

**Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)**



# **ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL**

**Atena**  
Editora  
Ano 2021

**Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)**



# ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL

**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**

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 – Istituto Internazionele 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  
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
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. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador  
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  
Prof. Dr. Arinaldo Pereira da Silva – Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará  
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados  
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. Jayme Augusto Peres – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
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 Daniela Reis Joaquim de Freitas – Universidade Federal do Piauí  
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  
Profª Drª Fernanda Miguel de Andrade – Universidade Federal de Pernambuco  
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  
Profª Drª Welma Emidio da Silva – Universidade Federal Rural de Pernambuco

## **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

- Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Profª Drª Ana Grasielle Dionísio Corrêa – Universidade Presbiteriana Mackenzie  
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. Sidney Gonçalo de Lima – Universidade Federal do Piauí  
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  
Profª Drª Edna Alencar da Silva Rivera – Instituto Federal de São Paulo  
Profª Drª Fernanda Tonelli – Instituto Federal de São Paulo,  
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 Pietrobon – 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. Alexsandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional  
Profª Ma. Aline Ferreira Antunes – Universidade Federal de Goiás  
Profª Drª Amanda Vasconcelos Guimarães – Universidade Federal de Lavras  
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. Carlos Augusto Zilli – Instituto Federal de Santa Catarina  
Prof. Me. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná  
Profª Drª 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. Edson Ribeiro de Britto de Almeida Junior – Universidade Estadual de Maringá  
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  
Prof. Me. Francisco Sérgio Lopes Vasconcelos Filho – Universidade Federal do Cariri  
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 Albornoz – 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/UFPA  
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. Lilian de Souza – Faculdade de Tecnologia de Itu  
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  
Prof. Me. Luiz Renato da Silva Rocha – Faculdade de Música do Espírito Santo  
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. Dr. Pedro Henrique Abreu Moura – Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais  
Prof. Me. Pedro Panhoca da Silva – Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Profª Drª Poliana Arruda Fajardo – Universidade Federal de São Carlos  
Prof. Me. Rafael Cunha Ferro – Universidade Anhembi Morumbi  
Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Me. Renan Monteiro do Nascimento – Universidade de Brasília  
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: organização, direção e controle da atividade organizacional

**Bibliotecária:** Janaina Ramos  
**Diagramação:** Luiza Alves Batista  
**Correção:** Vanessa Mottin de Oliveira Batista  
**Edição de Arte:** Luiza Alves Batista  
**Revisão:** Os Autores  
**Organizador:** Clayton Robson Moreira da Silva

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: organização, direção e controle da atividade organizacional / 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 978-65-5706-973-8  
DOI 10.22533/at.ed.738211504

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](http://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: Organização, Direção e Controle da Atividade Organizacional” é uma obra publicada pela Atena Editora e divide-se em dois volumes. Este primeiro volume reúne um conjunto de vinte e sete 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 Silva

## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**

ESTILO DE LIDERANÇA E CONTROLE GERENCIAL: O PAPEL DAS ALAVANCAS DE CONTROLE NAS COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ

Andressa Aparecida Zanrosso Kerkhoff

Diones Bugalho

Silvana Dalmut Kruger

**DOI 10.22533/at.ed.7382115041**

### **CAPÍTULO 2..... 18**

A INFLUÊNCIA E O PODER DE UM LÍDER NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

José Alisson de Oliveira

Guilherme da Silva Andrade

**DOI 10.22533/at.ed.7382115042**

### **CAPÍTULO 3..... 30**

LIDERANÇA: UMA DIMENSÃO DA ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL SECRETÁRIO EXECUTIVO NO ÂMBITO DA UFRR

Rutineia de Oliveira Carvalho

Faerly Pereira Pinho

**DOI 10.22533/at.ed.7382115043**

### **CAPÍTULO 4..... 45**

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE LIDERANÇAS UNIVERSITÁRIAS E EMPRESARIAIS

Abner Santos Belém

Raphael Henrique de Fernandes Matos

**DOI 10.22533/at.ed.7382115044**

### **CAPÍTULO 5..... 57**

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, SOCIAL E RELACIONAL E A CONSTRUÇÃO DE UM AMBIENTE SAUDÁVEL NO TRABALHO

Elizeth Germano Mattos

Gislaine Lima da Silva

Bruna da Costa Nasimbern dos Santos

Hingrid Furquim Gomes

**DOI 10.22533/at.ed.7382115045**

### **CAPÍTULO 6..... 66**

SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO: UM RELATO DOS NÚMEROS DE ACIDENTES DO TRABALHO E DOENÇAS OCUPACIONAIS NO BRASIL (2012-2018)

Carlos Antonio da Silva Carvalho

Júlio Cesar da Silva

Julya Lecyr Lopes Paciello Correa de Lima

Sulamytha da Silva Brum

**DOI 10.22533/at.ed.7382115046**

<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>83</b>
POSSÍVEIS CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL: UMA BREVE REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	
Larissa Bulsing Fontana Ellen Freitas dos Santos Cleuber Rodrigo do Amarante Roggia <b>DOI 10.22533/at.ed.7382115047</b>	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>91</b>
CONQUISTAS E DESAFIOS ENFRENTADOS POR PROFISSIONAIS QUE TRABALHAM NA ÁREA DE <i>GAMES</i> , OS <i>YOUTUBERS</i> E <i>STREAMERS</i>	
Felipe Viktor Rossa Juciele Marta Baldissarelli Adelcio Machado dos Santos <b>DOI 10.22533/at.ed.7382115048</b>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>103</b>
RELACIONAMENTOS EM REDES DE COOPERAÇÃO: PROPOSTA DE <i>FRAMEWORK</i> E SUA APLICAÇÃO EM UMA REDE DE COOPERAÇÃO METAL-MECÂNICA NO NORTE DO RIO GRANDE DO SUL	
Adriana Troczinski Storti Glaucia Karina Martofel Silvana Saionara Gollo <b>DOI 10.22533/at.ed.7382115049</b>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>116</b>
O CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORÁVEL COMO VARIÁVEL NECESSÁRIA À GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA	
Adriana Rodrigues de Melo Tavares Márcia Lopes Reis Sônia Maria Gomes Alexandre Galinha <b>DOI 10.22533/at.ed.73821150410</b>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>128</b>
EDUCATIONAL MANAGEMENT MODEL FOR RURAL PUBLIC EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF THE PROVINCE OF TACNA	
Lucy Goretti Huallpa Quispe Brígida Dionicia Huallpa Quispe Lucilda Stefani Herrera Maquera Patricia Matilde Huallpa Quispe Mario Román Flores Roque Isabel del Carmen Espinoza Reynoso Giovanna Verónica Guevara Cancho Walter Merma Cruz <b>DOI 10.22533/at.ed.73821150411</b>	

**CAPÍTULO 12..... 142**

**ANÁLISE ERGONÔMICA DE UMA BIBLIOTECA EM UM CAMPUS UNIVERSITÁRIO**

Mateus Araújo de Araújo  
Marcos Araújo de Araújo  
Alberto Carlos de Melo Lima  
Déborah Sampaio Pedreira Alves  
Everton David Souza Quemel

**DOI 10.22533/at.ed.73821150412**

**CAPÍTULO 13..... 155**

**PERCEÇÃO DA GESTÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS POR PROFESSORES UNIVERSITÁRIOS: UMA PERSPECTIVA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS ESTRATÉGICAS**

Naiara Silva Ferreira  
Artur Vicente da Costa  
Anderson Lopes Nascimento  
Fernando Antônio Colares Palácios

**DOI 10.22533/at.ed.73821150413**

**CAPÍTULO 14..... 172**

**PRINCÍPIOS PARA ANÁLISE DE APLICATIVOS SOB A PERSPECTIVA DA USABILIDADE E ABORDAGENS PEDAGÓGICAS NO CONTEXTO DO *M-LEARNING*: PRIMEIRAS APROXIMAÇÕES**

Marcos Vinicius Mendonca Andrade

**DOI 10.22533/at.ed.73821150414**

**CAPÍTULO 15..... 185**

**AS DIFICULDADES DOS ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E CIÊNCIAS CONTÁBEIS EM FREQUENTAR AS MONITORIAS DE UMA UNIVERSIDADE**

Vanessa Miguel Augusto de Souza  
Isabel Cabral

**DOI 10.22533/at.ed.73821150415**

**CAPÍTULO 16..... 198**

**PANORAMA DO USO DE MÉTODOS QUANTITATIVOS EM PESQUISAS SOBRE A APLICAÇÃO DA ESCALA HEdPERF**

Grasiano Freitas da Silva  
Sandro Vieira Soares  
Cristina Martins

**DOI 10.22533/at.ed.73821150416**

**CAPÍTULO 17..... 217**

**ADVERGAMES: VIDAS ILIMITADAS PARA FAZER PROPAGANDA**

Ronie Oliveira Reyes

**DOI 10.22533/at.ed.73821150417**

<b>CAPÍTULO 18.....</b>	<b>236</b>
NEUROMARKETING E ESTÍMULOS VISUAIS: O PODER DE ESTÍMULOS VISUAIS NO PROCESSO DE DECISÃO INSTINTIVA	
Ana Giulia Pfau Machado	
Luciana do Nascimento Lanchote	
<b>DOI 10.22533/at.ed.73821150418</b>	
<b>CAPÍTULO 19.....</b>	<b>255</b>
MÃES, CONSUMIDORAS POR NATUREZA E SUAS PERCEPÇÕES SOBRE OS NOVOS BRECHÓS INFANTIS	
Andréia Castiglia Fernandes	
Priscila Rodrigues de Souza	
<b>DOI 10.22533/at.ed.73821150419</b>	
<b>CAPÍTULO 20.....</b>	<b>268</b>
MARKETING SOCIAL COMO ESTRATÉGIA PARA O CONTROLE DO TABAGISMO	
Juliana Couto Monteiro de Barros	
João Felipe Rammelt Sauerbronn	
<b>DOI 10.22533/at.ed.73821150420</b>	
<b>CAPÍTULO 21.....</b>	<b>284</b>
A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL SOCIAL AO DESENVOLVIMENTO DE EMPREENDIMENTOS EM ESTÁGIOS INICIAIS: UM ESTUDO TEÓRICO-EMPÍRICO	
Ana Claudia Floriano da Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.73821150421</b>	
<b>CAPÍTULO 22.....</b>	<b>303</b>
EMPREENDEDORISMO, UM INSTRUMENTO SOCIAL, ESTUDO DE CASO NA ONG GERANDO FALCÕES	
Elisa Oliveira Santana	
Juliana Aparecida da Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.73821150422</b>	
<b>CAPÍTULO 23.....</b>	<b>318</b>
INOVAÇÕES SOCIAIS E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO: NOVAS FORMAS DE GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE HOTELEIROS	
Asier Baquero	
<b>DOI 10.22533/at.ed.73821150423</b>	
<b>CAPÍTULO 24.....</b>	<b>328</b>
EMPRESAS PREMIADAS COM O SELO VERDE: ESTUDOS DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS QUE INFLUENCIAM NO DESEMPENHO SUSTENTÁVEL	
Gabriela de Vasconcelos	
Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim	
<b>DOI 10.22533/at.ed.73821150424</b>	

<b>CAPÍTULO 25</b> .....	<b>348</b>
ABATE DE BOVINOS NO BRASIL E GESTÃO DOS IMPACTOS AMBIENTAIS: TRANSPARÊNCIA DAS INFORMAÇÕES EM RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE Eugenize Bezerra Lima DOI 10.22533/at.ed.73821150425	
<b>CAPÍTULO 26</b> .....	<b>365</b>
A RESPONSABILIDADE SOCIAL E EMPRESARIAL DA EMPRESA PIZZARIA ABC EM SEIS MESES DA PANDEMIA DO COVID 19 Iara Sônia Marchioretto Mayara Pereira de Lima DOI 10.22533/at.ed.73821150426	
<b>CAPÍTULO 27</b> .....	<b>383</b>
PERSPECTIVAS DOS CONSULTORES DO SEBRAE DA REGIONAL CENTRO MEDIANTE AO CENÁRIO ATUAL DA COVID-19 Jonas Roberto dos Santos Paixão Heverton Freire Almeida DOI 10.22533/at.ed.73821150427	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR</b> .....	<b>397</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO</b> .....	<b>398</b>

# CAPÍTULO 10

## O CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORÁVEL COMO VARIÁVEL NECESSÁRIA À GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

Data de aceite: 01/04/2021

Data de submissão: 15/03/2021

### **Adriana Rodrigues de Melo Tavares**

Professora da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal, Mestre em Ciências da Educação/Administração Educacional pelo Instituto Politécnico de Santarém, Técnica em Saneamento e Educadora Ambiental da Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal Brasília – DF

### **Márcia Lopes Reis**

Professora Assistente Doutor da UNESP na Faculdade de Ciências em Bauru, professora do Programa de Pós-Graduação em Educação Escolar na UNESP/Araraquara e Professora Colaboradora do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Unicamp SP, Brasil São Paulo – SP

### **Sónia Maria Gomes Alexandre Galinha**

Escola Superior de Educação - Instituto Politécnico de Santarém, PhD. em Psicologia, Professora Adjunta da Escola Superior de Educação/Instituto Politécnico de Santarém, Portugal Santarém – Portugal

**RESUMO:** Este artigo, resultante de uma dissertação, traz considerações acerca da importância do clima organizacional favorável com vistas ao processo de gestão democrática e participativa. A pesquisa orientou-se pela abordagem em caráter *qualitativo* (entrevista

semiestruturada) e *quantitativo* (questionário dentro da escala de resposta Likert), caracterizando assim, um estudo de caso misto. Nos resultados foram detectados pontos com oportunidades de melhoria, que podem auxiliar na implementação de avanços no processo de gestão democrática e participativa, reforçando a importância do ambiente organizacional como um de seus principais contributos. Nesse sentido, as conclusões apontam para a relevância dos estudos organizacionais, com ênfase no clima, como modalidade sujeita às mudanças além da própria cultura.

**PALAVRAS-CHAVE:** Clima Organizacional, Gestão Democrática e Participativa

### THE ORGANIZATIONAL CLIMATE FAVORABLE AS A VARIABLE NECESSARY TO DEMOCRATIC AND PARTICIPATORY MANAGEMENT

**ABSTRACT:** This article, resulting from a dissertation, presents considerations about the importance of the favorable organizational climate with a view to the process of democratic and participatory management. The research was oriented by a qualitative (semi-structured interview) and quantitative approach (questionnaire within the Likert response scale), characterizing a mixed case study. In the results, points were identified with opportunities for improvement, which can help in the implementation of advances in the process of democratic and participatory management, reinforcing the importance of the organizational environment as one of its main contributions.

**KEYWORDS:** Organizational Environment, Democratic and Participatory Management.

## INTRODUÇÃO

A educação que se planeja hoje está respaldada no desenvolvimento da cidadania, da consciência coletiva voltada para o bem do ser humano, e de sua convivência pacífica e democrática com a natureza e com o próximo. Espera-se uma educação voltada para o desenvolvimento de competências que confirmem ao indivíduo ferramentas adequadas para sua atuação num cenário globalizado. Partindo desta premissa, num cenário caracterizado pela integração, competitividade e qualidade, um grande desafio enfrentado pelos gestores se refere à administração do clima organizacional, e como deve ser a atuação dos líderes na busca de um ambiente que influencie de forma positiva a satisfação dos colaboradores.

A gestão democrática e participativa estabelece um ambiente produtivo e dialógico, cenário que segundo Freire (1981) destaca a essência da educação como prática da liberdade. Recentemente tem se observado, que práticas voltadas para a criação de uma parceria entre líderes e liderados num processo de gestão participativa tornam a empresa mais competitiva pela eficiência de suas ações e eficácia de suas operações. Tratando especificamente desse processo na escola, Veiga (1995) salienta que o processo de gestão democrática e participativa implica, necessariamente na ampla participação e interação dos representantes de diferentes segmentos das escolas nas decisões/ações administrativo pedagógicas ali desenvolvidas.

A escolha desse tema se justifica pela pertinência atual do assunto, uma vez que a educação e os seus intervenientes são pautas de tratativas constantes da sociedade em geral. O objetivo desse artigo analisar e refletir sobre a importância do clima organizacional como aspecto favorável e facilitador do processo de gestão democrática e participativa. Nesse sentido, dois conceitos são fundamentais nesse trabalho – são eles: clima organizacional e gestão democrática e participativa. O Quadro 1 sintetiza esses conceitos:

	Conceitos
Clima organizacional	“É o conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente, pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento das pessoas” Chiavenato (1997. p.126).
Gestão Democrática e Participativa	“É o processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano, coletivamente organizado, de modo que as pessoas possam promover resultados desejados” Luck (2009) (p.96).

Quadro 1: Conceitos Fundamentais

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

## REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão escolar mostra-se um processo de alta complexidade uma vez que o objetivo primordial da escola é formar cidadãos. Para alcançar esse objetivo há que se contar com a atuação de todos os atores envolvidos no processo educacional, pois esta visão e atuação configura a gestão participativa. Para melhor direcionar os distintos momentos e dilemas da prática educativa, pode-se contar com a análise do clima organizacional favorável como pano de fundo no processo de gestão democrática e participativa.

A análise do clima organizacional da escola fortalece a atuação do gestor no sentido de coordenar esforços individuais e coletivos em torno da consecução de objetivos comuns, definidos por uma política de ação, inspirada em uma filosofia que seja partilhada por todos e que agregue todos os atores envolvidos no “fazer educativo”.

Clima organizacional segundo Luz (2003) é reflexo do estado de ânimo, ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa num dado momento.

O clima é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa (p.11)

No processo educacional, a observância desse instrumento é essencial para viabilizar a gestão democrática. Em cada decisão tomada ou comunicação expedida, cada norma traçada ou reunião realizada entre dirigentes e dirigidos, o clima organizacional está num processo de permanente formação, sendo a resultante da complexa inter-relação do indivíduo e suas particularidades e os fatores externos ao mesmo.

Para que a escola possa se transformar continuamente, cumprindo sua missão institucional com eficácia e qualidade, necessita-se de um clima positivo, que é uma das variáveis essenciais à uma boa gestão; isto é, o gestor educacional que coloca em prática o diálogo entre os colaboradores da instituição, a participação da equipe nas decisões e prática a atribuição de responsabilidades tem maiores chances de promover um bom trabalho com sua equipe, tendo em vista melhores resultados.

Assim, em relação ao chamado clima organizacional, Chiavenato (2003) diz que “o nome de clima organizacional dado ao ambiente interno existente entre os membros da organização está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes” (p.106). Ainda sobre clima organizacional, no que tange à sua identificação como sendo favorável e desfavorável, Chiavenato (2004) descreve:

O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades, influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciada (p.75).

A escola que vivencia a gestão democrática e participativa referendada por um clima organizacional favorável, encontra sua identidade e acompanha sua dinâmica de forma plena. Aprende-se muito com esse processo, uma vez que ele destaca a importância da vivência coletiva, do caminhar reflexivo, democrático, formativo e propenso para a democracia.

## **METODOLOGIA**

O objetivo deste artigo refere-se a análise e reflexão da importância do clima organizacional favorável no processo de gestão democrática e participativa. A pesquisa foi orientada pela abordagem de observação mista, e caracterizou-se como estudo de caso por ter sido realizada em uma escola da rede de ensino do Distrito Federal. Partiu-se da revisão bibliográfica do tema quanto a importância da existência de um clima organizacional favorável contextualizando-o num cenário de gestão democrática e participativa. Paralelamente, foi feito um levantamento de dados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores (diretora e supervisora pedagógica da escola), e aplicação presencial de questionários para o corpo docente, e administrativo da instituição.

Após análise distinta, foi feita uma triangulação dos dados coletados nas entrevistas com a diretora e supervisora pedagógica, assim como nos questionários aplicados aos servidores (docentes e assistentes administrativos em educação), buscando através dessa ação consolidar as conclusões a respeito do fenômeno investigado. Essa metodologia permitiu a obtenção de dados que foram observados por meio da “análise de conteúdo” Bardin (2016) bem como, conferiu ao processo de tabulação e análise dos dados obtidos um cenário com oportunidades de melhoria no que se refere ao objeto da pesquisa.

### **Universo e público-alvo do estudo**

No âmbito da Rede Pública de Ensino, a Secretaria de Estado de Educação dispõe de uma estrutura regionalizada, composta por 14 Coordenações Regionais de Ensino – CRE, destinada a acompanhar diretamente as 724 unidades escolares e a, sobretudo, viabilizar o atendimento às especificidades da população em idade escolar dessas localidades. A escola pesquisada atende atualmente uma comunidade escolar de aproximadamente 1224 alunos, que são divididos entre o 6º ao 9º anos do Ensino Fundamental – séries finais, matutino (406 alunos) e vespertino (364 alunos), e Educação de Jovens e Adultos – EJA – (noturno) que compreende o 1º segmento (99 alunos) até a 4ª etapa do ensino fundamental I, antiga 4ª série, e 2º segmento (355 alunos), até a 9ª etapa do ensino fundamental II, antiga 8ª série. O público do período noturno (ambiente pesquisado), é atendido por uma equipe que totaliza 38 pessoas, sendo que 23 estão em sala de aula, 3 atuam como coordenadores pedagógicos, 1 como supervisor administrativo, e 1 exerce o papel de supervisor pedagógico, a esse número soma-se ainda 4 servidores da área administrativa e outros 4 professores readaptados.

## APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Pretendeu-se por meio da análise das entrevistas e questionários aplicados, identificar as percepções dos gestores acerca da importância do clima organizacional favorável no processo de gestão democrática e participativa, identificar as ações voltadas à melhoria do clima organizacional promovidas pela equipe gestora, bem como analisar o grau de satisfação dos empregados com o ambiente de trabalho existente na escola. Destaca-se ainda que a entrevista semiestruturada foi realizada com a diretora e supervisora pedagógica da escola, e os dados obtidos foram tratados mediante análise de conteúdo Bardin (2016). Em relação ao questionário, sua aplicação teve como objetivo analisar a percepção dos servidores mediante o clima organizacional da instituição e sua influência no processo de gestão democrática e participativa, essa ferramenta de pesquisa foi elaborada a partir das orientações de Gil (2010) que afirma que esse, consiste em traduzir os objetivos específicos da pesquisa, devendo apresentar questões pertinentes face ao objeto e formuladas com clareza, de modo a serem facilmente compreendidas.

A análise do conteúdo das entrevistas foi organizada em categorias que incluíssem não só os temas tratados, mas as percepções dos gestores acerca da influência do clima organizacional favorável no processo de gestão democrática e participativa. As categorias eleitas foram gestão democrática e clima organizacional:

	Conceitos
Gestão democrática	Para Libâneo (2012) “a participação, o diálogo, a discussão coletiva, e a autonomia são práticas indispensáveis da gestão democrática” (p.454).
Clima organizacional	Teixeira (2005) define clima organizacional como percepções, opiniões e sentimentos que são expressados pelo meio de comportamentos por um grupo ou organização, em um dado momento.

Quadro 2: Categorias

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

A partir da delimitação das categorias, observa-se que a força de trabalho da instituição pesquisada acredita que o clima organizacional favorável é um importante canal de diálogo, e uma estratégia possível para a materialização da construção democrática do processo que tem a educação como um dos pilares da cidadania. Dito isso, faz-se necessário destacar a observância dos conceitos.

### Gestão democrática

A gestão democrática está calcada na participação, no diálogo coletivo, na escuta, na reflexão, na análise de conceitos, na criatividade, no espírito crítico, bem como na investigação das ideias propostas, na expansão do desejo de conhecer e compreender o mundo na busca de razões e fundamentos para um agir mais consciente, coerente e eficaz

Libâneo, Oliveira e Toschi (2012). Através da gestão participativa, o cotidiano da escola se caracteriza como um espaço que deixa de ter um único líder, que decide e determina as ações pedagógicas, seus fins e resultados, para valorizar a troca de experiências e aquisição de conhecimentos entre todos os participantes escolares.

No que diz respeito ao entendimento de gestão democrática a entrevistada 1 demonstra o conhecimento do conceito quando afirma:

...numa direção, principalmente democrática...você muitas vezes tem que ceder, você não pode ser uma pessoa radical ... funciona assim trabalho em equipe, em grupo. ... tem que haver um consenso.

Ainda nesse sentido a entrevistada 2 destaca que:

Participação efetiva da comunidade escolar, ou seja, todos que estão envolvidos no processo educacional devem ser envolvidos na organização da escola, colaborando, opinando para que os projetos pedagógicos e físicos sejam alcançados com êxito.

De fato, para que uma gestão seja considerada democrática, é importante que toda equipe de servidores da instituição sinta-se parte do processo, cabendo ao gestor a missão de reforçar o modelo de participação na gestão versus gestão da participação. Compete a ele a ação de coordenar as relações entre todos os profissionais, alunos e a comunidade escolar, focando numa educação que permita uma relação democrática e participativa entre os envolvidos.

A gestão democrática é um estilo de administração capaz de socializar várias experiências, reunindo as pessoas em prol da conquista de objetivos comuns. Na escola, como em outras organizações, isso é importante, porque permite criar uma sinergia favorável à solução de problemas e ao despertar de inovações.

## **Clima organizacional**

Nesse sentido, pontua-se que o clima organizacional, de acordo com Schein (1985) reflete o grau de satisfação pessoal com o ambiente interno da empresa, e está vinculado à motivação, à lealdade, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções e à integração da equipe e outras variáveis intervenientes. Nesse âmbito, as entrevistadas 1 e 2 consideram o clima organizacional um fator de desenvolvimento da gestão democrática, conforme trechos.

O clima organizacional é sim um fator de desenvolvimento da gestão democrática e participativa ... eu acho muito bom ... nós fazemos uma reunião onde nós discutimos as ideias, onde nós debatemos o que vamos fazer né? Se vem uma verba pra escola, é feita aquela reunião, a ata, nós apresentamos as prioridades que a escola, o que podemos fazer, e isso fica muito interessante porque todos participam, todos dão opinião. (entrevistada 1)

É o clima positivo e o conhecimento do que é negativo que faz com que a empresa-escola caminhe. (entrevistada 2)

Para George Litwin citado por Luz (2003) “clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento” (p.10).

Vários são os caminhos e estratégias para a efetivação da gestão democrática na Educação, sendo assim, nesse caminhar, há que se destacar que um ambiente laboral favorável propicia a satisfação das necessidades dos empregados afetando suas atitudes, despertando sua criatividade e a sua capacidade de adaptarem-se às mudanças. Dessa forma, entende-se necessário que a gestão democrática e participativa seja sensível ao clima existente na instituição, pois este conforme estudos, pode ser um valioso aliado, ou um implacável inimigo na atuação do gestor. Refletir sobre clima organizacional, implica na percepção dos valores internos e externos da instituição pois estes influenciam de forma direta o andamento das ações.

Sabe-se que a pesquisa, e análise de clima organizacional são tarefas árduas. No entanto, se fazem necessárias devido à riqueza de informações que o processo oferece. Os dados obtidos sendo devidamente tratados, aplicados e acompanhados em nível de excelência, auxiliam o gestor a atuar de forma holística considerando que o homem é um ser social, e único em suas particularidades. Com base nos depoimentos das entrevistadas, infere-se que gestores e educadores devem pautar suas ações na busca de um ambiente organizacional construtivo e agradável, fortalecido por princípios éticos e coletivos, que são de grande valia no processo de gestão democrática e participativa.

Ainda no processo de análise das ferramentas de investigação com foco na percepção dos servidores acerca de clima organizacional, bem como a sua influência no processo de gestão democrática e participativa, destaca-se que os questionários aplicados ao corpo docente, e administrativo da instituição foram inicialmente analisados sob o perfil quantitativo quanto à incidência das respostas, as quais posteriormente foram analisadas qualitativamente.

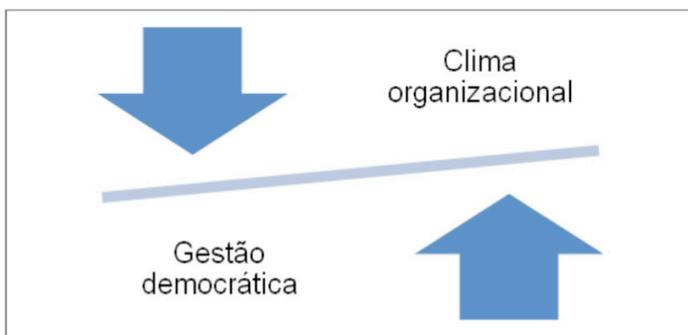
De acordo com os resultados, constatou-se que os colaboradores reconhecem a importância da existência de um bom clima organizacional no ambiente de trabalho, bem como o fato de que esse mesmo clima sofre interferências de acordo com o nível de satisfação da força de trabalho. Conforme Luz (2003) o clima organizacional nada mais é do que o reflexo do grau de satisfação dos funcionários da empresa em um determinado momento, capaz de criar oportunidade para crescimento e desenvolvimento ao possibilitar que as comunicações sejam objetivas, abertas e diretas gerando confiança interpessoal, divisão de poder e confrontação construtiva.

A consistência desse resultado demonstra que os entrevistados reconhecem a importância de um ambiente favorável na construção de um bom clima organizacional que priorize a prática de valores éticos, a participação coletiva como eixo central nas tomadas

de decisões; assim como o incentivo constante ao diálogo, torna possível a criação de um ambiente que seja fértil e propício às mudanças positivas. No entanto, apesar desse entendimento os dados evidenciam que os servidores não estão satisfeitos com as estratégias, ações e reações desenvolvidas pela equipe gestora. É possível que essa insatisfação traga para os servidores a sensação de segurança no ambiente laboral, de impossibilidade de progresso profissional, além de impactar no desejo de participar de projetos que representem novas e positivas experiências no trabalho.

Ainda sob a ótica dos entrevistados, observa-se um nível considerável de concordância com relação à fragilidade do processo de comunicação interna entre os colaboradores e seus superiores, a inexistência de *feedback* mostrou-se bastante significativa na visão dos servidores. Neste cenário, é importante salientar que a comunicação é uma das mais influentes ferramentas desse processo por meio da qual, grande parte dos problemas, bem como a resolução destes acontece. A retroalimentação recebida dos superiores influi diretamente nos níveis de satisfação e de motivação no trabalho dos subordinados. Um relacionamento autêntico entre líderes e liderados só pode ser construído quando se dá e se recebe *feedback*, pois cria um clima de relações humanas e compreensão mútua, bem como proporciona o controle dos objetivos pretendidos Torquato (1986).

Deste modo, os dados foram interpretados e discutidos, processo que permitiu a identificação das potencialidades, limitações e oportunidades de melhoria do clima organizacional com vistas à gestão democrática e participativa sob a ótica de gestores e servidores da escola pesquisada. Esse conjunto de informações sendo devidamente tratado, aplicado e acompanhado em nível de excelência, habilitam o gestor para atuar de forma holística considerando que a atividade de gestão é, essencialmente uma atividade humana, mas que ocorre de modo coletivo. No decorrer do processo de investigação e análise sobre os temas gestão democrática e participativa e clima organizacional, notam-se algumas convergências e divergências sob a ótica dos pesquisados, dados registrados e apontados a seguir, esse detalhamento favorece maior compreensão clareza acerca do objeto de estudo.



Quadro 2: Convergências e divergências

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Liderar pessoas não é uma tarefa fácil, pois são seres de diferentes comportamentos, características, opiniões e culturas próprias que precisam estar alinhadas na busca do bem comum. É como ser maestro de uma orquestra em que os músicos têm liberdade para marcar seu próprio compasso na leitura da partitura. Nesse processo, identificar os pontos fortes e oportunidades de melhoria do processo de gestão torna-se essencial para a construção de relacionamentos sustentáveis. A seguir destaca-se alguns dos pontos observados durante a pesquisa entre líderes e liderados

## **Convergências**

O clima organizacional é considerado por gestores e servidores como fator imprescindível para favorecimento da gestão democrática. Dito isso, vale salientar que o maior capital que uma escola possui são as pessoas, portanto, ao pensar e repensar suas práticas o gestor deve buscar a qualidade do clima organizacional, para que seja agradável e cooperativo, pois segundo Chiavenato (1994) as pessoas agem de acordo com as expectativas das outras, ao destacar essa percepção o gestor reflete entender a relevância da parceria íntegra no processo de tomada de decisão. Salientar e direcionar as potencialidades humanas no caminho sinuoso, porém compensador do alcance do bem comum é a condição prévia da educação. Em se tratando de parceria no processo de tomada de decisão voltada para o bem comum, os pesquisados apontam que a gestão democrática é a porta aberta para o diálogo, participação e valorização dos participantes da comunidade escolar, sendo a condição básica para que haja uma relação harmônica entre clima organizacional e gestão democrática, uma vez que a gestão do clima favorece a gestão democrática e vice-versa.

## **Divergências**

O termo “gestão” segundo De Sordi (2005) compreende algumas fases como: planejamento, projeto, construção, implementação, utilização, monitoramento, identificação de melhorias e realização de ajustes. Para que se possa auferir a existência plena desse conceito é necessário atender cada uma dessas fases.

Observou-se durante a pesquisa que os pontos que suscitaram divergências foram clima organizacional e gestão democrática, precisamente os objetos de estudo deste trabalho.

Quanto ao clima organizacional em específico, há uma considerável divergência entre as gestoras. Enquanto uma considera adequado, outra mostra posição contrária, pontuando em sua fala situações que precisam ser melhoradas. Toro (2001) salienta que “clima organizacional são percepções compartilhadas e desenvolvidas por seus membros através das suas relações com as políticas, as práticas e os procedimentos organizacionais tanto formais quanto informais” (p.33).

No que se refere ao conceito e aplicação de gestão democrática, embora sua definição tenha sido observada e confirmada durante o levantamento e análise dos dados,

destaca-se em alguns comentários presentes na coleta dessas informações, uma notória insatisfação dos servidores em relação às condições estruturais da instituição, bem como a descrença em expor sugestões, críticas e elogios, uma vez que não se sentem ouvidos. Esse cenário de incerteza e insatisfação favorece o surgimento de conversas informais que são extremamente prejudiciais ao processo.

Agir de forma proativa e sensível ao cenário existente caracteriza-se um dos grandes desafios da educação. Refletir sobre a prática é algo que vai além da identificação dos erros/acertos e dos planos futuros, faz-se necessário um esforço em redirecionar, reorganizar e/ou readequar as diretrizes e ações com confiança e principalmente com o desejo de mudança, uma das características do processo democrático. Paraphrasing Freire (1997) a democracia não é uma palavra vazia e sem sentido, ela precisa ser reconhecida e vivenciada em todo rigor que merece, uma vez que se configura como um dos pontos chave da educação, essa mesma educação traz consigo o poder de mudar as pessoas e essas, por sua vez mudam o mundo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o aporte teórico apresentado e os dados acima citados da pesquisa pode-se perceber, que uma das características da gestão democrática e participativa é o incentivo ao clima organizacional favorável. De acordo com Luck (2001) a compreensão do conceito de gestão democrática pressupõe, em si, a ideia de participação, um trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seus encaminhamentos e agindo sobre elas coletivamente, tendo em vista que a existência de uma organização requer uma ação construtiva conjunta, por um trabalho associado, orientado por uma vontade coletiva.

Desafios sempre serão encontrados em práticas que oportunizam a participação, visto que há uma diversidade de concepções e opiniões acerca da participação no contexto escolar, portanto, a análise e tratamento adequado do clima organizacional é essencial para toda e qualquer instituição. Especificamente, no caso das instituições educativas que se propõem a implementar uma gestão democrática e participativa estruturada e bem fundamentada, esse contexto precisará ser vivenciado em sua prática pedagógica.

Nesse processo da vivência do clima organizacional favorável à gestão democrática e participativa, parece decisiva a disponibilidade de sujeitos envolvidos para que o caráter inovador se configure e ocorram as mudanças sugeridas. Neste sentido, Algarte (1991) destaca que as mudanças sociais passam, necessariamente, pela mudança individual. Daí a importância da conquista e manutenção, de um ambiente organizacional favorável na construção coletiva do processo de gestão democrática. Quando as pessoas sentem que fazem parte do contexto, que suas ideias estão agregadas ao processo, a tendência é de que este seja concretizado de forma mais consciente e dinâmica o que contribui para que a escola cumpra com as suas finalidades.

Cabe salientar a importância da visão sistêmica da vida, onde o principal não é cada parte, mas “o todo” e como essas partes se inter-relacionam, sendo isso mais importante do que a soma das partes. Esse entendimento se fortalece na perspectiva de Delors (1999) que, por meio dos quatro pilares da educação, resultaria numa visão holística nutre o desenvolvimento da pessoa global e complexa, a qual deve ao longo da vida tirar o melhor partido de um ambiente educativo em constante ampliação.

Sem pretender esgotar o tema, acredita-se que estudos posteriores possam agregar novos conhecimentos acerca do tema abordado neste artigo, desde distintas perspectivas.

## REFERÊNCIAS

ALGARTE, R. *Planejamento na administração da educação nos diversos níveis do sistema: reflexões e propostas*. RBAE, v.7, (1 e 2). jan./dez, 1991.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 70a Ed. São Paulo: Almedina, 2016.

CHIAVENATO, I. *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, I. *Gerenciando Pessoas*. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, I. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 5ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, I. *O capital humano das organizações*. 8ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2004, p.75.

DELORS, Jacques. *O Relatório está publicado em forma de livro no Brasil, com o título Educação: Um Tesouro a Descobrir* (UNESCO, MEC). São Paulo: Cortez Editora, 1999. p. 89-102.

DE SORDI, J. O. *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração*. São Paulo: Saraiva, 2005.

FREIRE, P. *Educação como Prática da Liberdade*. São Paulo: Editora Paz Terra, 1981.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. (5a ed.) São Paulo: Atlas, 2010.

LIBÂNEO, J. C., OLIVEIRA, J. F., TOSCHI, M. S. *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo, Cortez, 2012.

LUCK, H. *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LUZ, R. *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003, p.11.

SCHEIN, E. H. *Career Anchors (Rev. Ed.), Trainer's Manual*. San Diego: Pfeiffer, Inc., 1990, p.12; p.109-110.

TORO, F. (2001). *El clima organizacional. Perfil de empresas colombianas*. Colômbia: Cincel, 2003, p.33.

TORQUATO, F. G. *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus, 1986, p.182.

VEIGA, I. P. *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas: Papirus, 1995.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Acidente do Trabalho 66, 69

*Advergame* 217, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 231, 232, 233, 234

AET 142, 143, 144, 147, 148, 154

Alavancas de Controle 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 16

Análise 10, 16, 89, 90, 109, 110, 114, 115, 126, 142, 143, 144, 147, 148, 149, 150, 154, 155, 157, 161, 166, 168, 183, 196, 201, 213, 214, 215, 246, 266, 282, 335, 340, 364, 377

Análise Fatorial Exploratória 155, 157, 161, 162, 167, 198, 202, 212, 213

Aprendizagem com Mobilidade 172, 173, 182, 184

### B

Biblioteca 15, 43, 142, 143, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 205, 317

Brechó Infantil 255, 258, 259, 260, 261, 264, 266, 267

### C

Capital Social 106, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 295, 297, 299, 369

Causas 65, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 145, 217, 230, 269, 307, 354, 370, 374

Clima Organizacional 20, 27, 28, 63, 64, 83, 86, 87, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 140

Competências Acadêmicas 45

Competências Gerenciais 44, 45

Comportamento do Consumidor 201, 214, 236, 237, 238, 240, 241, 253, 255, 256, 257, 261, 267, 318, 392, 394

Consultor 41, 42, 222, 383, 388, 389, 390, 392

Crítérios de Qualidade 172, 173, 174, 176, 183

### D

Dificuldade 4, 64, 73, 157, 185, 186, 189, 190, 193, 194, 195, 219, 252, 259, 268, 269, 270, 274, 279, 280, 294, 331, 393

Discurso Publicitário 268, 270, 271, 272, 273, 282

### E

Empreendedorismo 41, 105, 106, 284, 285, 287, 289, 291, 299, 300, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 315, 316, 317, 369, 384, 385, 390, 395

Empresário 108, 160, 383, 384, 388, 389, 390, 391, 392, 393, 394

Ergonomia 142, 143, 144, 145, 147, 148, 151, 153, 154  
Escala HEdPERF 198, 200, 206, 209, 210, 212, 213  
Estilo de Liderança 1, 2, 6, 7, 8, 9, 13, 14, 15, 40, 42  
Estímulos Visuais 236, 237, 241, 244, 245, 250, 251, 252

## **F**

Fatores Determinantes 155, 157, 161, 162, 164, 167, 228  
Frequência 40, 66, 72, 97, 99, 100, 164, 165, 170, 185, 186, 190, 191, 194, 195, 201, 207, 208, 255, 258, 260, 264, 266, 288

## **G**

*Gamers* 91, 92, 94, 95, 96, 100, 220, 228, 229, 231, 235  
Gestão de Pessoas 20, 24, 25, 29, 37, 44, 83, 86, 88, 89, 90, 369  
Gestão de Tecnologias 155

## **I**

IES 155, 156, 157, 158, 161, 164, 165, 166, 167, 170, 215  
Impacto 47, 64, 86, 87, 90, 98, 115, 158, 161, 220, 228, 230, 236, 241, 242, 243, 256, 257, 269, 270, 289, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 315, 316, 320, 321, 333, 337, 340, 342, 343, 346, 354, 359, 361, 364, 370, 371, 379, 383, 387, 391, 396  
INCA/MS 268, 271, 272, 273, 274, 276, 281  
Inteligência Emocional 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 60, 65  
Inteligências 48, 56, 57, 58, 59, 63, 64

## **L**

Liderança 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 26, 28, 30, 31, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 45, 46, 47, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 63, 87, 106, 111, 262, 341, 343, 385, 391  
Liderança Universitária 45

## **M**

*Marketing* 56, 170, 214, 215, 219, 233, 234, 236, 253, 266, 267, 268, 269, 281, 282, 324, 325, 326, 327, 344  
*Marketing Social* 219, 268, 269, 270, 281, 282  
Métodos Quantitativos 16, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 207, 208, 211, 212, 213, 214, 215, 216  
*Mobile Learning* 172, 173, 174, 183, 184  
Monitoria 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197  
Mudança Social 268, 270, 273, 274, 279, 280

## **N**

Negócio 111, 160, 255, 258, 259, 260, 262, 264, 266, 285, 287, 289, 290, 295, 296, 297, 304, 305, 306, 307, 316, 317, 338, 341, 358, 383, 385, 386, 389, 390, 391, 392, 394

Neuromarketing 236, 237, 240, 241, 253, 254

Normas 67, 68, 69, 70, 71, 79, 81, 82, 128, 142, 145, 147, 149, 153, 177, 330, 333, 351, 367

## **O**

ONG 303, 306, 310, 311, 312, 313, 315

## **P**

Produção de Conteúdo 91, 99

Professores Universitários 155, 337

Publicidade em Jogos 217, 218, 228, 232, 234

## **Q**

Qualidade de Vida 58, 64, 66, 71, 74, 79, 84, 88, 89, 158, 304, 328, 329

Qualidade de Vida no Trabalho 66, 71, 79, 88

## **R**

Recursos Humanos 25, 29, 83, 84, 85, 87, 89, 126, 128, 134, 135, 141

Redes 93, 94, 97, 101, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 172, 244, 261, 284, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 296, 308, 319, 320, 322, 324, 325, 326, 353

Reuso Inteligente 255, 256, 258, 259, 260, 264, 265, 266

Rotatividade de Pessoal 83, 84, 85, 86, 88, 89

## **S**

Saúde Ocupacional 66, 68, 70, 77, 78, 79, 89

Secretariado Executivo 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 62, 65

Segurança do Trabalho 66, 68, 70, 73, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 145, 154

Sistema de Controle Gerencial 1, 2, 3, 5, 16

Social 3, 8, 15, 35, 47, 48, 49, 50, 53, 56, 57, 58, 59, 61, 62, 63, 65, 67, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 77, 79, 80, 81, 86, 88, 92, 93, 94, 102, 104, 106, 110, 122, 136, 168, 183, 186, 196, 213, 219, 223, 226, 228, 230, 231, 233, 235, 237, 255, 258, 264, 265, 268, 269, 270, 271, 273, 274, 279, 280, 281, 282, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 294, 295, 297, 299, 300, 301, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 315, 316, 317, 318, 319, 320, 324, 325, 327, 328, 329, 330, 331, 332, 333, 334, 335, 337, 340, 341, 342, 343, 347, 348, 365, 366, 367, 368, 369, 370, 371, 377, 380, 381, 383, 385, 387, 391, 392, 394, 395

## T

Tabagismo 239, 268, 269, 271, 272, 273, 277, 280, 281, 282

Técnicas Estatísticas 9, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 212, 213, 260

Trabalho 8, 16, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 27, 28, 31, 32, 33, 34, 36, 38, 40, 41, 42, 44, 45, 46, 47, 53, 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, 81, 82, 83, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 93, 95, 98, 99, 100, 101, 102, 108, 117, 118, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 153, 154, 161, 164, 167, 172, 173, 174, 177, 178, 180, 181, 185, 186, 188, 189, 195, 197, 199, 208, 209, 210, 212, 217, 228, 230, 235, 236, 241, 252, 270, 272, 273, 286, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 297, 299, 300, 307, 308, 309, 313, 315, 316, 337, 341, 345, 347, 351, 358, 362, 367, 368, 370, 371, 373, 375, 376, 378, 383, 385, 388, 392, 394

## U

Universidade Federal de Roraima 30, 31, 33, 35, 36, 38, 39, 41, 44

Usabilidade 101, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 182, 183, 184, 356

## V

*Videogames* 97, 98, 99, 100, 217, 221, 223, 232

## Y

*YouTube* 91, 92, 94, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 233, 293

*Youtubers* 91, 92, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100

 [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

 [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

 @atenaeditora

 [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](http://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)

# ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL

 Atena  
Editora

Ano 2021

 [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

 [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

 @atenaeditora

 [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)

# ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL

 Atena  
Editora

Ano 2021