de trabalho dos servidores, além do curto tempo dispensado na realização da entrevistas. Ressalta-se ainda que a realização de um estudo aplicado em um contexto diverso provavelmente possa apresentar resultados diferentes.

Por fim, espera-se que este estudo possa contribuir para desenvolvimento administração pública municipal em aspectos relacionados à integração tecnológica nos seus diversos órgãos, além de pretender colaborar para desenvolvimento de novas pesquisas relacionadas ao assunto. Sugere-se a realização de novas pesquisas que levem em consideração um universo maior de coleta de dados, abrangendo mais órgãos e servidores de uma administração pública municipal, além do acompanhamento *in loco* quando do processo implantação de um sistema em um setor, com a observação dos processos desenvolvidos durante a rotina de trabalho.

REFERÊNCIAS

AGUNE, Roberto Meizi; CARLOS, José Antônio. **Governo eletrônico e novos processos de trabalho**. 2008. Programa Avançado em Gestão Pública Contemporânea - FUNDAP. Disponível em: https://governancaegestao.files.wordpress.com/2008/04/governo_eletronico_roberto_agune.pdf. Acesso em: 15 set. 2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 10015**: Gestão da qualidade - Diretrizes para treinamento. Rio de Janeiro: Abnt, 2001. 12 p. Disponível em: https://docs.ufpr.br/~monica.anjos/Apoio/NBR_ISO_%2010015_2001_Gestao_da_qualidade.pdf. Acesso em: 15 dez. 2022.

BALBE, Ronald da Silva. Uso de tecnologias de informação e comunicação na gestão pública: exemplos no governo federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 61, n. 2, p. 189-209, abr./jun. 2010. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/45>. Acesso em: 28 ago. 2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. 277 p. Título original: L'Analyse de Contenu. Presses Universitaires de France, 1977. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro.

BATISTA, Nadine Victor. Os desafios do conceito do governo eletrônico construído sob três pilares em governos locais. **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**, Florianópolis, v. 1, n. 21, p. 31-48, jul. 2021. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/24641/1/articel_87545.pdf. Acesso em: 26 ago. 2022.

CASTRO, Pedro Marcos Roma de; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Identificação das necessidades de capacitação profissional: o caso dos assistentes administrativos da universidade de Brasília. **Rausp Management Journal**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 96-108, jan./mar. 2004. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16786/identificacao-das-necessidades-de-capacitacao-profissional--o-caso-dos-assistentes-administrativos-da-universidade-de-brasilia/i/pt-br>. Acesso em: 05 dez. 2022.

CHEMIN, Beatris Francisca. **Manual da Univates para trabalhos acadêmicos**: planejamento, elaboração e apresentação. 4. ed. Lajeado - Rs: Univates, 2022. Disponível em: univates.br/editora-univates/publicacao/315. Acesso em: 20 out. 2022.

COSTA, Dedila. **Entrevista semiestruturada**: saiba suas vantagens e diferenças. saiba suas vantagens e diferenças. 2022. Gupy Blog. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/entrevista-semiestruturada>. Acesso em: 27 out. 2022.

DEÂNDHELA, Tathiane. **Falta de Treinamento de Equipe e suas Consequências Desastrosas**. 2017. Instituto Deândhela. Disponível em: <https://institutodeandhela.com.br/blog/falta-de-treinamento-de-equipe/>. Acesso em: 05 dez. 2022.

DINIZ, Eduardo Henrique *et al.* O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 23-48, jan./fev. 2009. RAP - FGV EBAPE. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/f9ZFfjhYtRBMVxLPjCJMKNJ/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 20 jul. 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004. 199 p.

GUAJARÁ-MIRIM (Município). Lei nº 602, de 23 de maio de 1997. **Promove Reformas na Organização Administrativa do Poder Executivo e Dá Outras Providências**. Guajará-Mirim, RO.

GUAJARÁ-MIRIM (Município). Lei nº 1.960, de 10 de Março de 2017. **Dispõe Sobre a Reestruturação Organizacional e Funcionamento da Administração Pública Municipal, Extingue, Incorpora, Cria Órgãos do Poder Executivo Municipal Estabelece Um Novo Modelo de Gestão e Dá Outras Providências**. Guajará-Mirim, RO.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P.. RESISTÊNCIA À MUDANÇA: uma revisão crítica. **Rae: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, abr./jun. 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/M4sgjhqTz3GN3pPT9jfp3bh/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 04 dez. 2022.

KURUMOTO, Juliana Sayuri. **A integração entre tecnologia e produto nas empresas de base tecnológica de São Carlos**. 2009. 109 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado-Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Área de Concentração em Processos e Gestão de Operações, Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, 2009. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-14072009-081124/pt-br.php>. Acesso em: 31 ago. 2022.

LEITE, Leonardo de Oliveira; REZENDE, Denis Alcides. Modelo de gestão municipal baseado na utilização estratégica de recursos da tecnologia da informação: formatação do modelo e avaliação em um município. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 2, p. 459-493, mar./abr. 2010. RAP - FGV EBAPE. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/RDnbZ63QVdBxcYRq64dWZ9m/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 22 ago. 2022.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Carlos José Vieira; LEAL JUNIOR, Ilton Curty. **Sistemas Integrados de Gestão**. Rio de Janeiro: Fundação Cecierj, 2009. 292 p. ISBN: 978-85-7648-503-2. Disponível em: https://canal.cecierj.edu.br/anexos/recurso_interno/6452/download/db499ac9e78161767eaa46870a8322db. Acesso em: 08 set. 2022.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016. 968 p.

MENEZES, Cassio Roberto Conceição de; SANTANA, José Ricardo de. Análise recente da produção científica internacional sobre Gestão do Conhecimento: sciencedirect - 2015 a 2019. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 38, n. 114, p. 117-132, maio/ago. 2022. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/67007/analise-recente-da-producao-cientifica-internacional-so>. Acesso em: 07 dez. 2022.

MESQUITA, Kamila. A evolução do governo eletrônico no Brasil e a contribuição das TIC na redefinição das relações entre governo e sociedade. **Comunicologia: Revista de Comunicação da Universidade Católica de Brasília**, Brasília, v. 12, n. 2, p. 159-180, jul./dez. 2019. ISSN 1981-2132. Disponível em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/view/10900>. Acesso em: 31 ago. 2022.

NASCIMENTO, Renan Silva do. **Rotatividade dos servidores da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) e os fatores motivacionais associados**. 2014. 83 f. TCC (Graduação) - Curso de Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público, Escola Nacional de

Administração Pública (Enap), Brasília, 2014. Disponível em:
<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1800>. Acesso em: 06 dez. 2022.

PELLEGATTI, Marco. **5 tipos de resistência a mudanças**: você está preparado para lidar com quais?. 2019. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/5-tipos-de-resistencia-mudancas-você-está-preparado-para-pellegatti>. Acesso em: 5 dez. 2022.

PEREIRA, Adriana Soares *et al.* **Metodologia da pesquisa científica**. Santa Maria, Rs: Ufsm, Nte, 2018. 119 p. Disponível em: https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/358/2019/02/Metodologia-da-Pesquisa-Cientifica_final.pdf. Acesso em: 04 ago. 2022.

PEREIRA, Elaine Danielle Guedes; ALMEIDA, Carlos Alano Soares de. ROTATIVIDADE DE PESSOAL NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL BRASILEIRO: breve revisão da literatura. In: IV ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 4., 2017, João Pessoa. **A construção da administração pública no século XXI**. João Pessoa: Sbpap, 2017. v. 1, p. 1187-1201. Disponível em: <https://www.ufpb.br/ebap/contents/documentos/anais-do-iv-encontro-brasileiro-de-administracao-publica>. Acesso em: 06 dez. 2022.

RANZINI, Milena de Senne; BRYAN, Newton Antonio Paciulli. Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil. **Revista do Serviço Público**, [S.L.], v. 68, n. 2, p. 417-438, 30 jun. 2017. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). <http://dx.doi.org/10.21874/rsp.v68i2.1004>. Disponível em:
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/45779/capacitacao-e-formacao-para-o-setor-publico-e-os-modelos-de-escola-de-governo-no-brasil/i/pt-br>. Acesso em: 05 dez. 2022.

REZENDE, Denis Alcides. Planejamento de informações públicas municipais: sistemas de informação e de conhecimento, informática e governo eletrônico integrados aos planejamentos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 3, p. 505-536, maio/jun. 2007. RAP - FGV EBAPE. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/rap/a/7x9MVhVYG64zt4ZcCbR47BN/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 06 set. 2022.

RODRIGUES, Sandra Amália Martins. **O impacto da alta rotatividade de servidores da administração pública na efetiva transferência de recursos do Orçamento Geral da União - OGU**. 2016. 29 f. TCC (Graduação) - Curso de Especialização em Gestão Pública, Escola Nacional de Administração Pública (Enap), Brasília, 2016. Disponível em:
<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2497>. Acesso em: 06 dez. 2022.

ROUBACH, Lucio Barbosa; OLIVEIRA, Marcos Paulo Valadares. A relação entre o planejamento e o sucesso do projeto sob os efeitos do risco e da capacitação profissional. **Revista de Gestão e Projetos**, [S.L.], v. 12, n. 3, p. 88-120, 6 dez. 2021. University Nove de Julho. <http://dx.doi.org/10.5585/gep.v12i3.19048>. Disponível em:
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/64775/a-relacao-entre-o-planejamento-e-o-sucesso-do-projeto-sob-os-efeitos-do-risco-e-da-capacitacao-profissional-i/pt-br>. Acesso em: 05 dez. 2022.

SALES, Jefferson David Araujo; SILVA, Patrícia Katiana da. **OS FATORES DE RESISTÊNCIA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL E SUAS POSSÍVEIS RESULTANTES POSITIVAS**: um estudo de caso na indústria calçados bibi do município de cruz das almas - ba. um estudo de

caso na Indústria Calçados Bibi do Município de Cruz das Almas - BA. X SEMEAD - Seminários em Administração FEA-USP. São Paulo. 2007. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/34.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2022.

SANT'ANA, Ricardo César Gonçalves. **Tecnologia e gestão pública municipal**: mensuração da interação com a sociedade. São Paulo: Unesp, 2009. 178 p. (ISBN 978-85-7983-010-5). Disponível em: <https://books.scielo.org/id/8v2y2>. Acesso em: 20 jul. 2022.

SARAVIA, Enrique Jeronimo. Administração Pública e Administração de Empresas: quem inspira a quem?. **Revista Adm.Made**: Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 1-8, out./dez. 2010. Disponível em: <http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/admmade/article/view/100>. Acesso em: 15 set. 2022.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. ANÁLISE DE CONTEÚDO: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualit@S**: Revista Eletrônica, [S. L.], v. 17, n. 1, p. 1-14, 2015. Semestral. Disponível em: <https://docplayer.com.br/17706116-Analise-de-conteudo-exemplo-de-aplicacao-da-tecnica-para-analise-d>. Acesso em: 03 out. 2022.

SOUZA, Daique Nonato *et al.* Práticas de gestão do conhecimento na Contadoria Geral do Estado do Rio de Janeiro. **Revista do Serviço Público**, [S.L.], v. 73, n. 3, p. 500-531, 30 set. 2022. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). <http://dx.doi.org/10.21874/rsp.v73.i3.4458>. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/68620/praticas-de-gestao-do-conhecimento-na-contadoria-geral-do-estado-do-rio-de-janeiro/i/pt-br>. Acesso em: 07 dez. 2022.

VAZ, Luiz. **Competências do gestor público**. 2013. Disponível em: <https://administradores.com.br/producao-academica/competencias-do-gestor-publico>. Acesso em: 17 set. 2022.

VILLAS, Marcos Vianna; MACEDO-SOARES, T. Diana L. V. A. de. A influência das redes de alianças estratégicas sobre a tecnologia de informação e comunicação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 899-924, set./out. 2008. RAP - FGV EBAPE. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/wC7yWLbMrMSKM6txjzdsrPm/?lang=pt>. Acesso em: 26 ago. 2022.

XAVIER, Ana Flávia; CARVALHO, Celso Guimarães. **Administração Pública**: federal, estadual e municipal. Cuiabá: Rede E-Tec Brasil, 2015. 78 p. Elaborado pelo Instituto Federal de Minas Gerais – Ouro Preto/ MG, para a Rede e-Tec Brasil, do Ministério da Educação em parceria com a Universidade Federal de Mato Grosso. Disponível em: <http://proedu.rnp.br/handle/123456789/1594>. Acesso em: 14 set. 2022.