

ADMINISTRAÇÃO: CIÊNCIA E TECNOLOGIA, ESTRATÉGIA, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

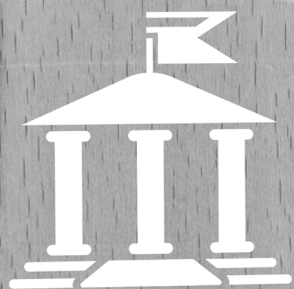
Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)



 **Atena**
Editora
Ano 2021

ADMINISTRAÇÃO: CIÊNCIA E TECNOLOGIA, ESTRATÉGIA, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)



 **Atena**
Editora
Ano 2021

Editora Chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Assistentes Editoriais

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto Gráfico e Diagramação

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

Imagens da Capa

Shutterstock

Edição de Arte

Luiza Alves Batista

Revisão

Os Autores

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2021 Os autores

Copyright da Edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Instituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido

Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília

Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás

Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão

Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Profª Drª Elizabeth Cordeiro Fernandes – Faculdade Integrada Medicina

Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília

Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina

Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Prof. Dr. Fernando Mendes – Instituto Politécnico de Coimbra – Escola Superior de Saúde de Coimbra

Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras

Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria

Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia

Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco

Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará

Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí

Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas

Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará

Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá

Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados

Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino

Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora

Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto

Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás

Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná

Prof. Dr. Cleiseano Emanuel da Silva Paniagua – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás

Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann Junior – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Linguística, Letras e Artes

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobbon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Conselho Técnico Científico

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí
Prof. Dr. Alex Luis dos Santos – Universidade Federal de Minas Gerais
Prof. Me. Alessandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional
Profª Ma. Aline Ferreira Antunes – Universidade Federal de Goiás
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Ma. Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar

Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Me. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná
Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília
Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí
Prof. Dr. Everaldo dos Santos Mendes – Instituto Edith Theresa Hedwing Stein
Prof. Me. Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora
Prof. Me. Fabiano Eloy Atílio Batista – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
Prof. Me. Francisco Odécio Sales – Instituto Federal do Ceará
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Me. Javier Antonio Alborno – University of Miami and Miami Dade College
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFGA
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis

Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná
Profª Ma. Luana Ferreira dos Santos – Universidade Estadual de Santa Cruz
Profª Ma. Luana Vieira Toledo – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Ma. Luma Sarai de Oliveira – Universidade Estadual de Campinas
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos
Prof. Me. Marcelo da Fonseca Ferreira da Silva – Governo do Estado do Espírito Santo
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior
Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará
Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Prof. Me. Pedro Panhoca da Silva – Universidade Presbiteriana Mackenzie
Profª Drª Poliana Arruda Fajardo – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Renato Faria da Gama – Instituto Gama – Medicina Personalizada e Integrativa
Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal
Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba
Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco
Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão
Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo
Profª Ma. Taiane Aparecida Ribeiro Nepomoceno – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana
Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí
Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

Administração: ciência e tecnologia, estratégia, administração pública e estudos organizacionais

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Bibliotecária: Janaina Ramos
Diagramação: Maria Alice Pinheiro
Correção: Mariane Aparecida Freitas
Edição de Arte: Luiza Alves Batista
Revisão: Os Autores
Organizador: Clayton Robson Moreira da Silva

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: ciência e tecnologia, estratégia, administração pública e estudos organizacionais / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-884-7

DOI 10.22533/at.ed.847211003

1. Administração. 2. Estratégia. I. Silva, Clayton Robson Moreira da (Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa.

APRESENTAÇÃO

O livro “Administração: Ciência e Tecnologia, Estratégia, Administração Pública e Estudos Organizacionais” é uma obra publicada pela Atena Editora e divide-se em dois volumes. Este primeiro volume reúne um conjunto de vinte e cinco capítulos, em que são abordados diferentes temas que permeiam o campo da administração. Compreender os fenômenos organizacionais é o caminho para o avanço e a consolidação da ciência da administração, possibilitando a construção de um arcabouço teórico robusto e útil para que gestores possam delinear estratégias e tomar decisões eficazes do ponto de vista gerencial, contribuindo para a geração de valor nas organizações.

Nesse contexto, compreendendo a pertinência e avanço dos temas aqui abordados, este livro emerge como uma fonte de pesquisa rica e diversificada, que explora a administração em suas diferentes faces, uma vez que concentra estudos desenvolvidos em diferentes contextos organizacionais. Assim, sugiro esta leitura àqueles que desejam expandir seus conhecimentos por meio de um material especializado, que contempla um amplo panorama sobre as tendências de pesquisa e aplicação da ciência administrativa.

Além disso, ressalta-se que este livro visa ampliar o debate acadêmico, conduzindo docentes, pesquisadores, estudantes, gestores e demais profissionais à reflexão sobre os diferentes temas que se desenvolvem no âmbito da administração. Finalmente, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação, que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa ser útil àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos sobre os temas abordados pelos autores em seus estudos.

Boa leitura!

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

A APLICAÇÃO DA LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO NO BRASIL FRENTE AOS ÓRGÃOS JULGADORES E FISCALIZADORES

José Bione de Melo Neto

Ana Paula Ferreira da Silva

DOI 10.22533/at.ed.8472110031

CAPÍTULO 2..... 22

A GARANTIA CONSTITUCIONAL DE ACESSO À INFORMAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA DO EXECUTIVO MUNICIPAL DE TERESINA-PI

Aldo Vieira Ribeiro

DOI 10.22533/at.ed.8472110032

CAPÍTULO 3..... 38

ANÁLISE DO CONTROLE SOCIAL NA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA À LUZ DO ACESSO À INFORMAÇÃO: PESQUISA EM SEIS MUNICÍPIOS DO PARANÁ

Cezar Andrade Marques de Azevedo

DOI 10.22533/at.ed.8472110033

CAPÍTULO 4..... 50

TRANSPARÊNCIA PÚBLICA DOS MUNICÍPIOS CEARENSES

Sabrina Sousa Moraes

Cíntia Vanessa Monteiro Germano Aquino

Clayton Robson Moreira da Silva

DOI 10.22533/at.ed.8472110034

CAPÍTULO 5..... 63

GASTOS COM PESSOAL: ANÁLISE COMPARATIVA DOS MUNICÍPIOS DA MICRORREGIÃO DE VARGINHA-MG POR MEIO DA ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS

Adriano Antonio Nuintin

Paulo Roberto Rodrigues de Souza

Maria Aparecida Curi

Richardson Coimbra Borges

DOI 10.22533/at.ed.8472110035

CAPÍTULO 6..... 81

ANÁLISE DA EXECUÇÃO DAS TRANSFERÊNCIAS VOLUNTÁRIAS DA UNIÃO PARA AS UNIVERSIDADES ESTADUAIS DO NORDESTE BRASILEIRO ENCERRADAS NOS ÚLTIMOS 10 ANOS

Jonas Rafael Pereira dos Santos

Alexsandro Xavier Querino Lima

Mateus Cunha Rabelo

Francisco Mairton da Silva

Felipe Ribeiro Pontes

DOI 10.22533/at.ed.8472110036

CAPÍTULO 7	99
DEPENDÊNCIA DOS MUNICÍPIOS CEARENSES EM RELAÇÃO AO FUNDO DE PARTICIPAÇÃO DOS MUNICÍPIOS	
Adriano Santiago Lima	
Cíntia Vanessa Monteiro Germano Aquino	
Clayton Robson Moreira da Silva	
DOI 10.22533/at.ed.8472110037	
CAPÍTULO 8	113
A ACCOUNTABILITY COMO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO PÚBLICA	
Juliana Cristina Sousa da Silva	
Elemar Kleber Favreto	
DOI 10.22533/at.ed.8472110038	
CAPÍTULO 9	125
O POTENCIAL DE <i>ACCOUNTABILITY</i> NOS PARECERES PRÉVIOS DO TRIBUNAL DE CONTAS DOS MUNICÍPIOS DO ESTADO DA BAHIA	
Antonio Emanuel Andrade de Souza	
Elvia Mirian Cavalcanti Fadul	
DOI 10.22533/at.ed.8472110039	
CAPÍTULO 10	146
ESCOLARIDADE DOS GESTORES MUNICIPAIS E A APROVAÇÃO DAS CONTAS PÚBLICAS: EVIDÊNCIA DO ESTADO DO PARÁ	
Délio Amaral Viana	
Aridelmo José Campanharo Teixeira	
DOI 10.22533/at.ed.84721100310	
CAPÍTULO 11	164
GOVERNANÇA PARA COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS: UM ESTUDO NA PERSPECTIVA DA ANÁLISE DE REDES SOCIAIS	
Eduardo Souza Seixas	
Renelson Ribeiro Sampaio	
Luciel Henrique de Oliveira	
DOI 10.22533/at.ed.84721100311	
CAPÍTULO 12	185
CONCEITOS TEÓRICOS E A APLICAÇÃO PRÁTICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA PÚBLICA DO SETOR DE SANEAMENTO BÁSICO	
Paulo César Schotten	
Daiany Gomes Moreira	
Hugo Vinícius Colman Soares	
José Roberto Grasiel	
Nayara Jaqueline Gonçalves	
DOI 10.22533/at.ed.84721100312	

CAPÍTULO 13..... 198

GESTÃO DE SAÚDE PÚBLICA DENTRO DO SISTEMA PENITENCIÁRIO: A DICOTOMIA ENTRE PLANO E REALIDADE

Maria Vanessa de Souza Araújo

Nara Raysa de Sousa

Tiago Deividly Bento Sera im

DOI 10.22533/at.ed.84721100313

CAPÍTULO 14..... 206

INCIDÊNCIA DE MORTALIDADE POR DIABETES NA INFÂNCIA NO BRASIL: COMPARATIVO ETÁRIO NO PERÍODO DE 2018 A 2020

Ana Maria Ribeiro Fonseca

Giovanna Brasil Pinheiro

Luiz Phillipe Silva Azevedo

Rafael Cruz Mariz

DOI 10.22533/at.ed.84721100314

CAPÍTULO 15..... 211

PERFIL EPIDEMIOLÓGICO DA HANSENÍASE EM UM MUNICÍPIO CEARENSE ENTRE 2008 E 2018

Maira Pereira Sampaio Macêdo

Bruna Raquel Morais Cunha

Miguel Marx

Tatiana de Menezes

Érika Sobral da Silva

Paula Suene Pereira dos Santos

Joana Raione Arrais Antunes

José Wanderson Carvalho Noronha

Francisco Diego da Silva Xavier

Priscila Nadine Dias Santana

Anna Karen Sales Rodrigues

Emanuely Castro Alves

DOI 10.22533/at.ed.84721100315

CAPÍTULO 16..... 222

AVALIAÇÃO DA ACESSIBILIDADE NAS PRAÇAS E PARQUES DA CIDADE DE SÃO BORJA-RS

Cláudio Gabriel Soares Araújo

Kellem Paula Rohãn Araújo

Fátima Regina Zan

Tanise Brandão Bussmann

Carmen Regina Dorneles Nogueira

DOI 10.22533/at.ed.84721100316

CAPÍTULO 17	238
FORMAÇÃO DE GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA NA MODALIDADE A DISTÂNCIA: O OLHAR DOS CURSISTAS SOBRE ASPECTOS INDICADORES DA QUALIDADE SOCIAL NO CURSO <i>LATO SENSU</i>	
Gercina Dalva	
DOI 10.22533/at.ed.84721100317	
CAPÍTULO 18	244
ENSINO REMOTO DA ÁREA TÉCNICA DE ADMINISTRAÇÃO PARA A CONVERSÃO DO CONHECIMENTO: RELATO DE EXPERIÊNCIA DE ENSINO, DURANTE A PANDEMIA, NOS CURSOS TÉCNICOS EM ADMINISTRAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA BAIANO – <i>CAMPUS TEIXEIRA DE FREITAS</i>	
Aline Fonseca Gomes	
Vagner Costa Oliveira	
Joselito da Silva Bispo	
Sara Mendes Oliveira Lima	
DOI 10.22533/at.ed.84721100318	
CAPÍTULO 19	256
A PANDEMIA E O ROMPIMENTO DE BARREIRAS NA EDUCAÇÃO: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA DOS DOCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	
Márcio Dourado Rocha	
Rosalina Maria Lima Leite do Nascimento	
Marcos Flavio Portela Veras	
Rhogério Correia de Souza Araújo	
Ieso Costa Marques	
Juliana Luíza Moreira Del Fiaco	
Regiane Janaína Silva de Menezes	
Elizabeth Cristina Soares	
DOI 10.22533/at.ed.84721100319	
CAPÍTULO 20	262
A EDUCAÇÃO EM TEMPOS DE COVID-19: PREMISSAS DA EAD E DESAFIOS PARA GESTÃO DAS IES NA ABORDAGEM DA GOVERNANÇA DA INTERNET	
Diólia de Carvalho Graziano	
Luiz Fernando Gomes Pinto	
DOI 10.22533/at.ed.84721100320	
CAPÍTULO 21	282
REFLEXÕES SOBRE AUTORIA DE PESQUISAS APLICADAS NO LABORATÓRIO DE GESTÃO	
Maria Carolina Conejero	
DOI 10.22533/at.ed.84721100321	
CAPÍTULO 22	299
CENÁRIO ATUAL DAS COMISSÕES DO GRUPO PET ENGENHARIAS IFBA COMO FORMA DE ORGANIZAÇÃO DE TRABALHO E DESENVOLVIMENTO DE ATIVIDADES	
Felipe Gonçalves Moura	

Guilherme Gil Fernandes
Julianny de Souza Oliveira
Lara de Oliveira Carvalho
Luca de Almeida Brito
Marília Aguiar Rodrigues
Mikelly Bonfim Anjos
Pedro Henrique Rocha Chaves
Sérgio Ricardo Ferreira Andrade Junior
Thavane Ferreira de Almeida
Alex França Andrade
Joseane Oliveira da Silva

DOI 10.22533/at.ed.84721100322

CAPÍTULO 23.....303

FATORES LIMITANTES AO EMPREENDEDORISMO NO BRASIL: UMA ANÁLISE COMPARATIVA

Fabício Longuinhos Silva
Marcelo Santana Silva
Eduardo Oliveira Teles
André Luis Rocha de Souza
Maria Valesca Damásio de Carvalho Silva
Eduardo Cardoso Garrido

DOI 10.22533/at.ed.84721100323

CAPÍTULO 24.....316

ANÁLISE EXPLORATÓRIA DE FATORES DA INTENÇÃO EMPREENDEDORA SUSTENTÁVEL DE ESTUDANTES AMAZONENSES

Aristides da Rocha Oliveira Junior
Francisco Assis Barros de Oliveira
Roderick Cabral Castello Branco
Maria Stela de Vasconcellos Nunes de Mello
Afrânio de Amorim Francisco Soares Filho

DOI 10.22533/at.ed.84721100324

CAPÍTULO 25.....338

EMPREENDEDORISMO SOCIAL E CLÁSSICO: REFLEXÕES DO MODELO DE NEGÓCIO

Isabella Ferreira Friso
Marta Fabiano Sambiasi

DOI 10.22533/at.ed.84721100325

SOBRE O ORGANIZADOR.....352

ÍNDICE REMISSIVO.....353

CAPÍTULO 12

CONCEITOS TEÓRICOS E A APLICAÇÃO PRÁTICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA PÚBLICA DO SETOR DE SANEAMENTO BÁSICO

Data de aceite: 01/03/2021

Data da submissão: 28/11/2020

Paulo César Schotten

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul /
CPNA
Nova Andradina/MS
<https://orcid.org/0000-0002-2053-7310>

Daiany Gomes Moreira

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul /
CPNA,
Nova Andradina/MS

Hugo Vinícius Colman Soares

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul /
CPNA
Nova Andradina/MS

José Roberto Grasiel

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul /
CPNA
Nova Andradina/MS

Nayara Jaqueline Gonçalves

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul /
CPNA
Nova Andradina/MS

RESUMO: O Planejamento Estratégico é mais que uma ferramenta de gestão. Trata-se de um processo organizacional que pode ser aplicado a todos os tipos de empresa, quer seja pública, privada ou de terceiro setor, de pequeno, médio ou grande porte, produtiva ou de prestação de serviços. O Planejamento Estratégico leva a

empresa a conhecer o ambiente e mercado onde está inserida e a si mesma, através de análise de seu próprio ambiente. O objetivo dessa pesquisa de apresentar na teoria e pratica as etapas para o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico. Na teoria foram abordados os principais conceitos de planejamento, estratégia e planejamento estratégico. Na prática, apresentou-se etapas do planejamento estratégico da empresa Sanesul. Metodologicamente, trata-se de um estudo elaborado através de entrevista e análise documental. A análise constata a congruência entre os preceitos teóricos e a pratica na organização, demonstrando através das etapas de construção do planejamento estratégico a valorização e a aplicação, respeitando as etapas filosóficas, de análise ambiental e construção de objetivos e estratégias.

PALAVRAS - CHAVE: Estratégia; Objetivos; Planejamento; Planejamento Estratégico.

THEORETICAL CONCEPTS AND THE PRACTICAL APPLICATION OF STRATEGIC PLANNING: A PUBLIC COMPANY STUDY IN THE BASIC SANITATION SECTOR

ABSTRACT: Strategic Planning is more than a management tool. This is an organizational process that can be applied to all types of companies, whether public, private or third, small, medium or large, productive or providing services. Strategic Planning takes the company to know the environment and market where it is inserted and itself by analyzing its own environment. This research aims to present in theory and

practice the steps for the development of Strategic Planning. In theory, the main concepts of planning, strategy, and strategic planning were addressed. In practice, stages of the strategic planning of the company Sanesul were presented. Methodologically, it is a study developed through interviews and documentary analysis. The analysis finds the congruence between the theoretical precepts and the organization's practice, demonstrating through the stages of constructing the strategic planning the valorization and the application, respecting the philosophical stages of environmental analysis and construction of objectives and strategies.

KEYWORDS: Strategy; Goals; Planning; Strategic planning.

1 | INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico tem papel fundamental no desenvolvimento de organizações. Qualquer tipo de empresa, quer seja pública, privada ou de terceiro setor, independente do porte pode se beneficiar do processo de planejamento estratégico. Quando se trata de gestão estratégica, a ideia de prospectar como futuro é inerente à capacidade da organização de desenvolver seu profissionalismo de gestão. Trata-se de direcionar os esforços da organização em busca de um objetivo estratégico, objetivo esse que representa a visão dos gestores para com sua companhia.

Muitos são os obstáculos na adoção do Planejamento Estratégico, mas na visão de Costa (2007) destaca-se a dificuldade das pessoas em lidar com o futuro e principalmente do medo das pessoas de lidar com o desconhecido. Esse medo pode ser resultado de uma série de concepções erradas com relação a própria organização ou ao comportamento dos gestores, que por sua vez, tendem a tomar uma atitude mais reativa ao que acontece no mercado, ao invés de aplicar uma ação mais proativa, construindo um futuro desejado e conduzindo os rumos da organização de maneira mais segura.

Uma das principais argumentações contra o Planejamento Estratégico é a questão das mudanças no ambiente e no mercado, principalmente em um país que economicamente não se encontra solidificado, como é o caso do Brasil. O que as pessoas precisam entender é que justamente em ambientes turbulentos, onde as situações mudam frequentemente, que precisamos conhecer os caminhos mais seguros em busca de nossos objetivos, caminhos esses que, se bem estruturados, são detalhados dentro de um Planejamento Estratégico.

A partir dessa concepção emerge o problema de pesquisa de demonstrar como um Planejamento Estratégico, a partir da construção e definição de todas as suas etapas, pode ser o diferencial competitivo no seu mercado de atuação. O objetivo dessa pesquisa é apresentar na teoria e prática as etapas para o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico. Como estudo de campo para a parte prática da pesquisa foi utilizado o Planejamento Estratégico da Companhia de Saneamento Básico do Estado do Mato Grosso do Sul "Sanesul".

Justifica-se essa pesquisa por dois pontos principais. Primeiramente na parte da

divulgação e disseminação da teoria existente sobre Planejamento Estratégico. Muitas organizações são geridas por empreendedores que não tiveram a oportunidade de frequentar universidades e, desta forma, não tiveram acesso ao conceito aqui trabalhado. Em segundo plano, a importância desse artigo vem de encontro também à utilização da ferramenta, visto que é apresentado na prática, os passos e resultados de cada etapa de desenvolvimento do Planejamento Estratégico.

Para que esse objetivo seja alcançado, esse artigo está dividido em 5 seções distintas: a seção um apresenta os objetivos e justificativas da pesquisa; a seção dois apresenta conceitos relevantes que suportam e subsidiam as conclusões do trabalho; a seção 3 apresenta a metodologia de desenvolvimento que norteou os passos de desenvolvimento da pesquisa e do artigo; a seção 4 apresenta as etapas e processos do Planejamento Estratégico na empresa estudada; por fim, na seção cinco, apresenta-se as considerações finais da pesquisa.

2 | PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1 Estratégia e Planejamento

O processo de desenvolvimento do Planejamento Estratégico inicia-se com o conhecimento dos conceitos principais, aplicações e objetivos da utilização dessa ferramenta de gestão. Entende-se por estratégia o conjunto de decisões (diretrizes e regras) formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa em seu ambiente. Oliveira (2007) conceitua que estratégia é a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa e a adoção de linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas.

O conceito geral de estratégia é apresentado por Maximiano (2004), para quem estratégia é o meio ou conjunto dos meios para alcançar um fim (ou objetivo). Costa (2007) apresenta um direcionamento da estratégia para a aplicação em organizações, denominando como estratégia empresarial e resume os conceitos em:

- No campo da administração das organizações, a estratégia é o caminho (s) que a organização segue para assegurar seu desempenho e sua sobrevivência.
- Pode também ser considerada como a escolha das formas de competir: onde, como, quando e com quem competir.
- A estratégia compreende os caminhos para chegar a objetivos ou pode determinar que objetivos possam ser alcançados.
- A ênfase nos objetivos ou nos caminhos depende das pessoas que estão planejando
- Os caminhos são definidos como diretrizes ou linhas gerais de ação. Por isso

estratégias também são chamadas de *políticas de negócios*.

- Algumas empresas atuam em um único negócio, outras são diversificadas e atuam em diferentes ramos de negócios. Empresas que são concorrentes em alguns negócios adotam a diretriz da colaboração em outros.

Destaca-se também a importância da compreensão do termo Planejamento. O Planejamento, na visão de Oliveira (2013) tem por concepção o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. O Planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos pela empresa.

Oliveira (2013) alerta que o Planejamento não é um ato isolado e conceitua que o no desenvolvimento de Planejamento, o processo é muito mais importante que o seu resultado final. Entende-se por essa afirmação que o fato de desenvolver uma ação de planejamento leva o gestor a pensar sua organização, fazendo com que ele conheça as oportunidades e ameaças existentes em seu mercado de atuação, bem como possa identificar a sua realidade enquanto empresa, percebendo quais são seus pontos fortes que o colocam em uma posição de vantagem sobre seus concorrentes e, por outro lado, identificar suas fraquezas que podem limitar seu crescimento ou prejudicar a manutenção de suas atividades.

Por fim, destaca-se Souza e Qualharini (2007) para quem o grande benefício do Planejamento é a tendência da redução dos efeitos de uma série de incertezas em um processo qualquer a ser considerado. Trata de um delineamento, uma percepção provável do cenário esperado e os meios para alcançá-lo. Os autores argumentam ainda que a falta de preparo dos profissionais responsáveis pela gestão das micro e pequenas empresas, conduzem em geral às tomadas de decisões de forma empírica, muitas vezes essas decisões são baseadas em preocupações de curto prazo dos sócios proprietários da empresa.

2.2 Conceitos e Processo de Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico é apresentado por Kotler (1975) como uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente. Silva (2007) define que o planejamento é o processo em que um grupo de pessoas escolhidas pela organização determinam antecipadamente a visão de futuro e como fará para atingir seus objetivos, utilizando-se da elaboração de planos de ação e metas.

Alday (2000) faz uma crítica a utilização do Planejamento Estratégico e argumenta que no mundo dos negócios, a maior parte do pensamento convencional sobre planejamento

estratégico, ou seja, o estabelecimento de metas e a formulação de planos para atingi-las, é mal conduzida e às vezes obsoleta. O autor justifica essa afirmação alegando que muitas organizações perdem tempo excessivo e energia intelectual preciosa tentando planejar e fazer um prognóstico de seu futuro. Criam planos estratégicos grandiosos, apoiados em orçamentos detalhados, estimativas de recursos, planos táticos e cronogramas, mas a maioria desses esforços tem pouca ligação com o sucesso dos negócios.

Outro ponto de crítica do autor é relacionado a falta de compreensão do próprio termo Planejamento Estratégico:

“Existem dúvidas sobre as diferenças entre Planos Estratégicos, Táticos e Operacionais. Esclarece que o Plano Estratégico é pertinente à organização como um todo, enquanto os Planos Táticos estão relacionados com as diversas áreas da organização. Por exemplo, um Plano Financeiro e um Plano de Marketing são Planos Táticos. Para operacionalizar os Planos Táticos, são preparados os Planos Operacionais, que orientam a alocação de recursos para cada parte dos Planos Táticos”. Alday (2000)

Em relação as etapas para formulação de um Planejamento Estratégico, Zanatta, Nuske e Halberstadt (2020) resume em cinco etapas: 1) definição do negócio, visão, missão e princípios da organização; 2) análise do ambiente organizacional; 3) postura estratégica; 4) formulação das estratégias, objetivos e metas e; 5) plano de ação e monitoramento e avaliação das estratégias estabelecidas. Um resumo da sequência do Planejamento estratégico, baseado nos conceitos propostos por Costa (2007) e Oliveira (2013) e são apresentadas na figura 1.

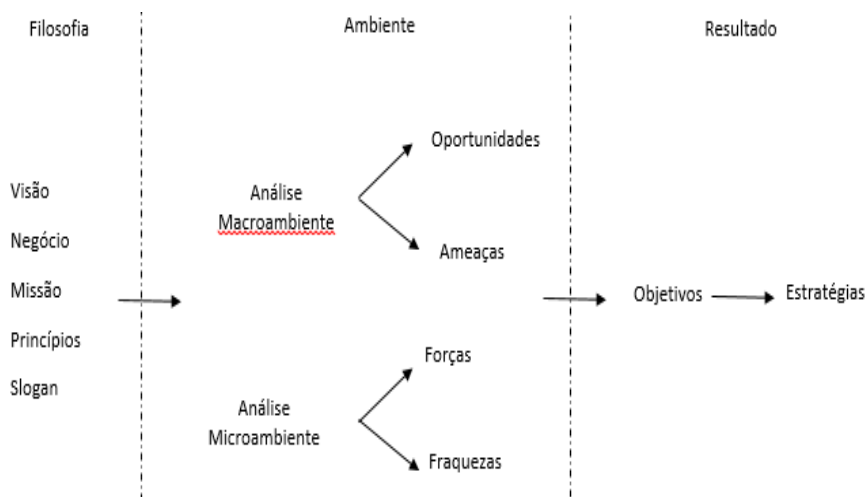


Figura 1 Etapas para elaboração do Planejamento Estratégico

Fonte: Adaptado de Costa (2007) e Oliveira (2013)

Informações detalhadas para desenvolvimento de cada uma dessas etapas e leitura complementar sobre planejamento e estratégia poderá ser consultado, dentre outros, em Porter (1989), Aaker (2001), Bethlem (2002), Costa (2007), Rezende (2008) e Oliveira (2013).

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Entende-se por método científico, na concepção de Souza (2020) como a metodologia usada por cientistas na busca do conhecimento, mais precisamente é um conjunto de regras básicas para desenvolver uma experiência a fim de produzir novos conceitos, bem como corrigir e integrar conhecimentos pré-existentes.

Essa pesquisa é classificada como descritiva quanto ao seu objetivo e estudo de campo quanto aos procedimentos técnicos adotados. Pesquisas descritivas para Vergara (2000, p. 47) são pesquisas que expõem as características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis e definindo sua natureza. Já estudo de campo, na concepção Gil (2008) procura o aprofundamento de uma realidade específica. É basicamente realizada por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar as explicações e interpretações do ocorrem naquela realidade.

Além disso, essa pesquisa tem também características de pesquisa documental pois busca informações nos repositórios de artigos e publicações com relação ao ambiente e no Planejamento Estratégico já realizado na organização estudada. Vale então entender a definição de pesquisa documental que, na visão de Gil (2008), é muito parecida com a bibliográfica. A diferença está na natureza das fontes, pois a documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

Operacionalmente essa pesquisa foi desenvolvida em duas etapas distintas de pesquisa. Em um primeiro momento, após a etapa de conscientização, contextualização e conceituação sobre Planejamento Estratégico, um levantamento teórico foi para compreensão do assunto e descrição dos conceitos sobre Planejamento Estratégico. Essa etapa foi desenvolvida nos meses de março e abril de 2020 pelos pesquisadores, em seus próprios ambientes e utilização de recursos via sistemas de comunicação utilizando-se de plataformas de acesso à internet. As discussões dessa etapa vinham através de workshops entre os membros pesquisadores.

Em uma segunda etapa os pesquisadores buscaram respostas na empresa onde tiveram a oportunidade de entrevistar o gestor da unidade de Nova Andradina (MS) sobre o processo de planejamento da empresa e conheceram o documento “Planejamento Estratégico” desenvolvido pela organização. A coleta de informações então deu-se por meio de entrevista não dirigida e documental. Nesse momento os pesquisadores foram

instigados a fazer uma comparação teórico x prático, embasado nas pesquisas efetuadas, conceitos aprendidos e nas informações colhidas na própria empresa. Essa etapa foi realizada nos meses de maio e junho de 2020. Os destaques dos pesquisadores com relação ao processo estão descritos na seção 4 e nas considerações finais do presente artigo.

4 | DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção apresenta-se a empresa estudada e os dados referentes ao Planejamento Estratégico da empresa para o período de 2020 a 2030. Como processo, foi analisado os ambientes macroeconômicos com pesquisas na economia mundial, nacional e estadual, o ambiente político e a demografia também lembrados nas esferas nacional e estadual. Na análise micro ambiental foi apresentado a caracterização da empresa, os fatores culturais e legais e os pontos fortes e fracos da empresa, análise do cenário e riscos empresariais.

4.1 Caracterização da empresa.

A Empresa de Saneamento de Mato Grosso do Sul (SANESUL) é uma Sociedade de economia mista com personalidade jurídica de direito privado, com composição acionária assim definida: O governo do Estado de Mato Grosso do Sul detém 99,91% de suas ações e a Agência Estadual de Gestão de Empreendimentos AGESUL detém 0,09% de suas ações. A Sanesul é uma empresa pública que tem como ramo de atividade operar sistemas e comercializar serviços de água potável e esgotamento sanitário tratado. A empresa foi criada em 1979.

4.2 Filosofia estratégica da organização

O objetivo de estudar a filosofia da organização é conhecer a empresa, saber quais são suas visões, sua cultura, sua razão de existência e quais são os princípios que norteiam suas operações. O estudo apresenta que:

- **Visão:** Em suas declarações estratégicas notou-se que a visão de futuro da empresa é de ser reconhecida pela excelência nos serviços de saneamento básico, melhorando a saúde das pessoas.
- **Negócio:** A empresa tem seus negócios consolidados a atender a população nos serviços de abastecimento de águas; esgotamento sanitário; comercialização dos serviços. Seus novos negócios são os de drenagem urbana; coletas dos resíduos sólidos domésticos e industriais; consultorias; certificação e assistência técnica; serviços de proteção do meio ambiente e dos recursos hídricos e outros serviços necessários a saúde da população.

- **Missão:** Uma das preocupações e missão da organização é o de gerir serviços de qualidade em abastecimento de água e esgotamento sanitário, contribuindo para a saúde pública, a preservação ambiental e o desenvolvimento social e econômico de Mato Grosso do Sul.
- **Princípios:** Quanto aos princípios da Sanesul verifica-se que os mesmos devem direcionar a conduta de todos os agentes envolvidos nas atividades da empresa dando suporte ao cotidiano enquanto pessoas comprometidas com os resultados pretendidos. Destaca-se: ética; eficiência; eficácia; efetividade; segurança, regularidade, e qualidade dos serviços; sustentabilidade ambiental; sustentabilidade econômico-financeira; legalidade; impessoalidade; publicidade.
- **Slogan:** Há mais de 40 anos levando qualidade de vida até você.

4.3 Análise do Ambiente

O princípio de análise de ambiente controlável (micro) busca identificar quais são as forças da organização que podem coloca-la em uma situação de vantagem perante seus concorrentes e quais são as fraquezas que de uma forma ou de outra podem interferir negativamente nas operações da organização.

Já o ambiente incontrolável (macro) está vinculado ao ambiente maior da organização naquele ao qual a empresa tem pouca ou nenhuma força de barganha. Nesse ambiente a empresa busca identificar as oportunidades que o mercado oferece para o crescimento da empresa e, que, uma vez preparada a empresa pode desenvolver-se ou ainda identificar as ameaças do mercado para as ações da organização, colocando-a em posição de perigo, ou seja, risco de continuidade de seu negócio.

A organização estudada tem isso bem definido. A análise desse ambiente pode ser resumida conforme apresentado no quadro 1.

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES
Estrutura (investimento) Pessoas (comprometimento e segurança) TI: sistemas corporativos bem estruturados Logística Planejamento (existência) Comunicação Relacionamento	Demanda crescente pelos serviços de esgotamento sanitário. Automação dos sistemas operacionais. Foco político no tema saneamento, Saneamento visto como vetor importante para a qualidade de vida da população e preservação do meio ambiente. Demanda social Mídia
PONTOS FRACOS	AMEAÇAS
Estrutura (perdas no processo) Pessoas: Falta do Plano de Carreira TI: (problemas de validação dos dados). Planejamento: alinhamento entre os níveis - estratégico, tático e operacional. Baixo nível de investimentos em inovação e pesquisa.	Lenta recuperação econômica Interrupção no sistema tecnológico e de rede: Conexões e invasões Concorrência, Concessões municipais não renovadas. Crise ambiental que pode afetar a oferta de água e a qualidade dos mananciais. Queda do poder aquisitivo (crise econômica)

Quadro 1 Análise Ambiental

Fonte: Extraído do Planejamento Estratégico Sanesul (2020).

No macro ambiente, a organização explora os ambientes apresentados por Oliveira (2013, p. 47), a saber: Ambiente Econômico; Social; Político; Demográfico; Social, Cultural; Legal e Tecnológico. Na parte interna (micro), a empresa tem estudos que a preparam e conscientizam com relação às suas potencialidades e suas fraquezas.

Outro ponto bastante interessante no processo de Planejamento Estratégico da Sanesul vem da análise de riscos. Os principais pontos de análise de risco da empresa são apresentados no quadro 2.

RISCOS EMPRESARIAIS – SANESUL
Riscos do Negócio: Rescisão dos contratos ou não renovação dos contratos de concessão; Riscos operacionais: sucateamento dos sistemas, elevação das perdas, mudanças climáticas; Danos causados por acidentes de trabalho ou por segurança inadequada; Riscos financeiros: redução de receita, elevação de custos, redução das fontes públicas de financiamento, elevação do índice de inadimplência dos órgãos públicos e de particulares; restrição orçamentária ou financeira para realização dos investimentos planejados; Riscos ambientais: redução da disponibilidade hídrica dos mananciais, poluição das fontes de captação, ações do Ministério Público e de órgãos ambientais devido a passivos ambientais; não cumprimento ou desconformidade com as condicionantes impostas no licenciamento ambiental. Riscos legais e regulatórios: aumento de custos decorrentes de imposições legais e regulatórios como taxas, fundos financeiros e outorgas dos serviços. Suspensão da tarifa investimento. Desconhecimento das exigências da Lei 13.303/16 para contratações e implantação da governança corporativa.

Quadro 2 Riscos Empresariais

Fonte: Extraído do Planejamento Estratégico Sanesul (2020).

A organização estudada desenvolveu um mapa estratégico que sintetiza seu papel e seu planejamento para o período de 2020 a 2030. Esse mapa contempla e resume a visão filosófica da empresa e as dimensões de atuação no mercado, nas finanças, nos processos internos e no desenvolvimento do conhecimento e aprendizagem. Do mapa estratégico, a empresa define seus objetivos estratégicos. A tabela 1 apresenta os objetivos estratégicos da empresa SANESUL para o período de 2020 a 2030.

Objetivo Estratégico	un	2020	2023	2026	2028	2030
1. Manter a universalização do abastecimento de água em 99% da população urbana.	%	99	99	99	99	99
2. Atingir 88% de atendimento em esgotamento sanitário no ano de 2030.	%	55	68	75	82	88
3. Avaliar a ampliação do mercado de atuação para novos negócios, a partir de 2020.	%	100	100	100	100	100
4. Manter todas as concessões dos serviços com segurança contratual.	%	100	100	100	100	100
5. Elevar a satisfação dos clientes com relação aos serviços prestados	%	80	85	85	85	90
6. Manter o equilíbrio econômico financeiro da empresa.	%	26	29	32	33	34
7. Manter o Índice de Arrecadação em, no mínimo, 98% do faturamento particular.	%	≥98	≥98	≥98	≥98	≥98
8. Reduzir as perdas de água para 200 l/lig/dia até 2030.	l/lig/dia	274	255	236	218	200
9. Manter a qualidade da água distribuída nos padrões ambientais e legais exigidos.	%	≥95	≥95	≥95	≥95	≥95
10. Manter a qualidade dos efluentes do esgoto nos padrões ambientais e legais exigidos.	%	≥60	≥60	≥60	≥60	≥60
11. Reduzir o Custo Unitário de Energia Elétrica para 0,50 R\$/kWh até 2030.	%	0,68	0,65	0,60	0,55	0,50
12. Implantar o Plano de Carreira e Remuneração em 2020.	%	100	100	100	100	100
13. Implantar a Política de Gestão de Pessoas em 2020.	%	85	95	100	100	100
14. Instituir o Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica em 2020.	%	40	60	80	90	100

Tabela 1 Objetivos estratégicos

Extraído do Planejamento Estratégico Sanesul (2020).

4.4 Análise geral da pesquisa

Destaca-se a importância dada ao processo pela empresa. É perceptível por meio do documento apresentado a seriedade e a aplicabilidade do planejamento em todas as esferas da Sanesul. O Planejamento Estratégico de um documento de gestão, cujo objetivo destacado por Kotler (1975), Ferreira et al (1997), Alday (2000), Silva (2007), Souza e Qualharini (2007) e a organização Sanesul utiliza-se do mesmo com essa finalidade, servindo realmente como pregado na literatura como direcionador dos esforços organizacionais em busca dos objetivos definidos.

Outra constatação extraída da análise é relacionada à forma como o planejamento foi sequenciado e redigido. O modelo adotado pela Sanesul segue em linhas gerais o padrão indicado por Costa (2007) e Oliveira (2013), embora esteja mais próximo da ideia e modelo geral apresentado por Zanatta, Nuske e Halberstadt (2020). Isso não quer dizer que um ou outro estão errados e os outros certos, mas sim, leva a compreensão que existem várias formas de redação e construção de um planejamento que, a partir das necessidades organizacionais podem ser adotados.

Por outro lado, foi constatado também a existência de uma sequência lógica obedecendo o estabelecido e partes componentes que levam a: 1) uma análise filosófica da organização nas suas definições de visão, missão, valores, etc; 2) uma análise do ambiente macro e micro levando ao conhecimento de suas oportunidades e ameaças e de suas forças e fraquezas e; por fim, 3) o estabelecimento de objetivos e estratégias que guiarão os passos da organização.

Ressalta-se então a importância do Planejamento Estratégico para a organização estudada e a valorização do processo, identificando através dessa análise que, por se tratar de uma empresa de prestação de serviços, de caráter público, o Planejamento Estratégico é muito bem direcionado e compreende as necessidades e objetivos para o qual foi proposto.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo inicial da pesquisa foi apresentar na teoria e prática as etapas para o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico. O objetivo de apresentar na teoria foi atendido através da apresentação de literatura específica e a parte prática utilizou-se da apresentação do Planejamento Estratégico da empresa Sanesul.

Na comparação teórico prático foi possível constatar que a organização tem um processo sistematizado de planejamento, culminando na redação de um Planejamento Estratégico que conduz os rumos da organização e serve como guia (direcionador) em busca dos objetivos. Ressalta-se ainda que o Planejamento Estratégico da organização segue os padrões apresentados na literatura, sendo compostos de partes específicas que levam à compreensão da razão de existência da organização, de seu contexto ambiental e de seus objetivos e estratégias.

Em um contexto maior, o conteúdo aqui apresentado reforça a importância do Planejamento para as organizações, pautado em cima de definições estratégicas que auxiliam organizações no seu dia a dia e principalmente no processo de decisão e busca de objetivos e metas, podendo ser aplicado a organizações públicas, privadas e/ou terceiro setor, e independente do tamanho, podendo ser aplicados a empresas de pequenos, médios ou grande porte.

Como limitação, essa pesquisa foi desenvolvida em um contexto de pandemia o que

limitou o acesso a pessoas na organização, razão pela qual o trabalho foi direcionado a um contexto mais documental e o processo de desenvolvimento não foi estudado, ficando então como recomendações para estudos futuros, a partir do conhecimento aqui apresentado, de estender a pesquisa ao processo de criação e desenvolvimento do Planejamento, bem como ao estudo prático de sua aplicação.

REFERÊNCIAS

Aaker, D. A. **Administração Estratégica de Mercado**. 5ª ed. - Porto Alegre: Artmed-Bookman, 2001.

Alday, H.E. C. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000. Disponível em <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/505/400>, acesso em 14 de agosto de 2020, às 12:00.

Bethlem, A. **Estratégia Empresarial** - conceitos, Processo e Administração Estratégica. 4ª ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

Costa, E. A. **Gestão Estratégica**. 4ª ed. São Paulo: Saraiva. 2007.

Drucker, P. F. **Economy's Dark Continent**. Revista Fortune. Abril. p.131. 1962.

Ferreira, A. A.; Reis, A. C. F. & Pereira, M. I. (1997). **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendência da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira

Gil, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Kotler, P. **Administração de marketing**. São Paulo : Atlas, 1975

Maximiano, A. C, A. **Introdução a Administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Oliveira, D. P. R. de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 24ª Edição. São Paulo: Atlas. 2007, p. 331.

Oliveira, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 31ª ed. São Paulo, Editora Atlas: 2013.

Porter, M.E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1989.

Rezende, D. A. **Tecnologia da Informação e Planejamento Estratégico**. São Paulo: Brasport, 2008.

Silva, A. T. **Administração básica**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Souza, L. A. **Método científico**. Mundo educação. Disponível em <https://mundoeducacao.uol.com.br/quimica/metodo-cientifico.htm#:~:text=Entende%2Dse%20por%20M%C3%A9todo%20cient%20integrar%20conhecimentos%20pr%C3%A9-existent%20existentes>. Acesso em 14 de agosto de 2020, às 13:35.

Souza, W.; Qualharini, E. **O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas**. Centro Universitário SENAC. III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios, São Paulo, 25 e 26 de Maio de 2007. Disponível em <http://www.sp.senac.br/pdf/24848.pdf>. Acesso em 14 de agosto de 2020, as 12:48.

Vergara, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

Zanatta, J. M., Nuske, M. A., & Halberstadt, I. A. (2020). **Strategic planning for a micro enterprise: case study in a supermarket in Rio Grande do Sul**. *Research, Society and Development*, 9(2), e36922006. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i2.2006>

ÍNDICE REMISSIVO

A

Accountability 7, 53, 61, 113, 114, 115, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 131, 132, 133, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 153, 154, 160, 162

Acessibilidade 8, 56, 165, 222, 223, 224, 227, 228, 229, 230, 232, 233, 235, 236

Acesso 6, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 44, 45, 46, 47, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 60, 61, 79, 97, 98, 103, 112, 113, 118, 121, 122, 123, 134, 142, 143, 144, 145, 160, 171, 183, 187, 190, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 207, 219, 220, 221, 228, 229, 233, 235, 236, 237, 239, 241, 243, 245, 250, 251, 252, 254, 255, 259, 261, 266, 267, 268, 269, 270, 272, 276, 303, 304, 307, 308, 311, 312, 313, 318, 350, 351

Acesso à Informação 6, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 44, 45, 46, 54, 55, 61, 121, 134, 266, 304

C

Combinação 244, 246, 247, 248, 252, 253, 275, 296

Compras Públicas 7, 164, 165, 166, 167, 170, 172, 173, 177, 178, 179, 183

Contabilidade Pública 43, 49, 113, 115, 118, 119, 123, 160, 161

Controle Externo 3, 97, 116, 125, 130, 133, 137, 147, 148, 149, 150, 158, 161, 162, 181

Controle Social 6, 5, 7, 27, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 51, 52, 54, 91, 96, 115, 116, 118, 141, 149

Convênios 56, 81, 82, 84, 86, 87, 91, 93, 94, 95, 96, 97, 98

D

Dependência 7, 7, 71, 99, 100, 102, 103, 104, 106, 108, 111, 112, 273, 286, 287, 291, 295, 296

Diabetes 8, 206, 207, 208, 209, 210

Direito Fundamental 5, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 30, 35

Docentes 5, 9, 242, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 256, 257, 260, 280, 301

E

Educação a Distância 241, 249, 261, 263, 270, 271, 272, 274

Educação de adultos 262, 264, 274

Ensino não presencial 260

Epidemiologia 212, 217, 220

Escolaridade 7, 146, 147, 148, 153, 154, 155, 157, 158, 159, 160, 287, 341

Estado do Pará 7, 146, 147, 148, 149, 150, 153, 154

Estratégia 2, 5, 38, 164, 185, 187, 190, 196, 213, 219, 220, 224, 269, 319, 342, 351

Execução Orçamentária 6, 38, 39, 41, 42, 44, 45, 48, 52, 55, 66, 99, 104, 115, 118, 127, 143

Externalização 244, 246, 247, 248, 253

F

FPM 85, 86, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 111, 112

G

Gastos com Pessoal 6, 63, 64, 65, 66, 68, 69, 70, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78

Gestão IES 262

Governança da Internet 9, 262, 265, 266, 278, 280

I

Inclusão Social 53, 96, 222, 223, 224, 231, 232, 233, 236, 315

Infância 206, 210

Informação 6, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 44, 45, 46, 47, 48, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 61, 91, 121, 134, 147, 167, 168, 174, 178, 184, 196, 214, 217, 219, 236, 259, 261, 263, 266, 267, 268, 269, 272, 278, 279, 288, 304, 305, 310

Internalização 244, 246, 247, 248, 253, 321

L

Lei de Acesso à Informação 6, 1, 3, 4, 6, 7, 9, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 26, 31, 35, 36, 37, 38, 46, 54, 55, 61, 134

M

Microrregião 6, 63, 64, 67, 72, 78

Ministério Público 1, 3, 4, 5, 6, 10, 14, 18, 19, 21, 43, 44, 53, 129, 143

Municípios 6, 7, 7, 26, 31, 36, 38, 42, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 52, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 84, 85, 86, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 118, 123, 125, 126, 127, 128, 130, 131, 132, 133, 137, 139, 140, 141, 142, 143, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 158, 159, 160, 161, 162, 201, 213, 217

Municípios Cearenses 6, 7, 50, 51, 54, 56, 58, 60, 99, 100, 104, 107

O

Óbitos 206

Objetivos 4, 10, 11, 23, 29, 30, 43, 44, 52, 64, 66, 67, 69, 81, 82, 83, 84, 86, 87, 91, 94, 95,

96, 101, 104, 117, 120, 131, 136, 150, 165, 166, 167, 174, 180, 181, 185, 186, 187, 188, 189, 194, 195, 199, 201, 204, 238, 242, 246, 253, 258, 274, 275, 288, 295, 302, 305, 318, 342, 345

Organizações 5, 43, 84, 87, 113, 114, 117, 118, 119, 121, 122, 134, 142, 165, 166, 167, 168, 170, 177, 186, 187, 189, 195, 254, 263, 265, 268, 269, 270, 276, 304, 325, 327, 330, 341, 342, 350

P

Pandemia 9, 195, 244, 245, 246, 248, 249, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 259, 260, 261, 263, 264, 267, 269, 271, 277, 280, 281

Pareceres Prévios 7, 125, 128, 131, 132, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142

Parques 8, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 230, 231, 235, 236

Perfil de saúde 212

Planejamento 7, 39, 40, 63, 65, 117, 118, 119, 121, 122, 123, 127, 142, 150, 167, 171, 172, 173, 174, 177, 178, 179, 181, 183, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 193, 194, 195, 196, 197, 201, 222, 236, 252, 253, 262, 263, 264, 266, 276, 289, 302, 319

Planejamento Estratégico 7, 177, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 193, 194, 195, 196, 197, 262, 263, 264, 266, 276

Políticas Públicas 8, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 52, 61, 84, 121, 122, 126, 150, 153, 159, 204, 219, 265, 303, 307, 308, 311, 312, 313, 314, 341

Praças 8, 222, 223, 224, 225, 227, 230, 231, 232, 235, 236

Prestação de Contas 39, 44, 45, 53, 55, 64, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 121, 122, 123, 124, 126, 127, 132, 133, 137, 138, 139, 141, 142, 147, 148, 149, 153, 154, 171

R

Redes Sociais 7, 164, 166, 168, 170, 178, 182, 183, 184, 234

S

Setor Público 13, 51, 63, 64, 95, 101, 115, 116, 117, 119, 122, 144, 166, 303

Socialização 244, 246, 247, 248, 249, 253, 259, 341

T

Transferências Voluntárias 6, 81, 85, 86, 88, 93, 97, 98

Transparência Pública 6, 1, 5, 9, 50, 51, 52, 53, 60, 61, 121

Tribunais de Contas 1, 3, 4, 7, 8, 20, 44, 53, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 139, 142, 143, 144, 145, 147, 148, 149, 161

Tribunais de Justiça 1, 3, 4, 8, 15, 18, 19

Tribunal de Contas 7, 3, 7, 14, 15, 44, 50, 54, 55, 56, 67, 78, 85, 86, 91, 97, 116, 125, 126, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 135, 136, 137, 138, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148,

149, 150, 161, 162, 170, 172, 175, 177, 181, 183

Turismo 108, 111, 222, 228, 230, 235, 236, 237

U

Universidades Estaduais 6, 81, 82, 91

V

Varginha-MG 6, 63, 64

ADMINISTRAÇÃO:

CIÊNCIA E TECNOLOGIA, ESTRATÉGIA,
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ESTUDOS
ORGANIZACIONAIS

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

@atenaeditora 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

 **Atena**
Editora

Ano 2021

ADMINISTRAÇÃO:

CIÊNCIA E TECNOLOGIA, ESTRATÉGIA,
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ESTUDOS
ORGANIZACIONAIS

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 