

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	
Délío 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 Rohã 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 Longuinhas 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 11

GOVERNANÇA PARA COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS: UM ESTUDO NA PERSPECTIVA DA ANÁLISE DE REDES SOCIAIS

Data de aceite: 01/03/2021

Eduardo Souza Seixas

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia -IFBA - Salvador

Renelson Ribeiro Sampaio

Gestão e Tecnologia Industrial/Centro Universitário SENAI CIMATEC - Salvador

Luciel Henrique de Oliveira

UNIFAE - Centro Univ. das Fac. Asso. de Ensino – São João da Boa Vista/SP
PUC Minas - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

RESUMO: Por que as práticas de licitações sustentáveis são tão poucas frente ao volume das aquisições do governo federal? As Compras Públicas Sustentáveis (CPS) enfrentam resistências em relação a inclusão de critérios de sustentabilidade nas licitações, diante dos princípios de isonomia e competitividade. Esta pesquisa buscou compreender a Governança para as CPS com base nas relações entre os seus atores, e a partir da análise de redes sociais, propor uma revisão da estrutura de governança com a inclusão de atores, fóruns e estratégias de diálogo entre os partícipes desse processo. Tomou-se como base de análise os Institutos Federais de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Verificou-se que a governança para CPS no Instituto estudado precisa ganhar impulso nos mecanismos de Liderança, Estratégia e Controle, bem como nas compras

e práticas sustentáveis. Espera-se com base no poder de compra do Estado, que os dirigentes públicos assumam a responsabilidade de liderar o processo de transformação de uma sociedade pouco sustentável para uma sociedade que garanta recursos para as gerações futuras. Para isso, o primeiro passo é a definição da obrigatoriedade das aquisições e das práticas sustentáveis em todos os níveis do poder público. **PALAVRAS - CHAVE:** Compras públicas sustentáveis; Governança pública; Análise de redes sociais.

SUSTAINABLE PUBLIC PROCUREMENT GOVERNANCE: A PERSPECTIVE OF SOCIAL NETWORK ANALYSIS STUDY

ABSTRACT: Why are sustainable bidding practices so few compared to of federal government acquisitions volume? Sustainable Public Procurement (SPP) faces resistance in relation to the inclusion of sustainability criteria in tenders, given the equality and competitiveness principles. This research sought to understand the Governance for SPP based on the relationships between its actors, and from the analysis of social networks, to propose a review of the governance structure with the inclusion of actors, forums and dialogue strategies among the participants in this process. The Federal Institutes of Professional, Scientific and Technological Education was used as a basis for analysis. It was found that the governance for SPP in the Institute studied needs to gain momentum in the mechanisms of Leadership, Strategy and Control, as well as in sustainable purchases and practices. Based on the purchasing power of the State, it is expected

that public officials take on the responsibility of leading the process of transforming an unsustainable society into a society that guarantees resources for future generations. For this, the first step is to define the mandatory procurement and sustainable practices at all government levels.

KEYWORDS: Sustainable public procurement; Public governance; Analysis of social networks.

1 | INTRODUÇÃO

A partir da segunda metade do século XX, em meio as alterações na natureza e, principalmente, no clima, a sociedade civil e os governantes dos diversos países começaram a dialogar sobre caminhos para o desenvolvimento sustentável, que, neste estudo, é composto por três vetores: econômico, social e ambiental, os quais estão fortemente relacionados com a produção e o consumo de bens e serviços. Assim, produzir e comprar apresentam-se como elementos significativos dessa complexa demanda social. O poder público, portanto, torna-se um ator importante no processo de mudanças dos padrões de produção e de consumo por meio do seu volume de compras (BELLEN, 2006; BETIOL, 2012; VEIGA, 2013).

Segundo o “Painel de Compras” do governo federal, os dados acumulados de janeiro de 2017 até janeiro de 2020 registram que foram gastos em aquisições R\$47.236.520.844,54, em 485.977 processos de compras, de 156.251 fornecedores, dos quais apenas 0,88% foram referentes às licitações sustentáveis de materiais (<http://paineldecompras.economia.gov.br>). Observa-se evolução na questão socioeconômica, pois 1,31% foram licitações com margem de preferência¹ e 16,47% homologadas com micro e pequenas empresas (BRASIL, 2020).

A governança pública refere-se a forma pela qual as organizações públicas são avaliadas, monitoradas e controladas, o que envolve o relacionamento entre a sociedade, a alta administração e os servidores públicos para a consecução dos objetivos do governo de atender as demandas sociais (BRASIL, 2014b).

Esta pesquisa iniciou-se a partir do seguinte problema: por que os números das licitações sustentáveis são ínfimos frente ao volume das aquisições do governo federal? Apesar do vasto embasamento jurídico, de uma estrutura importante de governança, e dos diversos programas voltados à produção e consumo sustentáveis, as CPS no Brasil apontam para resistência em relação a inclusão de critérios de sustentabilidade nas licitações, principalmente diante dos princípios de isonomia e competitividade que exigem esses processos licitatórios. A pesquisa teve o objetivo de compreender a Governança para as compras públicas sustentáveis com base nas relações entre os seus atores, e, a partir

1 Da lei geral das licitações, 8.666/93, do art. 3, parágrafo 5º (II), observa-se regramento para conceitos da dimensão social da sustentabilidade no qual estabelece margem de preferência para: bens e serviços produzidos ou prestados por empresas que comprovem cumprimento de reserva de cargos prevista em lei para pessoa com deficiência ou para reabilitado da Previdência Social e que atendam às regras de acessibilidade previstas na legislação (BRASIL, 1993).

desse olhar, propor a revisão da estrutura de governança com a inclusão de atores, fóruns e estratégias de diálogo entre os partícipes desse processo. Para esse fim, é proposto um caminho metodológico por meio da Análise de Rede Social (ARS) para a formação de uma estrutura de organizações e seus atores que propicie a efetividade da governança.

Trata-se de uma pesquisa aplicada, sistêmica, e de análise quali e quantitativa. Toma-se como base de análise a governança de CPS dos Institutos Federais de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. A fonte de dados primária foi a pesquisa documental, complementada com entrevistas e observação. O cerne da metodologia, no que tange à análise quantitativa, foi a utilização da teoria de Análise de Redes Sociais às compras públicas sustentáveis, contribuindo na aplicação inovadora desta teoria (ARS) em prol da sustentabilidade e das decisões para formação de estruturas de governança.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança das compras públicas sustentáveis no âmbito federal

Pode-se definir “compras públicas sustentáveis” (CPS) como a busca de objetivos de sustentabilidade por meio das aquisições e dos processos de fornecimento. As compras sustentáveis incluem preocupações ambientais, sociais e econômicas às decisões de compras. As licitações não deveriam buscar somente o menor preço, mas sim, garantir a competitividade e a proposta mais vantajosa. Além disso, indicadores qualitativos como bem-estar social e de condições de trabalho também têm espaço nas decisões de compra, que tradicionalmente são decididas em função de indicadores econômicos (CRESPIN-MAZET e DONTENWILL, 2012).

As CPS são o procedimento administrativo formal que contribui para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável, mediante a inserção de critérios sociais, ambientais e econômicos nas aquisições de bens, contratações de serviços e execução de obras. Elas podem forjar o mercado para negócios sustentáveis com margens de lucros satisfatórias em função da economia de escala e, assim, reduzir os riscos de investimento no desenvolvimento de produtos com atributos de sustentabilidade (BRASIL, 2010a; BRASIL, 2017). Segundo o ICLEI (2015) políticas de CPS podem ajudar a redefinir necessidades de compra de tal forma a contribuir para reduzir custos globais – por exemplo, reduzindo a demanda, implementando sistemas mais eficientes, fazendo compras compartilhadas ou compartilhando recursos com outras organizações.

A governança no setor público refere-se aos mecanismos de avaliação, direção e monitoramento; e às interações entre estruturas, processos e tradições, as quais determinam como cidadãos e outras partes interessadas são ouvidas, como as decisões são tomadas e como o poder e as responsabilidades são exercidos (IFAC, 2001; OLIVEIRA e PISA, 2015).

A perspectiva de “órgãos e entidades” é o vetor corporativo da governança no setor

público com foco nas organizações. Refere-se às ações das organizações públicas, ao cumprimento dos objetivos e a efetividade dos seus resultados. A governança de órgãos e entidades da administração pública envolve três funções básicas: avaliar o ambiente; direcionar e orientar a preparação; e monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas. Já na perspectiva das “atividades intraorganizacionais” são analisados os processos decisórios, as estruturas específicas de governança e as relações que visam otimizar o uso de recursos, reduzir riscos e agregar valor. São exemplos da aplicação desta perspectiva: a governança de pessoal, de informação, de tecnologia, de logística, de investimentos, de regulamentações e de orçamento e finanças (YOUNG, KIELKIEWICZ-YOUNG, 2001; AMANN ET. AL., 2014).

A estrutura de governança para as CPS no Brasil é pulverizada, contudo, o principal responsável pelo “controle e regulamentação” é o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, por meio da Secretaria de Gestão (SEGES). Em 2008, foi instituído o Comitê Gestor de Produção e Consumo Sustentável (Portaria MMA, nº 44), de caráter interministerial e com a participação da sociedade, com o objetivo de estabelecer padrões de consumo e produção mais sustentáveis. Com essa finalidade, foi criado o Plano de Ação para Produção e Consumo Sustentáveis – PPCPS, cuja primeira versão compreendeu o período de 2011 – 2014 (BRASIL, 2011). O PPCPS abrange seis áreas prioritárias: Educação para o Consumo Responsável; Compras Públicas Sustentáveis; Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P); Aumento da Reciclagem; Varejo Sustentável; e Construções Sustentáveis (BRASIL, 2014a, p. 19).

Além do Ministério do Planejamento, a outra instância externa de “controle e regulamentação” é o Ministério do Meio Ambiente (MMA) que, dentre outras funções, é responsável por gerir o Plano de Ação para Produção e Consumo Sustentáveis, implantado em 2011. Já a Advocacia Geral da União (AGU) é uma “instância externa de apoio à governança” dentro dos órgãos do governo que participam das CPS. A AGU elaborou o “Guia Nacional de Licitações Sustentáveis” (2016), que apresenta um método para implantação de Licitações sustentáveis. Este método abraça as questões normativas e legais alinhando-as às operacionais da licitação.

Embora a governança das CPS apresente atores de elevado poder executivo e o Ministério do Planejamento/SEGES/DELOG realize, por meio do portal eletrônico de contratações públicas sustentáveis do governo federal², o monitoramento regular das CPS de forma macro, e apesar da obrigatoriedade do Plano de Gestão de Logística Sustentável (Instrução Normativa nº 10, de 12 de novembro de 2012, da SLTI/MPOG), não há ações de avaliação, direção e monitoramento eficazes de controle e cobranças de resultados para

² O portal reúne as diversas iniciativas planejadas pelo governo federal para difundir as CPS, tais como as licitações sustentáveis realizadas, a promoção de licitações compartilhadas entre os órgãos da administração pública, fóruns de discussões, práticas sustentáveis, dentre outras opções. Disponível em: HYPERLINK "<http://cps sustentaveis.planejamento.gov.br/>" <http://cps sustentaveis.planejamento.gov.br>

as aquisições sustentáveis.

2.2 Análise de Redes Sociais (ARS)

O princípio básico da análise de redes sociais é que a estrutura das relações sociais determina o conteúdo dessas relações. Os teóricos das redes rejeitam a noção de que as pessoas são combinações de atributos, ou de que as instituições são entidades estáticas com limites claramente definidos (MIZRUCHI, 2006; FIALHO, 2014). Mucheroni e Ferreira (2010) observam que a metodologia de Análise de Redes Sociais (ARS), é uma ferramenta metodológica de origem multidisciplinar (sociologia, psicologia, antropologia e matemática) que estabelece um novo paradigma na pesquisa sobre a estrutura social. Esta ferramenta de análise tem por finalidade revelar como o comportamento, as opiniões dos indivíduos e a produção de informação e conhecimento estão ligados às estruturas sociais a que tais indivíduos estão inseridos. Otte e Rousseau (2002) afirmam que, ARS não é uma teoria formal, mas uma forma investigativa de estruturas sociais. O foco da ARS é nos relacionamentos entre entidades. As entidades podem ser atores sociais, páginas da Web, neurônios do cérebro, entre outras. Os relacionamentos podem dar-se por meio de trocas materiais (movimentação, proximidade) ou não materiais (informação, sinais elétricos). Em todos os casos, o relacionamento entre entidades pode ser modelado utilizando-se grafos.

Na análise de uma rede social por meio da modelagem de grafos, o objetivo é estudar as relações entre atores e, o conceito de ator pode ser definido como uma unidade discreta, sendo este uma pessoa ou mesmo um conjunto de pessoas agregados em uma unidade social coletiva, como uma organização. Segundo Souza e Quandt (2008) os atores de uma rede possuem atributos, que são as suas características individuais. Os responsáveis pelo estabelecimento das ligações entre os pares de atores são os laços relacionais. Existem os laços fortes, laços ausentes e os laços fracos. Os laços fracos são de grande importância em uma rede social, pois estes têm a função de ligar a rede a partes que não são ligadas diretamente por meio dos laços fortes. Uma relação é um conjunto de laços em uma rede que respeitam o mesmo critério de relacionamento. O conjunto finito de atores de uma rede é chamado de grupo; já o subgrupo é um subconjunto de atores e todos os seus conjuntos de laços.

Segundo Mizruchi (2006) a ARS é aplicável a qualquer assunto empírico. Embora os analistas de redes tenham abordado uma ampla gama de assuntos, três áreas que mereceram atenção especial por causa de sua relevância teórica são os efeitos da centralidade do agente sobre o comportamento, a identificação de subgrupos da rede e a natureza das relações entre as organizações. Para Marteleto (2001, p. 72) a rede social representa “[...] um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados [...]”. Na figura 2 vê-se nessas conceituações uma perspectiva de relação social ou informacional entre atores, os quais podem ser indivíduos, organizações, satélites de comunicação ou unidades de geração e distribuição de energia

etc.

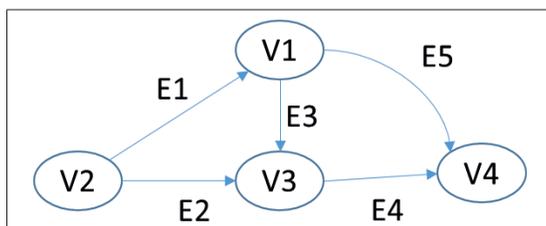


Figura 2 – Rede de um modo

Fonte: Elaborada pelos autores.

Na análise de uma rede de relações é possível conhecer o grau de importância de cada ator, ou seja, seu poder de influência na rede como um todo ou em subgrupos; neste direcionamento, o estudo da centralização é um dos mais explorados. Esse índice representa a qualidade e extensão do poder do ator na rede. O ator central é o que concentra o maior número de conexões, é o mais conectado, por assim dizer, ou seja, ator com maior grau de centralidade (BRAGA, GOMES e RUEDIGER, 2008; FERRAGI, 2016).

A Centralidade de autovetor (*Eigenvector centrality*) representa a importância do vértice em relação aos demais. O ator com maior valor de centralidade de autovetor, portanto, é o mais importante. Há também o índice de Centralidade de intermediação (*Betweenness centrality*), que é a centralidade de um ator que advém do fato deste se situar nos caminhos geodésicos entre outros atores. Esse ator não é o mais importante, porém, é estratégico para a qualidade das relações porque ele é elo para várias conexões na rede. Outro índice é a Centralidade de proximidade (*Closeness centrality*), que é a distância de um ator em relação a todos os outros na rede, com base na distância geodésica mais curta). Por meio desse ator alcança-se de forma mais rápida os demais atores. Cada um desses indicadores é gerado pela análise da rede que possibilita a classificação por importância de cada nó de forma quantitativa, apresentados a seguir.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Classifica-se a pesquisa como aplicada e está inserida na abordagem sistêmica. Do tipo estudo de caso, oriunda de parte da pesquisa de tese doutoral. Tem como objetivo exploratório e metodológico, porque avança na análise da estrutura de atores das CPS e de suas relações, bem como propõe um novo caminho de estudo por meio da ARS. Trata-se de análise qualitativa no que tange aos estudos das relações e competência dos atores e quantitativa no que concerne ao uso dos índices de redes. Tomou-se como base de análise a governança de CPS dos Institutos Federais de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (IF) e a estrutura do governo federal no período de 2017.

A pesquisa de campo teve início com o levantamento do processo de compras no IF na perspectiva da sustentabilidade, por meio de entrevista preliminar com o chefe de compras da Reitoria. Em seguida partiu-se para a pesquisa documental nos editais de compras do IF, nos documentos estratégicos, no site do IF e nos demais sítios do governo federal. Após a pesquisa documental, realizou-se entrevistas e questionários que foram aplicados em cinco unidades do IF. A amostra foi constituída por um pró-reitor, cinco pregoeiros, sete Chefes de compras e oito funcionários entre chefes de departamento e coordenadores de curso, totalizando 21 pessoas. As entrevistas foram realizadas com um pró-reitor, pregoeiros e alguns chefes de departamento, totalizando nove entrevistas.

Com base na estrutura de governança de organizações da administração pública definidos pelo Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2014b), realizou-se uma releitura de acordo com os atores partícipes da governança das compras sustentáveis, no sentido de redesenhar os seus respectivos papéis. Esta redefinição abrangeu tanto os atores externos de governança do IF, quanto os atores internos, ademais, reavaliou-se as relações interorganizacionais e intraorganizacionais dos atores envolvidos, concluindo-se com a geração da rede de relacionamento destes atores.

A Centralidade de autovetor (*Eigenvector Centrality* - Ec), Centralidade de intermediação (*Betweenness centrality*), a Centralidade de proximidade (*Closeness centrality*), são calculados pelo dispositivo “Gephi”, software livre para estudos de redes sociais, colaborativo, mantido por um consórcio, com inúmeras aplicações para análise de redes físicas, informativas, biológicas, cognitivas e sociais. O grau de cada ator representa o número de relações que este estabelece com outros atores ou eventos e a centralidade de autovetor representa a importância do nó na rede considerando a importância dos seus vizinhos. As unidades de maior grau são facilmente identificadas no diagrama da rede, pois representam as circunferências de maior diâmetro. Quanto maior o grau do ator, maior será a sua centralidade de autovetor. A rede é apresentada na seção de análise de resultados no item 4.4. A pesquisa buscou atores fundamentais da governança interna e da governança externa para validar os instrumentos de medição e a proposta de redefinição de papéis.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Rede de atores sociais de governança de compras públicas sustentáveis

Neste tópico são apresentados os atores do processo de compras de produtos sustentáveis e as suas relações intra e interorganizacionais, com o propósito de identificar o modelo de governança de um Instituto Federal, analisado na perspectiva das referências da administração pública federal. Para tanto, apresenta-se os principais atores externos e internos de governança do Instituto e suas respectivas relações. A Figura 3 foi adaptada do modelo geral do TCU (BRASIL, 2014b) para o contexto das CPS do Instituto. Buscou-se correlacionar os atores de governança interna e externa de acordo com as relações

necessárias para a eficaz realização das compras sustentáveis (CPS).

A sociedade está relacionada com o Instituto por meio da necessidade de transparência e prestação de contas das suas atividades, pois é obrigatório que os editais estejam acessíveis para o cidadão comum. A Sociedade é importante, porque exerce o poder de fiscalização da probidade com os recursos públicos. Os documentos de aquisições do Instituto estão disponíveis no seu portal eletrônico, o que permite o acesso ao público. Os fornecedores, por meio desse canal, podem verificar o reto cumprimento dos princípios que regem as licitações, bem como tomarem conhecimento de informações estratégicas para a participação nos certames.

O Ministério da Educação (MEC), por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), é o órgão da administração federal direta que exerce poder executivo sobre os Institutos Federais de Educação. O “Termo de Acordo, Metas e Compromisso - TAMC/2010” é o documento de governança que regulamenta a relação entre os órgãos e explicita o direcionamento e o monitoramento do Instituto por parte da SETEC (BRASIL, 2010b). Considerando o referido documento, não se identificou diretrizes relacionadas à sustentabilidade, tampouco às compras e práticas sustentáveis. Em entrevista com o Pró-reitor de Administração e Planejamento, foi confirmado que não há monitoramento por parte da SETEC no que concerne à sustentabilidade.

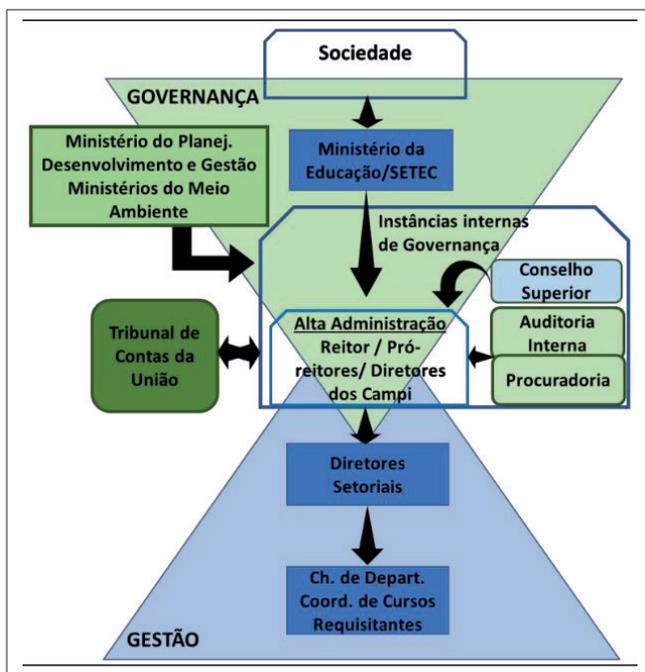


Figura 3 - Atores de governança do Instituto

Fonte: Adaptado de Brasil (2014b).

O Instituto também se relaciona com o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG), que é o principal responsável pelo controle e regulamentação das aquisições de recursos materiais e de serviços para a administração direta. Conforme já exposto neste relatório de pesquisa, esse Ministério gerencia os sistemas de informações que operacionalizam as compras públicas (SIASG - Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais), disponibiliza canais eletrônicos de informações acerca das compras públicas, a exemplo do “compras governamentais”, “portal de compras”, “portal de preços” etc., além do que expede Instruções Normativas e Portarias que regulamentam as compras sustentáveis (destacando-se o Plano de Gestão de Logística Sustentável – IN 10/2012). Junta-se ao MPDG o Ministério do Meio Ambiente (MMA), que atua, principalmente, por meio de Resoluções do Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA).

O Tribunal de Contas da União (TCU) é outra instância externa de apoio a governança, que estabelece o relacionamento por meio das auditorias *in loco* e pelos relatórios elaborados pelo Instituto. Constatou-se o que foi descrito no referencial desta pesquisa, ou seja, o órgão está estimulando as compras sustentáveis, pois, hoje, o TCU já usa estes acórdãos para justificar as compras sustentáveis. A Auditoria interna corrobora com essa visão, pois, práticas e compras sustentáveis são explicitamente cobradas nos relatórios da Auditoria e constam nos relatórios de prestação de gestão que são enviados ao TCU.

No ambiente interno, entende-se que o Conselho Superior (CONSUP) é um órgão de governança por excelência, porque expressa as macros diretrizes para o Instituto que devem estar em consonância com o TAMC, aprova os diversos dispositivos organizacionais, além de avaliar e monitorar os seus resultados. Caberia, portanto, ao CONSUP enviar esforços para cumprir e fazer cumprir a missão do Instituto “[...] objetivando o desenvolvimento sustentável do país”, por meio do PDI e do PMI. No entanto, em pesquisa às atas de reuniões do Conselho, só foram observadas decisões acerca de ações para economia de energia (energia solar) e água (aproveitamento da água da chuva) dentro do Planejamento do Instituto.

A Procuradoria Geral Federal é uma instância de relação interna de apoio à governança, e é responsável pelas atividades de consultoria e assessoramento jurídico da instituição, inclusive para os processos de aquisição de materiais. Após a elaboração do Edital, o Pregoeiro envia-o à Procuradoria para análise e aprovação (art. 38, parágrafo único, da Lei 8.666/93). Após a aprovação da Procuradoria e autorização da “autoridade superior” da unidade, o Edital poderá ser publicado. Todos os editais são enviados para a procuradoria”. Não foi observado obstáculo na ação da Procuradoria em relação a aquisição de produtos sustentáveis. O importante é justificar porque está comprando sustentável e especificar os critérios de sustentabilidade. A discricionariedade é do requisitante.

Um ator muito importante na rede de CPS é a unidade de Auditoria Interna, que pertence à estrutura organizacional de entidades da Administração Pública Federal

Indireta que realiza serviços autônomos e tem, dentre outras, as funções de: assessorar os gestores da entidade no acompanhamento da execução dos programas de governo e a implementação das recomendações dos órgãos/unidades do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e do TCU. A Auditoria tem papel fundamental na função do acompanhamento dos processos de compras sustentáveis, pois, as CPS é um programa do governo que está em fase de implementação, o qual a Auditoria assessora os gestores no acompanhamento da execução das aquisições de produtos sustentáveis, bem como exerce função de controle sobre as recomendações do TCU para as CPS, as quais são expressas por meio do Plano de Auditoria Interna (PAINT). Nos programas de Auditoria estão previstas verificações das aquisições e práticas sustentáveis, que foi evidenciado no PAINT pela pesquisa.

O órgão interno de suma importância da governança é a Alta Administração, que é formada pelo Reitor, Chefe de Gabinete, Pró-reitores (Administração e Planejamento; Ensino; Pesquisa; Extensão; e Desenvolvimento Institucional) e Diretores dos Campi. Caberia à alta administração, a partir do TAMC, o alinhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Plano de Metas Institucional (PMI) às diretrizes de compras e práticas sustentáveis, porém, conforme exposto, não há evidências deste direcionamento.

A pesquisa verificou que a insegurança jurídica tem relação com a discricionariedade, porque quanto maior é a objetividade da lei menor é a insegurança jurídica. Verificou-se nas notas dos Editais a atenção aos limites legais impostos às compras públicas sustentáveis. Contudo, as aquisições e práticas sustentáveis não são obrigatórias, pois, a redação, via de regra, vem acompanhada do termo “pode”, assim, a decisão de compra ou da prática recai para o gestor. Observa-se que o poder discricionário deixa margem para a insegurança jurídica por parte dos gestores, logo, a padronização de critérios e de práticas sustentáveis que envolvesse determinadas classes de produtos e ações pode vir a ser um caminho para diminuir esse hiato no processo. Ademais, ficou evidenciado nas pesquisas de comparações de preços, que alguns produtos sustentáveis podem ser mais baratos, o que reforça esta visão.

No início do processo, e especificamente relacionados com a gestão, estão os requisitantes de materiais, quais sejam os chefes de departamento, coordenadores de curso e assistentes administrativos. Cabe aos chefes de departamento, em alguns casos, a solicitação de materiais ou o primeiro nível de aprovação da solicitação de compra. Materiais ou bens patrimoniais comuns ao departamento são solicitados, via de regra, pelo chefe do departamento. Os materiais mais específicos são solicitados pelos coordenadores com a aprovação do chefe do departamento. Os assistentes administrativos solicitam os materiais para os setores que estão alocados. O requisitante de materiais comuns deve especificar de forma clara e precisa o material e indicar a sua necessidade no Termo de Referência, bem como fazer pesquisa de preço dos referidos materiais.

A pesquisa identificou que este é um ponto central do processo de compras

sustentáveis, porque a falta de conhecimento dos requisitantes sobre licitações e, de forma mais aguda, sobre licitações de produtos sustentáveis.

É notório que a falta de conhecimento do requisitante é um ponto crítico na relação entre os atores partícipes das aquisições de produtos sustentáveis. Dessa forma, parece oportuno esforços para capacitá-los quanto às licitações sustentáveis, bem como estabelecer um elo entre as compras e as práticas sustentáveis, para que um justifique o outro. Soma-se a isto a ausência de elementos de governança (direcionamento, monitoramento e controle) por parte dos órgãos superiores; inexistência de objetivos e metas para as compras e práticas sustentáveis; poder discricionário dos gestores; liderança sem foco na sustentabilidade; crença generalizada de que o sustentável é mais dispendioso; falta de difusão e integração da informação; ausência de fornecedores para locais afastados; insegurança jurídica; falta de padronização; pouca sinergia entre unidades; e inexistência de planejamento integrado.

Na próxima seção, a partir da ARS, são identificados os graus das relações entre os elementos de governança interna e externa do Instituto com fins de elaboração da proposta de modelo de governança para as compras sustentáveis do referido instituto.

4.2 Análise da rede de atores de governança

Considerando as relações entre os atores de governança existentes e propostos, e utilizando-se da ARS de 1 modo, elaborou-se a matriz de relacionamento entre os atores de governança que representa a sugestão de modelo conforme o quadro 1.

A Figura 4 apresenta o diagrama da rede da referida matriz dos atores de governança do modelo sugerido, da qual se pode ratificar a importância e posição dos atores conforme alguns índices identificados pela pesquisa, quais sejam: Centralidade de autovetor (*Eigenvector centrality*, que representa a importância do vértice em relação aos demais); Centralidade de intermediação (*Betweenness centrality*, que é a centralidade de um ator que advém do fato deste se situar nos caminhos geodésicos entre outros atores); e Centralidade de proximidade (*Closeness centrality*, que é a distância de um ator em relação a todos os outros na rede, com base na distância geodésica mais curta).

Conforme apresentado no quadro 2, tomando o índice de centralidade de autovetor, a auditoria interna, embora não tenha o maior grau, é o ator que apresenta o maior valor, 1. Este ator estabelece relações externas com o Ministério do Planejamento (MP), por meio da observação das determinações legais geradas por esse; relaciona-se com o TCU, por meio das auditorias externas para observar se as determinações do MP foram atendidas pelo Instituto; e constitui o elo com o ambiente externo (interorganizacional) e com os diversos atores do ambiente interno (intraorganizacional).

No quadro 2 verifica-se que a Diretoria de Administração e Planejamento (DAP) obteve o segundo maior valor de centralidade de autovetor 0,835. As diretorias, além do papel fundamental na geração dos indicadores e da relação com os vários atores internos, são o elo com os fornecedores. Desta relação pode-se aproximar mais os fornecedores

dos Campi, principalmente no interior do Estado, onde muitos fornecedores locais não conhecem o potencial de compras do Instituto ou não sabem como participar das licitações. O Tribunal de Contas da União (TCU) obteve o terceiro maior valor da centralidade de autovetor 0,816.

ATORES	MP MMA	MEC/ SETEC	CISAP	CONIF	COSUP	Alta Adm.	Comitê de sustent.	Procuradoria	Auditoria Interna	Auditoria externa (TCU)	DAP	Fornecedor
MP MMA	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0
MEC SETEC	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0
CISAP	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
CONIF	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
COSUP	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
Alta Administração	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0
Comitê de sustentabilidade	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1
Procuradoria	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0
Auditoria Interna	1	0	0	0	0	1	1	1		1	1	0
Auditoria externa (TCU)	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
DAP	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1
Fornecedor	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0
GRAU	3	4	3	3	2	7	7	2	6	5	5	2

Quadro 1 - Matriz dos atores de governança do modelo

Fonte: Resultados da pesquisa.

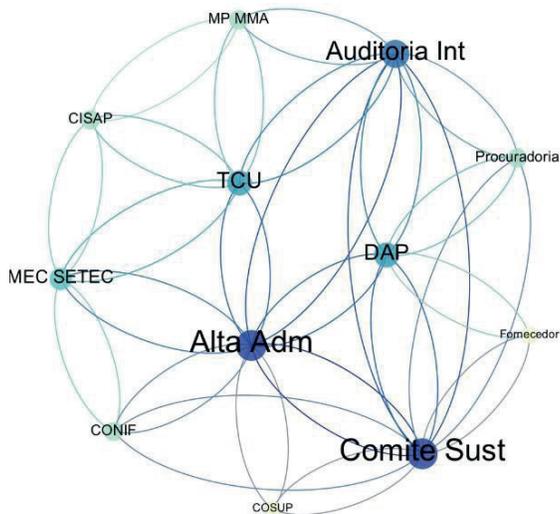


Figura 4 - Diagrama da rede das relações dos atores

Fonte: Resultados da pesquisa.

Valendo-se do índice de Centralidade de Intermediação, o TCU obteve o maior valor, 19, seguidos da Alta administração, 17, e da auditoria interna, 15,5. O TCU é o ator que se relaciona com todos os atores externos e com atores internos, é um órgão de controle e, ao mesmo tempo, catalisador da sustentabilidade. As relações da alta administração se dividem entre os atores externos e internos, tornando-se, portanto, mais sobre sua capacidade de receber as informações dos atores externos e transformá-las em planos para serem executados pelos atores internos.

Centralidade de autovetor	Centralidade de Intermediação	Centralidade de proximidade
Auditoria Interna	1	TCU
Diretoria Adm e Planej. - DAP	0,835	Alta administração
TCU	0,816	Auditoria interna
		Alta administração
		Comitê de sustentabilidade
		MEC/SETEC

Quadro 2 – Índices de Centralidades de Redes

Fonte: resultados da pesquisa

No índice de Centralidade de proximidade, a Alta administração obteve o maior valor, 0,6, seguido do Comitê de sustentabilidade, 0,5625, e do MEC/SETEC, 0,05556. A posição de importância da Alta administração é ratificada, enquanto, o Comitê de sustentabilidade, que junto a Alta administração tem o maior grau (7), apresenta a capacidade de dialogar com quase todos os atores internos, o que o torna ator fundamental na assessoria de

planejamento e execução dos planos de governança de sustentabilidade que envolvem compras e práticas sustentáveis. O MEC/SETEC, além de ter papel importante de direcionamento junto à alta administração, é um órgão importante para as ações de avaliações nos fóruns dos órgãos TCU, CISAP e CONIF. Cada um dos atores segue com um grau de importância para a rede de acordo com a função desempenhada. A partir dos índices gerados pela análise de rede (quantitativa) e dos dados colhidos na pesquisa (qualitativa), pode-se conceber de forma mais segura a estrutura de governança para as compras sustentáveis do instituto em análise.

4.3 Modelo de governança de compras públicas sustentáveis

A proposta estabelece a sinergia entre estes atores externos e internos por meio da redefinição de papéis em prol de um objetivo comum, a sustentabilidade. Não se trata de uma proposta de documento executivo, mas sim, um modelo que procura ser genérico e que objetiva estabelecer um “norte” para a governança do ciclo de compras e práticas sustentáveis em instituições federais de educação, com a possibilidade de alcançar outras organizações da administração pública federal, além de que, com base da ARS, procura inserir uma nova metodologia para definição de estruturas de governança. Para tanto, o modelo sugerido considerou o diagrama da rede (Figura 4) e os resultados dos índices de rede (Quadro 2).

Buscou-se aproximar o modelo proposto aos elementos de governança admitidos pelo governo federal e já descritos no referencial teórico, a saber: avaliar (o ambiente organizacional, o desempenho e os resultados); direcionar (orientar a preparação, a coordenação de políticas e planos, alinhando-as às funções organizacionais); e monitorar (resultados e o cumprimento de políticas e planos). No que tange a avaliação, inclui-se a participação da Comissão Interministerial de Sustentabilidade da Administração Pública (CISAP) pela sua capilaridade frente aos ministérios, de modo a possibilitar a observar os planos e ações que visem à sustentabilidade na APF. No quesito direcionamento, torna-se imperativo o planejamento, que se materializa por meio do Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS) e do Plano Anual de Contratações pertinentes ao planejamento estratégico das organizações da APF. No monitoramento destacam-se a auditoria interna e o Tribunal de Contas da União (TCU) como elementos principais de controle.

Procurou-se o alinhamento à legislação pertinente às compras e práticas sustentáveis e, principalmente, aos Acórdãos 1.056 – 2017 (TCU – Plenário) e 2.622 – 2015 (TCU Plenário), porque o monitoramento realizado pelo TCU é relevante na aplicação dos instrumentos de medidas de desempenho. Observou-se também o alcance da autoridade de cada ator partícipe da governança para que não houvesse ingerência e a criação de possíveis zonas de conflitos.

O método reclama por lideranças imbuídas do propósito da sustentabilidade, o conhecimento específico é importante, contudo, o imprescindível é a consciência da

necessidade de construção de uma sociedade mais sustentável. Assim, para esse fim, os espaços de avaliação sugeridos (CISAP, CONIF etc.) tornam-se meios de influência positiva para os dirigentes, os quais são responsáveis por tornar realidade planos e ideias nos órgãos na APF. Costuma-se supervalorizar os dispositivos de tecnologia de informação e complexos métodos de planejamento e controle, contudo, de nada adianta ferramentas perfeitas na mão de operários que não saibam o porquê de utilizá-las. Valendo-se da redundância necessária, há de se valorizar os momentos de avaliação.

Como todo procedimento público, a padronização é largamente aplicada no caminho proposto, quer seja por força de lei ou de normativas internas. Conforme visto, um dos obstáculos das compras e práticas sustentáveis é a não observância ou a falta de padrões no planejamento e execução dos processos. Desta forma, procurou-se tornar comum, sem engessamentos, as ações dos entes de governança do universo estudado.

Vale ressaltar a aplicação inovadora da análise de redes sociais (ARS), não como fruto, mas como ferramenta de plantio e colheita do que se almeja. A ARS permitiu: o entendimento das relações entre os atores de governança de compras públicas sustentáveis; a geração de indicadores de relações e grau de importância dos atores na rede; e a difusão da informação para os dirigentes, tanto do nível de governança (externa e interna) como do nível de gestão.

4.4 Modelo de governança: redefinições de papéis

O papel de cada partícipe externo e interno das aquisições do Instituto, identificados na pesquisa e admitidos como importantes para a proposta de modelo, é descrito, de modo que seja entendida a contribuição de cada sujeito. O Quadro 3 apresenta a síntese das responsabilidades dos referidos sujeitos do modelo de governança para compras públicas sustentáveis na perspectiva da avaliação, direcionamento e controle.

ELEMENTOS DE GOVERNANÇA	AVALIAÇÃO	DIRECIONAMENTO	MONITORAMENTO
ATORES			
MPDG/MMA	CISAP	Fazer cumprir IN 10/2012. Baixar IN para inclusão de critérios sustentáveis e PLS.	IASA
MEC/SETEC	CISAP CONIF	Incluir no TAMC objetivos e metas referentes à compras e práticas sustentáveis.	PLS IASA
INSTITUTO/ CONSUP	Reuniões do CONSUP.	Respaldo no TAMC, objetivos e metas no PDI/PMI. Aprovar o PLS e Comitê de Sustentabilidade	PLS
ALTA ADMINISTRAÇÃO	Reunião da alta administração e reuniões do CONIF.	Repostam-se ao TAMC. Cumprem o PDI e PMI. Institui Comitê de Sustentabilidade	PLS IASA
COMITÊ DE SUSTENTABILIDADE	Encontro das comissões setoriais do CONIF	Elaboração do PLS. Divulgação/Capacitação/ Assessoria aos dirigentes. Inclusões no PDI/PMI Assessoria: Relatório de Gestão e Plano Anual de Contratações	IASA
DIRETORIAS DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO (DAP)	Reuniões com os diretores dos Campi e Encontro dos DAP do Instituto.	Executam o PLS. Geram dados para medição de desempenho. Elaboração do Plano Anual de Contratações.	Relatório de Gestão
PROCURADORIA	Encontros com órgãos de controle externo.		Análise e aprovação dos Editais
AUDITORIA INTERNA	Encontros com órgãos de controle externo. Encontro das comissões setoriais do CONIF	Consistência dos dados inseridos pelos DIAP. Inclusões no Relatório de Gestão	PLS PAINT Relatório de Gestão
TCU	CISAP Encontros com órgãos de controle externo.	Acórdãos	Relatório de Gestão PLS IASA

Quadro 3 - Atribuições dos atores de governança

Fonte: Resultados da pesquisa.

O órgão maior de governança das compras públicas sustentáveis é o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), seguido pelo Ministério do Meio Ambiente (MMA), os quais dispõem da Comissão Interministerial de Sustentabilidade da Administração Pública (CISAP) para avaliação. O conceito de padronização deve orientar as estratégias de direcionamento destes agentes federais, como também, a necessidade de maior diligência sobre os padrões estabelecidos para fazer cumprir o aparato normativo legal já existente e o que há de vir. Quanto a padronização, o MPDG e o MMA devem criar mecanismos que impossibilitem aos órgãos executivos o distanciamento do caminho para as compras e práticas sustentáveis.

Para tanto, sugere-se obrigar o cumprimento da IN 10/2012, que versa sobre a elaboração de um Plano de Logística Sustentável (PLS) por parte das unidades federais, cujo qual deve estar vinculado ao encaminhamento do planejamento orçamentário

da unidade. Sugere-se a emissão de Instrução Normativa que determine a inclusão de critérios sustentáveis nas compras de determinadas classes de produtos comuns que seriam definidos por esses Ministérios. Quanto ao controle, sugere-se a institucionalização do acompanhamento do desempenho por meio do IASA em conjunto com outro indicador. O Ministério da Educação, por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, como já explicitado, é o órgão que exerce poder direto sobre os Institutos Federais de Educação, e o Termo de Acordo de Metas e Compromissos (TAMC) é o documento que estabelece as responsabilidades do Instituto e os resultados que se espera dele.

O direcionamento da SETEC para o Instituto, portanto, é na perspectiva estratégica. Logo, considerando o ambiente legal e a missão da Instituição que aponta para a sustentabilidade, sugere-se a inclusão no TAMC de objetivos e metas de compras e práticas sustentáveis para os Institutos, bem como o monitoramento do desempenho por meio do Plano de Logística Sustentável (PLS) e do Índice de Acompanhamento da Sustentabilidade na Administração (IASA). O fórum natural para a avaliação das ações direcionadas às compras sustentáveis, assim como para os demais ministérios, é a CISAP. Contudo, os Reitores dos Institutos Federais constituíram o Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (CONIF), o qual pode ser mais um fórum para avaliação conjunta entre Reitores e SETEC.

O Conselho Superior (CONSUP) representa o poder máximo de governança interna do Instituto e tem função estratégica. O fórum para avaliações das ações de sustentabilidade são as reuniões do próprio Conselho. Sugere-se que o direcionamento estratégico para o Instituto tenha como base o TAMC, além de que, este Conselho, faça incluir e aprovar no PDI e PMI os objetivos e metas acerca das compras sustentáveis. Caberá ao Conselho exigir a institucionalização do Comitê de Sustentabilidade, exigir deste a apresentação anual do PLS, como também, o monitoramento por meio de indicadores de desempenho.

Os Reitores, pró-reitores e Diretores dos Campi guardam um forte componente estratégico e de liderança no Instituto. Logo, é fundamental que eles estejam alinhados com as diretrizes voltadas para as compras sustentáveis que estão contidas no TAMC. É imperativo que a alta administração, ao elaborar o PDI e PMI, posteriormente se comprometa a responder as demandas contidas naquele documento referentes à sustentabilidade. Caberá também a alta administração acompanhar a concepção do PLS e encaminhar para o CONSUP aprovar, bem como o monitoramento dos resultados, principalmente dos indicadores de compras sustentáveis (Quadro 01). Todo esse esforço será agregado ao Relatório de Gestão.

É responsabilidade do Reitor instituir o Comitê de Sustentabilidade e garantir a estrutura para a perenidade do mesmo. Conforme explicado, o Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (CONIF) é o fórum para a avaliação e criação de sinergia acerca das compras sustentáveis.

O Comitê de Sustentabilidade deve ser o protagonista da elaboração do PLS. Caberá

ao Comitê agir de forma sistêmica de modo a garantir um ambiente sinérgico e participativo para o planejamento das ações de sustentabilidade do Instituto. Após a elaboração e aprovação dos PLS pelas instâncias competentes. O Comitê coordenará as ações de divulgação nos Campi, como também, capacitará servidores para serem facilitadores em seus respectivos Campus. Ao longo do ano, o Comitê acompanhará as compras e demais ações de sustentabilidade dos Campi. Dará orientação aos diretores quanto ao procedimento de auto avaliação de controles para a geração dos indicadores. O Comitê participará da inclusão de objetivos e metas nos documentos PDI e PMI, como também, dos resultados de compras sustentáveis no Relatório de Gestão do Instituto a ser encaminhado para o TCU. Sugere-se como fórum para avaliação a realização de encontros regionais entre os Comitês de Sustentabilidade dos Institutos nos encontros setoriais do CONIF.

Ainda que seja um departamento com a função de gestão, as Diretorias de Administração e Planejamento (DAP) são preponderantes para a garantia da execução do Plano de Logística Sustentável (PLS) do Instituto. Da mesma forma, cumprir e fazer cumprir as determinações do PDI e PMI. Porém, este órgão, tem a função de subsidiar o dispositivo de TI com os dados para a geração dos indicadores, dos índices de governança, para a geração das Redes e para o Relatório de Gestão do Instituto. Cabe também a esse departamento a elaboração do Plano Anual de Contratações do Instituto, no qual, dentre outras informações, deve-se indicar os itens com requisitos sustentáveis a serem comprados e as ações de capacitação sobre a área temática de governança da sustentabilidade. Entende-se que os fóruns para as avaliações das DAP devam ser as reuniões com os diretores dos seus respectivos Campi e encontros entre DAP do Instituto.

A Procuradoria manterá as funções de análise e aprovação de editais orientadas para sustentabilidade. Porém, terá uma postura reativa diante de aquisições que tragam os requisitos sustentáveis constantes no PLS e dos indicadores. Sugere-se como fórum para as avaliações da Procuradoria os encontros com órgãos de controle externo. A Auditoria interna audita os processos de inclusão dos dados por parte dos DAP no dispositivo de TI para garantir a confiabilidade dos instrumentos de medição de desempenho. Audita o cumprimento do PLS e inclui esses processos de auditorias no escopo de auditorias do PAINT, além de que subsidia informações para o Relatório de Gestão do Instituto. Sugere-se como fórum para as avaliações da Auditoria interna os encontros com órgãos de controle externo.

O Tribunal de Contas da União (TCU) manterá o direcionamento por meio dos Acórdãos, como já vem fazendo. O monitoramento continuará por via do Relatório de Gestão, acrescido do monitoramento do IASA, que passam a ser obrigatórios e vinculados a objetivos e metas nacionais definidos pelo MPDG. Exige-se a avaliação dos resultados do PLS que deve ser juntado ao Relatório de Gestão do Instituto. Sugere-se como fórum para as avaliações do TCU os encontros com órgãos de controle externo e a sua participação no CISAP.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa identificou a rede de atores externos e internos de governança das CPS e suas relações intra e interorganizacionais, com o propósito de identificar o modelo de governança dos Institutos na perspectiva dos elementos de governança admitidos pelo governo federal: avaliação, direcionamento e monitoramento. A carência de conhecimento dos requisitantes mostrou-se como ponto crítico na relação entre os atores partícipes das aquisições de produtos sustentáveis. Ficou claro que a instituição está pautando suas ações pela sustentabilidade, uma vez que existem evidências que apontam nesse sentido, tais como a economia de energia e papel e todas as unidades pesquisadas. Verificou-se que os gestores ainda se deparam com dificuldades de superar a relação: preço, prazo e qualidade. Existem gestores que sequer superaram o estigma do pregão eletrônico, como também da insegurança jurídica.

Conforme os índices de rede, a auditoria interna, o TCU e a Alta administração são os atores principais da rede de governança de compras sustentáveis do instituto. Portanto, recomenda-se que esses procurem trabalhar em sinergia para que a rede possa ser mais eficaz no que tange às compras sustentáveis.

Verifica-se como muito relevante a contribuição da ARS para a pesquisa. Porque, mais do que sugerir atores e funções para a rede de governança, haja vista que esses atores e funções são voláteis no governo, foi colocar a prova a ARS como instrumento de auxílio à tomada de decisões. Ainda há muito a ser explorado acerca da governança de compras e práticas sustentáveis. Pode-se indicar alguns temas com potencial de avançar neste caminho e agregar valor por meio da aplicação das redes sociais para estudos futuros e assim contribuir com a transformação de uma sociedade pouco sustentável para uma sociedade que garanta recursos para as gerações futuras.

REFERÊNCIAS

AMANN, M., K. ROEHRICH, J., EBIG, M., HARLAND, C. Driving sustainable supply chain management in the public sector: The importance of public procurement in the European Union. **Supply Chain Management: An International Journal**, 19(3), 2014, p. 351-366.

ANDRADE, W. de O. **Editais de Licitação**: Técnicas de elaboração de sistemas de registro de preços. Belo Horizonte: DelRey, 2009.

BELLEN, H. M. Von. **Indicadores de sustentabilidade**: uma análise comparativa. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BETIOL L. et al. **Compra Sustentável**: a força do consumo público e empresarial para uma economia verde e inclusiva. São Paulo: Programa Gestão Pública e Cidadania, 2012.

BORGATTI, S. P.; EVERETT, M. G. Network analysis of 2-mode data. **Social Networks**, v.19, p. 243-269, 1997.

BRAGA, M. J. da C.; GOMES, L. F. A. M.; RUEDIGER, M. A. Mundos pequenos, produção acadêmica e grafos de colaboração: um estudo de caso dos Enanpads. **RAP** - Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 133-154, 2008.

BRASIL. Advocacia Geral da União. **Guia Nacional de Licitações Sustentáveis**. Brasília: AGU, 2017. Disponível em: <http://www.agu.gov.br/>. Acesso em: 20/02/2020.

BRASIL. Ministério da Economia. **Painel de Compras**. Disponível em <http://paineldecopras.economia.gov.br>. Acesso em 20/05/2020.

BRASIL. **Lei 8.666 de 21 de junho de 1993**. Presidência da República. Brasília, 1993. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm. Acesso em: 28/04/2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Termo de Acordo de Metas e Compromissos – MEC / IFBA – 2010**. SETEC, Brasília, 2010b. <https://bit.ly/2w7DLyB>

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Como implantar Agenda Ambiental da Administração Pública - A3P**. 2011. <https://bit.ly/1dsnF6v> Acesso em: 10/02/2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Painel de Compras**. 2017. <http://www.paineldecopras.planejamento.gov.br/>.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; ICLEI – Governo Local para a Sustentabilidade. **Guia de compras públicas sustentáveis para administração federal**. MPOG/ ICLEI, 2010a. <http://www.planejamento.gov.br>.

BRASIL. Ministério Meio Ambiente. **Plano de ação para produção e consumo sustentáveis** Brasília: MMA, 2014a. <https://bit.ly/1ubGgKO>. Acesso em: 10/02/2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Governança Pública**. Brasília: TCU, 2014b. Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital>. Acesso em: 05/02/2020.

CRESPIN-MAZET, F.; DONTENWILL, E. Sustainable procurement: Building legitimacy in the supply network. **J. of Purchasing & Supply Management**, 2012.

FERRAGI, E. M. Integrating Supply Chain and Production Chain: a Genesis in the Ethanol Industry. **J. of Operation sand Supply Chain Management**, v. 9, n. 1, p. 129-146, 2016.

FIALHO, J. Análise de redes sociais: princípios, linguagem e estratégias de ação na gestão do conhecimento. **Persp. Gestão & Conhec.** João Pessoa, v. 4, N. Esp., pp. 9-26, out. 2014.

ICLEI. Governos Locais para a Sustentabilidade. **Manual Procura+ Guia para Impl. de Compras Públ. Sust.** 3ª ed. São Paulo, 2015. <https://bit.ly/2LQEDCq>

IFAC. International Federation of Accountants. **Governance in the Public Sector** New York, 2001. Disponível em <http://www.ifac.org>. Acesso em: 19/11/2019.

IFBA. **Relatório de Gestão Institucional 2016**. Salvador, 2017. Disponível em <https://bit.ly/2VvrE8N>. Acesso em: 13 set. 2019.

MARTELETO, R. M. Análise de Redes sociais – Aplicação nos estudos transferência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, 2001.

MIZRUCHI, Mark S. Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 3, p. 72-86, 2006.

OLIVEIRA, A. G. de; PISA, B. J. IGovP: índice de avaliação da governança pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 5, p. 1263-1290, 2015.

SAMPAIO, R.; SILVA, R. Compartilhando Saberes. In: SAMPAIO, R. R.; SOUZA, R. B.; SILVA, R. F. (Org.). **Construção do Conhecimento na perspectiva das redes sociais**. Série Compartilhando Saberes, v. 1. Salvador: Eduneb/FIEB, 2013.

SOUZA, Queila; QUANDT, Carlos. **Metodologia de análise de redes sociais**. O tempo das redes. São Paulo: Perspectiva, p. 31-63, 2008.

VEIGA, J. E. **A desgovernança mundial da sustentabilidade**. S. Paulo: Ed. 34, 2013. WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social network analysis: methods and applications**. Cambridge University, 1994.

YOUNG, A., KIELKIEWICZ-YOUNG, A. **Sustainable supply network management**. **Corporate environmental strategy**, 8(3), 2001, p. 260-268.

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 

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 