

**Elói Martins Senhoras
(Organizador)**



ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 3

Atena
Editora
Ano 2021

**Elói Martins Senhoras
(Organizador)**



ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 3

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

iStock

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.

Open access publication by Atena Editora



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

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

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. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
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
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
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. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
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 Federal 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 da Fontoura Custódio Monteiro – Universidade do Vale do Sapucaí
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 Natéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Sidney Gonçalves 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 Angéli 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
Profª Ma. Adriana Regina Vettorazzi Schmitt – Instituto Federal de Santa Catarina
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
Profª Drª Amanda Vasconcelos Guimarães – Universidade Federal de Lavras
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
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 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/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
Prof. Me. Marcos Roberto Gregolin – Agência de Desenvolvimento Regional do Extremo Oeste do Paraná
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 Anhembí 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
Prof. Dr. Sullivan Pereira Dantas – Prefeitura Municipal de Fortaleza
Profª Ma. Taiane Aparecida Ribeiro Nepomoceno – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Universidade Estadual do Ceará
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 3

Bibliotecária: Janaina Ramos
Diagramação: Maria Alice Pinheiro
Correção: Mariane Aparecida Freitas
Edição de Arte: Luiza Alves Batista
Revisão: Os autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: organização, direção e controle da atividade organizacional 3 / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5983-234-7

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.347210907>

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins
(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; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, desta forma não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

APRESENTAÇÃO

A Administração trata-se de um pragmático campo de estudos que tem passado por uma constante evolução dinâmica ao longo dos tempos, em especial nos últimos dois séculos, ao conciliar a faceta real da arte da prática, estratégica e operacional, com a faceta ideal do estado da arte em termos de modelos e marcos teórico-conceituais, propiciando assim um relevante terreno para refletir e instrumentalizar o desenvolvimento organizacional.

Assim como a história do pensamento administrativo se fundamenta na projeção de distintos modelos e discursos organizacionais reflexivos aos desafios e oportunidades de cada tempo, o presente livro se apresenta para discutir a realidade brasileira, portuguesa e peruana com base em um conjunto de estudos que valorizam os debates sobre comando e controle nas organizações públicas e privadas.

Este livro, “Administração: Organização, Direção e Controle da Atividade Organizacional 3”, tem o objetivo de discutir as organizações públicas e privadas em um contexto de complexidades, especificidades e trajetórias sócio-históricas próprias, por meio de um conjunto de capítulos que refletem de modo combinado alguns desafios e oportunidades da temporalidade atual.

A natureza exploratória, descritiva e explicativa dos capítulos do presente livro combina distintas abordagens quali-quantitativas, paradigmas teóricos e recortes metodológicos de levantamento e análise de dados primários e secundários, os quais proporcionam uma imersão aprofundada em uma agenda eclética de estudos administrativos com base na realidade de organizações públicas e privadas.

Fruto de um trabalho coletivo, desenvolvido por um conjunto de pesquisadoras e pesquisadores ibero-americanos, este livro faz uma imersiva análise administrativa nos debates organizacionais sobre modelos e ferramentas de controle e comando com base na triangulação metodológica de revisões bibliográficas e estudos de caso.

O foco combinado sobre temas de comando e controle na Administração Pública e Privada possibilitou a construção de uma agenda plural de estudos fundamentada por discussões estratégicas de natureza humanística, permitindo assim a valorização de debates nos eixos de gestão de pessoas e qualidade de vida, os quais suscitam uma sincrônica voz do binômio Agente-Principal.

Recomendada para um conjunto diversificado de leitores, esta obra apresenta a realidade prática da administração em organizações públicas e privadas por meio de capítulos redigidos por meio de uma didática e fluída linguagem que valoriza a troca de experiências e o rigor teórico-conceitual e dos modelos, tanto para um público leigo não afeito a tecnicismos, quanto para um público especializado de acadêmicos.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

PRESCRIÇÃO DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS À LUZ DO ATUAL ENTENDIMENTO DA CGU

Fernanda Cláudia Araújo da Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109071>

CAPÍTULO 2..... 9

GESTIÓN DE LAS FINANZAS MUNICIPALES PERUANAS: ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DEL COVID-19, 2020

Teófilo Lauracio Ticona

Jarol Teófilo Ramos Rojas

José Luis Morales Rocha

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109072>

CAPÍTULO 3..... 20

MODELAMIENTO ESTADÍSTICO PARA LA TOMA DE DECISIONES DE REQUERIMIENTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL RÉGIMEN LABORAL DEL D.L. 276, Y D.L. 1057 EN LOS GOBIERNOS LOCALES DEL PERÚ

José Luis Morales Rocha

Mario Aurelio Coyla Zela

Nakaday Irazema Vargas Torres

Genciana Serruto Medina

Jarol Teófilo Ramos Rojas

Teófilo Lauracio Ticona

Solime Olga Carrión Fredes

Erika Blanca Medina Pinto

Roberto Tito Condori Pérez

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109073>

CAPÍTULO 4..... 36

A SOCIEDADE DA FALTA DE EMPATIA: A CARACTERIZAÇÃO DO BULLYING NAS DECISÕES DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS

Evânia de Lourdes Mariano de Paula

Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez

Semíramis Oliveira Correa

Simone Cristina Lemos

Fábio Luiz Teixeira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109074>







CAPÍTULO 5..... 47

AMBIENTE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UM ÓRGÃO PÚBLICO

Lígia Maria Heinzmann

Benile Isidor

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109075>

CAPÍTULO 6.....	62
FATORES RELACIONADOS AO DESEMPENHO DA FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	
Aline Fonseca Mota	
Doraliza Auxiliadora Abranches Monteiro	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109076	
CAPÍTULO 7.....	79
LIDERANÇA COMO ELEMENTO DE QUALIFICAÇÃO E PARTICIPAÇÃO INOVADORA EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR	
Sued Santos Rocha de Souza	
Flávio de São Pedro Filho	
Maria José Aguiar Madeira Silva	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109077	
CAPÍTULO 8.....	96
OS DÉFICITS DAS POLÍTICAS CRIMINAIS: MITIGAÇÃO DA CRIMINALIDADE NO MUNICÍPIO DE MACAPÁ-AP	
Luiz Tobias Rodrigues Mendonça	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109078	
CAPÍTULO 9.....	112
O CONFORTO E A SEGURANÇA NO TRANSPORTE COLETIVO: UM ESTUDO SOBRE OS FATORES ESSENCIAIS PARA A MANUTENÇÃO DO FUNCIONAMENTO DE SISTEMAS DE TRANSPORTE PÚBLICO	
Eduardo Breowicz Slonski	
Luis André Wernecke Fumagalli	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109079	
CAPÍTULO 10.....	131
A GESTÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES DA EDUCAÇÃO SUPERIOR: UM MODELO HÍBRIDO	
Ivo Domingues	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.34721090710	
CAPÍTULO 11.....	144
A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOCENTE: UM ESTUDO DE CASO DA FACULDADE VIDAL DE ENSINO SUPERIOR	
Antônio Marcos de Oliveira	
Lucivan Willians Diógenes Saldanha	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.34721090711	
CAPÍTULO 12.....	156
O PAPEL DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES: UM ESTUDO EM UMA UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA	
Taciana Maria Lemes de Luccas	

Ieda Pelógia Martins Damian

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.34721090712>

CAPÍTULO 13..... 175

O TRABALHO REMOTO SOB A PERCEÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS: UM ESTUDO DE CASO EM UM AMBIENTE UNIVERSITÁRIO

Iallison Araujo de Oliveira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.34721090713>

CAPÍTULO 14..... 186

PROPOSIÇÃO DE UM MODELO PARA MENSURAR A RELAÇÃO ENTRE PERCEÇÃO DE VALOR E RETENÇÃO EM ALUNOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Camila Moreira Almeida de Miranda

Larissa Namie Sakamoto

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.34721090714>

CAPÍTULO 15..... 203

A GESTÃO DE TALENTOS E A SUA RELEVÂNCIA NA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL - UM ESTUDO QUALITATIVO

Manuel Joaquim de Sousa Pereira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.34721090715>

CAPÍTULO 16..... 214

A IMPORTANCIA DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Tais Fabiane Mendes Nascimento

Romeu Espindola Lefundes

Claudio da Silva Almeida

Bruno Meira Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.34721090716>

CAPÍTULO 17..... 221

ANÁLISE DAS OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS E SOCIAIS DA CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO DOS EMPREGADOS DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO DO RIO GRANDE DO SUL

Diênifer Leticia Rubenich da Silva

Geovana Freitas Krammes

Gislaine Pinheiro Bittencourt

Igor Mateus Broc

Marcos Luis Cé

Naira Elizabete Barbacovi

Tauana Bianchetti

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.34721090717>

SOBRE O ORGANIZADOR..... 235

ÍNDICE REMISSIVO..... 236

A GESTÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES DA EDUCAÇÃO SUPERIOR: UM MODELO HÍBRIDO

Data de aceite: 01/07/2021

Ivo Domingues

Instituto de Ciências Sociais
Universidade do Minho

RESUMO: As Organizações de Ensino Superior (OES) nas sociedades mais desenvolvidas têm sido pioneiras na aplicação de modelos de gestão oriundos da indústria. Entre estes, encontramos a Norma ISO 9001 e a Norma HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points); os modelos Gestão da Qualidade Total (GQT), 'Balanced Scorecard' (BSC), 'Lean Thinking' (LT) e 'European Foundation for Quality Management' (EFQM). Estas inovações permitiram significativas melhorias do desempenho organizacional. Uma universidade pública africana adotou Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) que articula contributos daqueles modelos e é infraestruturado em Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). O modelo emergente assenta nos seguintes pressupostos teóricos: o alinhamento entre missão organizacional e as práticas individuais e entre planeamento estratégico e execução operacional é desejável; a gestão da qualidade melhora a conformidade da prestação de serviços educativos, bem como a eficácia e a eficiência organizacional; a gestão da cadeia de valor permite prevenir desperdícios de recursos (humanos, materiais, financeiros e temporais); se articuladas em adequada estratégia de gestão,

as TIC promovem a isomorfização, aumentam a eficácia e eficiência estratégica e operacional; é possível implementar um modelo híbrido de gestão da qualidade em organizações sem experiência acumulada de gestão da qualidade; a adoção de normas e modelos de gestão legitimados reforça o isomorfismo no campo institucional da Educação Superior. Todos estes pressupostos são fundados na teoria disponível sobre aplicação de normas e modelos de gestão nas OES.

PALAVRAS - CHAVE: 'Balanced Scorecard'; EFQM; 'Lean Thinking'; Sistema de Gestão da Qualidade; Tecnologias de Informação e Comunicação.

ABSTRACT: Higher Education organizations that operate in the most developed societies have been pioneers on the adoption of management models that were developed in the industrial sector. Among those models, we find the ISO 9001 standard and the HACCP standard (Hazard Analysis and Critical Control Points); the Total Quality Management model, the Balanced Scorecard model, the Lean Thinking model, and the European Foundation for Quality Management model (EFQM). These innovations allowed significant improvements of the organizational performance. An African university adopted a Quality Management System that includes components of those models and it is infra-structured in Information and Communication Technologies. The emergent model is based on the following assumptions: the alignment between organizational mission and individual practices as well as between strategic

planning and operational planning is desirable; the quality management improves the educational services compliance and the organizational effectiveness and efficiency; the value chain management allows for to prevent resources' waste (human, material, financial, and timing); if tightly connected within a management strategy, Information and Communication Technologies promotes isomorphization and increases both strategic and operational effectiveness and efficiency; it is possible to implement a hybrid quality management model in organizations without accumulated quality management experience; the adoption of legitimated management standards and models reinforces the isomorphism in the institutional field of Higher Education. All of these assumptions are based on the available theory that is focused on the management of Higher Education organizations.

KEYWORDS: 'Balanced Scorecard'; European Foundation for Quality Management; 'Lean Thinking'; Quality Management System; Information and Communication Technologies.

1 | INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a qualidade adquiriu enorme importância nas OES. Existem diversos factores explicativos desta mudança: o ensino superior tornou-se um mercado global, suportado na medição de desempenho na forma de 'rankings' que permitem comparação entre instituições formativas; a relação entre os Estados e as OES sofreu alterações, porque estas passaram a ser vistas como factores de desenvolvimento nacional e, para assegurar esta função, os países mais ricos têm estimulado a adopção de Sistemas de Gestão/Garantia da Qualidade (SGQ). Consequentemente, a qualidade tornou-se uma das principais preocupações no ensino superior (NEWTON, 2000:153; Ali et al., 2010) e as organizações melhoraram a qualidade da educação e da gestão em geral (SAHNEY et al., 2006).

As OES são igualmente reconhecidas como fundamentais ao desenvolvimento do continente africano. Concretamente, na formação superior de recursos humanos, na promoção do respeito pelo conhecimento científico e no fornecimento de consultoria (MOSSHA, 1986:121-128). Contudo, existem muitos constrangimentos de natureza organizacional e gestonária que dificultam a realização da sua missão (TEFERRA;ALBATC, 2004:29-31). Assim, neste contexto de racionalização do sector da educação superior, os modelos de gestão assumem particular importância. No âmbito deste contexto institucional e internacional, a Universidade de Cabo Verde (UniCV) solicitou a conceção, desenvolvimento e implementação de um SGQ. Foi desenvolvido um modelo de gestão original que integra diferentes referenciais – gestão da qualidade e gestão do risco alimentar. Concretamente, assegura conformidade com os requisitos das Normas ISO 9001 e HACCP e a realização de princípios do prémio EFQM; integra, ainda, princípios dos modelos BSC e LT. O SGQ foi construído numa plataforma informática designada Quality Alive.

Este artigo propõe reflexão sobre a racionalização da gestão das OES. A sua função manifesta é legitimar a adopção de padrões de gestão que, virtualmente, podem

reforçar as capacidades para realizar a missão organizacional. Concretamente, almeja os seguintes objetivos: i) analisar a adoção e implementação de sistemas de garantia/gestão da qualidade (SGQ) e ii) avaliar os seus impactos. Adicionalmente, iii) apresenta um modelo de gestão conceptualizado e desenvolvido para uma universidade africana. Assenta nos seguintes pressupostos: os membros da organização (docentes, não docentes e discentes) são capazes de mudanças comportamentais profundas nos modos de trabalhar devidas a rutura incremental e, deste modo, substituir práticas com diversos graus de rotinização (pressuposto ontológico); o conhecimento da transformação organizacional desejada e/ou praticada é inferível da interpretação de relatórios de investigações realizadas, cujos contornos e resultados são simplificados para facilitar a construção de sentido favorável à valorização da gestão da qualidade (pressuposto epistemológico).

2 I O CONTEXTO GLOBAL DA MUDANÇA DA GESTÃO DAS OES

A governança das OES é influenciada pelas mudanças ocorridas no ambiente organizacional. Estas transformações ocorrem por processos de internacionalização e globalização (TEICHLER, 2004:5-6), os quais articulam os níveis global, nacional e local através da agência ‘glonacal’ (MARGINSON; RHOADES, 2002; ZHA, 2009). Esta mundialização é reforçada pela mercantilização do sector público (OLSSEN; PETERS, 2005:316-17), bem como da educação e pesquisa (FERLIE et al., 2008:328), pela valorização da economia do conhecimento (OLSSEN; PETERS, 2005:330-40) e afirmação do capitalismo académico (MARGINSON; RHOADES, 2002:287-88), do empreendedorismo académico (RENAULT, 2006; LACETERA, 2009), do novo managerialismo (DEEM, 2001). A literatura mostra que a globalização transformou as OES em atores globais envolvidos na competição geopolítica por maior participação na nova ordem global (HALZELKORN, 2018:7) e que a qualidade assumiu prioridade estratégica (SUNDER, 2016), tornando-se palavra-chave (CHENG, 2017). Assim, a constituição da formação superior como mercado global cria novas necessidades gestonárias, nas quais a Gestão da Qualidade adquire estatuto privilegiado.

A governança das OES também é influenciada pela sua natureza institucional. Elas são, simultaneamente, organizações “orientadas para o Estado” e “orientadas para-o mercado” (LIEFNER, 2003:469; CLARK, 1983:161 – 171, 137-45), o que as faz depender do financiamento público e privado, e a sua autonomia gestonária implica aumento da competição pela reputação (ZHA, 2009:465). Por isso, existe tendência para a valorização internacional generalizada dos ‘rankings’ mundiais (HAZELKOM, 2007:107), os quais têm impacto nas organizações de formação superior (THAKUR, 2007:89), pois elas estão a transformar-se no que é medido (HAZELKOM, 2007:108), promovendo a normalização das OES e a sua participação na intensa competição pela partilha da riqueza no mundo globalizado (PUSSER; MARGINSON, 2013). Neste contexto, a adopção de estratégia

que valorize a Gestão da Qualidade é mais resultado de pressão externa do que de reconhecimento interno (HOUTON, 2007:9).

3 I REFERENCIAIS E MODELOS DE GESTÃO NAS OES

Existem diversos referenciais de gestão com a forma de Normas e de modelos de gestão que têm sido aplicados nas OES. Nesta reflexão são considerados normas e modelos de gestão cuja escolha é justificada por serem reconhecidamente usados para melhorar os SGQ das OES que operam em sociedades mais desenvolvidas e por terem, igualmente, sido adotados para inspirar e suportar o SGQ construído para a UniCV. A base do modelo é a Norma ISO 9001, a qual é complementada por elementos de outros modelos de gestão mais orientados para eficiência organizacional (BSC, TQM e LT), e a arquitetura é inspirada no modelo EFQM. Por isso, o modelo criado é, por natureza, híbrido, o que significa que integra, total ou parcialmente, componentes de diferentes normas ou/e modelos.

A gestão da qualidade nas OES deve focar os seus processos nucleares. Os processos essenciais na educação superior são a prestação de serviços de apoio, ensino e aprendizagem (VENKATRAMAN, 2007:93; SRIKANTHAN; DALRYMPLE, 2007:178), educação e investigação (SRIKANTHAN; DALRYMPLE, 2007:178), ensino e aprendizagem (BLACKMORE; FRASER, 2003), criação e transferência de conhecimento (ensino e publicação), bem como aplicar conhecimento (consultoria) (MOLEN, 1996); a principal responsabilidade do sistema inclui ensino, aprendizagem e investigação (MORLEY, 2003). Por isso, as OES têm uma tripla missão: ensinar, investigar e transferir conhecimento para a comunidade (MONTESINOS et al., 2008:271). Considerando a sua missão social, a construção de um SGQ para as OES deve considerar as suas três áreas de intervenção – investigação, ensino e extensão – bem como todas as demais áreas que, indiretamente, afetam os processos que nestas ocorrem.

O modelo BSC assegura a articulação entre a gestão estratégica e a gestão operacional. É um modelo de gestão baseado na estratégia e ajuda as organizações de ensino superior a clarificar a sua missão e a converter a sua estratégia em objetivos operacionais, medidas e ações alinhadas com a sua missão (BEARD, 2009), suporta o compromisso racional com a eficácia e a eficiência (LAWRENCE; SHARMA, 2002:675). Contudo, a sua adequação às organizações de ensino superior depende do suporte da gestão de topo e do cuidado na escolha dos PMI (Performance Measurement Indicators) (CHEN, 2006). Por conseguinte, este modelo pode alinhar a missão, as estratégias, as políticas, os planos, os processos e as práticas.

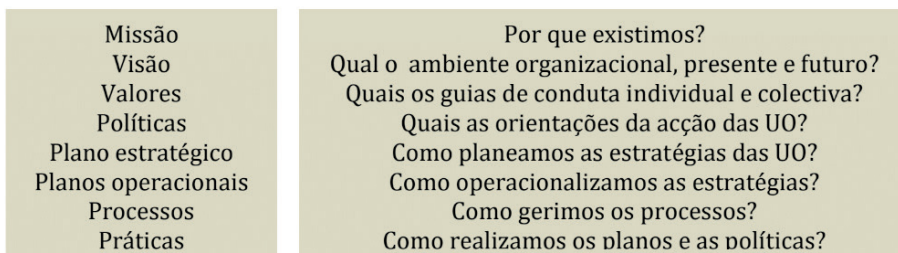


Fig.1 Elementos do SGQ.

No SGQ desenvolvido para a UniCV, o BSC permitiu alinhar os seus elementos fundamentais. A missão, a visão, os valores e as políticas são enunciados expressivos e fundacionais; a partir daqui o SGQ é desdobrado com base em sistema de indicadores correspondente ao modelo EFQM.

O modelo de gestão da qualidade é adequado para melhorar o desempenho das OES. A gestão da qualidade é pedra angular nas OES (ALI et al, 2010), tornando-se crítica para assegurar que as OES prestam melhores serviços aos seus clientes primários (QUINN et al., 2009:366). De facto, a implementação de um SGQ baseado na ISO 9001 pode melhorar substancialmente a qualidade da educação (CHENG et al, 2004:93-94), permitir ganhos de eficácia, de eficiência e de reputação (MAN; KATO, 2010:5). Para isso, existe necessidade das OES desenvolverem os seus próprios SGQ (ROSA et al., 2012:142-143) e os conceitos de Sistema de Produção da Universidade e de Sistema da Qualidade oferecem enquadramento adequado à conceptualização de um SGQ para as universidades (KARAPETROVIC et al., 1998). Assim, a literatura revela que a construção de SGQ baseados na Norma ISO 9001 pode melhorar a qualidade das OES.

O modelo adotado para a UniCV é baseado no SGQ. Na sua construção foram incorporados todos os requisitos deste referencial normativo, os quais foram, no caso da alimentação, complementados pelos da Norma HACCP. Destes referenciais, são particularmente relevantes a abordagem da organização por processos, a importância da comunicação com as entidades interessadas e o controlo dos riscos. Deste modo, o SGQ é um sistema de processos, conjuntos de atividades relacionadas entre si que consomem diversos recursos (materiais, humanos, temporais) para transformar entradas em saídas.

A TQM é abordagem organizacional que permite reforçar a eficácia e a eficiência das universidades. Define procedimentos e responsabilidades (DOHERTY, 1993), aumenta a flexibilidade dos processos e da organização (LIAO et al., 2010:1122), facilita a monitorização e melhoria dos processos de aprendizagem (LOZIER; TEETER, 1996:194-97), melhora a eficácia dos processos de gestão educacional e administrativa (CALVO-MORA et al., 2006:100) e dos processos de comunicação organizacional interna (NEVES; NAKHAI, 1993: 122), reduz os tempos médios de realização dos processos administrativos

(LOZIER; TEETER, 1996:193). De forma geral, melhora os processos em que toca (KOCH; FISHER, 1998:660). Por isso, reforça a competitividade nacional e internacional de serviços educacionais (SAKTHIVEL; RAJU, 2006:930-31). Assim, esta abordagem permite otimizar o sistema de garantia da qualidade e, sobretudo, o sistema de gestão da qualidade.

O modelo 'Lean Six Sigma' é aplicável às OES (ANTONY et al., 2012) e os princípios dos modelos 'Total Quality Management' e 'Lean Thinking', embora mais complexamente aplicáveis às OES, podem beneficiar imenso o seu desempenho (DAHLGAARD; OSTERGAARD, 2000). 'Lean Thinking' permite fazer mais com menos, transformando desperdício em valor (WOOMACK; JONES, 1996). A literatura revela que a aplicação de princípios 'lean' à educação superior tem permitido consideráveis melhorias (SUNDER, 2016). Assim, este modelo pode ajudar a otimizar os recursos materiais e humanos na realização da missão das OES.

Os modelos TQM e LT contribuíram para o SGQ com os princípios 'operar segundo a relação fornecedor-cliente', 'melhorar continuamente', 'comunicar internamente' e 'gerir a cadeia de valor'. A Plataforma Informática (Plainf) assegura comunicação passiva e automática e esta assegura a sequencialidade de tarefas, grande parte da comunicação interna e a eficácia da relação interna fornecedor-cliente; permite gerir as relações com fornecedores externos; possui processos de medição, monitorização, servida por painel de bordo ('dashboard'), e melhoria contínua; integra todos os fornecedores e todos os clientes; possui funcionalidades específicas de comunicação (avisos, lembretes, 'intra-mail') que estimulam a redução das falhas e aumentam a eficácia e a eficiência; disponibiliza, ainda, a assinatura eletrónica e a leitura de códigos gráficos. Constitui, assim, importante recurso para a redução do desperdício e reforço da sustentabilidade.

O modelo EFQM tem sido adotado em diversas OES. Num mercado crescentemente competitivo, a implementação oferece um apropriado meio de assegurar a qualidade (ARJOMANDI et al., 2009:1019). Na medida em que é um modelo de autoavaliação, está focado na caminhada para excelência a longo-prazo e depende da qualidade dos dados produzidos (HIDES et al., 2004). Este modelo deve ser usado para fazer planeamento organizacional estratégico e integrar os processos da organização, o que facilita a sua implementação (DAVIES, 2008). Assim, este modelo, o qual é mais orientativo do que prescritivo, estimula e inspira a organização estratégica e operacional das OES.

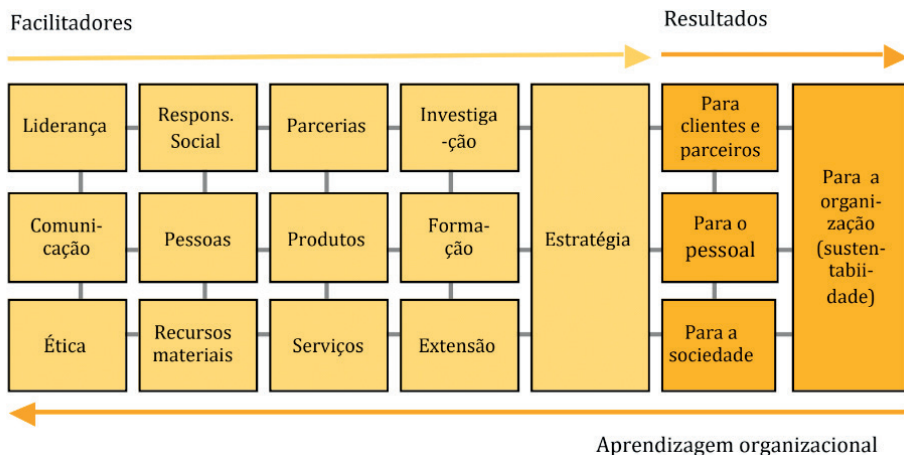


Fig.2 O SGQ segundo o modelo EFQM.

O SGQ criado, implicou a alteração da matriz original de facilitadores previstos no modelo EFQM. Concretamente: investigação, ensino e extensão foram assumidos como facilitadores individualizados; comunicação, ética e responsabilidade social foram adicionadas. Esta transformação foi recomendada pela complexidade das OES e foi possível porque se trata de um modelo de autoavaliação. Deste modo, cada um dos facilitadores pode ser assumido como objecto de planeamento estratégico e operacional, execução dos projectos planeados, monitorização dos resultados, melhoria dos processos e da ação de planeamento e execução dos planos.

4 | AS TIC E A GESTÃO DAS OES

As TIC impactam os processos nucleares das OES. Concretamente, impactam os processos de ensino e aprendizagem (ISSSROF; SCANLON, 2002; ZHAO, 2003), aprendizagem, pesquisa e comunicação (KIM-SOON et al, 2014), mas o seu impacto depende de factores humanos (KIM et al, 2012). Assim, a integração das TIC na educação superior é imperativa para a atuação académica (ROGERS, 2000), a qual é processo longo e gradual (ENGLUND et al, 2017). A literatura sobre o impacto das TIC nas OES tende a focar os processos nucleares, sendo irrelevante quanto ao seu impacto na gestão da qualidade. Na ausência de estudos que objetivam esse impacto, o recurso à teoria sociológica organizacional pode ajudar a antever esses impactos.

As TIC possuem força agêntica estruturante dos processos e práticas. As organizações são funcional e pragmaticamente comunicacionais, e a comunicação é sempre organizacional (TAYLOR; COOREN, 1997:435,436); a comunicação é a verdadeira condição para a existência de uma organização, pois ela a circunscreve e institui (TAYLOR, 1993:112-113), organiza e ordena (COOREN, 2000). As interações envolvem diferentes

“seres de outros lugares e outros tempos” (LATOUR, 1996:232), os quais são capazes de fazer uma diferença no decurso da ação de outros actantes (LATOUR, 2005). Assim, fazer é “fazer fazer” (LATOUR, 2005:217) ou “fazer acontecer” (LATOUR, 1996:237). As organizações são um fenómeno híbrido que resulta das agências plenas de actantes de diversa natureza ontológica (TAYLOR; VAN EVERY, 2000; COOREN, 2006:99), ou seja, a organização emerge das interações entre actantes humanos e não humanos (COOREN 2006:100). Assim, os actantes que incorporam software são dotados de capacidade agêntica, de “fazer fazer”, de transformar os processos e as práticas. Por isso, a adopção de SGQ infraestruturados em ‘software’ permite mais rápidas, intensas e extensas mudanças de processos e práticas.

Deste modo, a construção de um SGQ numa Plalnfacilita a (re)estruturação das práticas. A sua força actante não humana condiciona mais a execução dos actantes humanos, facilitando a mudança organizacional e a melhoria dos padrões de desempenho e promovendo a isomorfização. Existe tendência para a isomorfização organizacional nos sectores institucionais, a qual melhora a capacidade de operar em ambientes afectados por incertezas. Esta pode assumir as seguintes formas: mimética (processos de organizações consideradas bem-sucedidas ou mais legítimas são adotados); coerciva (uma organização condiciona outras organizações a adotar solução idêntica); normativa (regras técnicas são generalizadas por profissionais especializados) MEYER;ROWEN, 1983). Os mecanismos de isomorfização operam em diferentes graus e podem ter importância variável em diferentes organizações dos mesmos sectores (SLACK; HININGS, 1994:820-821). Há falta de estudos que revelem a importância das TIC nas formas de isomorfização institucional da Educação Superior. Contudo, há evidências empíricas que sugerem que estas podem depender da relação entre as entidades interessadas, dos modelos de gestão adotados e da adequação das TIC ao uso por pessoas dotadas de diferentes capacidades.

5 | CONCLUSÃO

A literatura científica revela que a aplicação de normas e modelos de gestão da qualidade desenvolvidos na indústria são aplicáveis nas OES. A sua adopção na educação superior integra processos de competição global que coloca as OES no centro da competitividade das nações, tendo sido aplicados em OES das sociedades económica, tecnológica e educacionalmente mais desenvolvidas. Aparentemente, normas e modelos da qualidade também são aplicáveis em sociedades menos desenvolvidas, como acontece em Cabo Verde. A implementação do sistema de gestão da qualidade criado pode beneficiar da força instituinte das TIC. O modelo de gestão construído já foi validado nas instâncias da universidade e a sua implementação já foi iniciada. Como a literatura científica adverte, o processo pode ser tão importante quanto o produto. Assim, é necessário analisar o seu processo de institucionalização para avaliar a sua capacidade estruturante dos processos

e práticas acadêmicas.

REFERÊNCIAS

ALI N. A.; MAHATAND F.; ZAIRI, M. Testing the Criticality of HR-TQM Factors in the Malaysian Higher Education Context. **Total Quality Management**, Vol.21, No.11, pp.1177–1188, 2010.

ANTONY, J., Krishan; N., Cullen D; Kumar, M. Lean Six Sigma for Higher Education Institutions (HEIs). **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 61, No. 8 pp. 940 – 948, 2012.

ARJOMANDI, M.; KESTELL, C.; Grimshaw, P. An EFQM Excellence Model for Higher Education Quality Assessment, Proceedings of the *20th AAEE Australasian Association for Engineering Education Conference: Engineering the Curriculum* (pp. 1-7). Retrieved from <http://aaee.com.au/conferences/AAEE2009/PDF/AUTHOR/AE090149.PDF>, 2009.

BEARD, D.F. Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education. **Journal of Education for Business**, Vol. 84, No 5, pp. 275-282, 2009.

BLACKMORE, P.; FRASER, M. Research and Teaching: Making the Link, in BLACKWELL, R.; BLACKMORE, P. (Eds.), **Towards strategic staff development in higher education**, Philadelphia: SRHE: Open University Press, pp. 131-141, 2003.

PUSSER, B.; MARGINSON, S. University Rankings in Critical Perspective. **The Journal of Higher Education**, 84:4, pp 544-568, 2013.

CALVO-MORA, A.; LEAL, A.; ROLDÁN, J. L. Using Enablers of the EFQM Model to Manage Institutions of Higher Education. **Quality Assurance in Education**, Vol. 14, No. 2, pp 99-122, 2006.

CHEN, S.-H The Application of Balanced Scorecard in the Performance Evaluation of Higher Education. **The TQM Magazine**, Vol. 18, No. 2, pp. 190-205, 2006.

CHENG, Y.-Y.; LYU, J.; LIN, Y.-C. “Education Improvement Through ISO 9000 Implementation: Experiences in Taiwan. **International Journal of Engineering Education**, Vol. 20, No. 1, pp. 91-95, 2004.

CHENG, M. Reclaiming Quality in Higher Education: A Human Factor Approach. **Quality in Higher Education**, 23:2, pp 153-167, 2017.

CLARK, B. R. **The Higher Education System: Academic Organisation in Cross-National Perspective**. Berkeley, CA: University of California Press, 1983.

COOREN, F. **The Organizing Property of Communication**. Amsterdam, the Netherlands; John Benjamins Pub. Co, 2000.

COOREN, F. The Organizational World as a Plenum of Agencies, in COOREN, F.; TAYLOR R. J.; VAN EVERY E. J. (Eds.), **Communication as Organizing: Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation**, Mahwah, New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 141-156, 2006.

DAHLGAARD, J.J.; OSTERGAARD, P. "TQM and Lean Thinking in Higher Education", in SHINA, M. (Ed.), *The Best of Quality*, vol. 11, Milwaukee, WI: Quality Press, American Society for Quality, pp. 203-226, 2000.

DAVIES, J. "Integration: Is it the Key to Effective Implementation of the EFQM Excellence Model?." *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 25, No. 4, pp. 383-399, 2008.

DEEM, R. "Globalisation, new Managerialism, Academic Capitalism and Entrepreneurialism in Universities: Is the Local Dimension Still Important?." *Comparative Education*, Vol.37, No.1, pp. 7-20, 2001.

DOHERTY, G. D "Towards Total Quality Management in Higher Education: A Case Study of the University of Wolverhampton." *Higher Education*, Vol. 25, pp 321-339, 1993.

ENGLUND, C.; OLOFSSON, A. D.; Price, L. "Teaching With Technology in Higher Education: Understanding Conceptual Change and Development in Practice." *Higher Education Research & Development*, 36(1), pp 73-87, 2017.

FERLIE, E.; MUSSELIN, C.; ANDRESANI, G. "The Steering of Higher Education Systems: A Public Management Perspective." *Higher Education*, Vol. 56, pp.325–348, 2008.

HAZELKOM, E. "The Impact of League Tables and Ranking Systems on Higher Education Decision Making." *Higher Education Management and Policy*, Vol.19, No. 2, pp. 87-110, 2007.

HALZELKORN, E. "Reshaping the World Order of Higher Education: The Role and impact of Rankings on National and Global systems." *Policy Reviews in Higher Education*, 2(1), pp 4-31, 2018.

HIDES, M.T.; DAVIES, J.; JACKSON, S. "Implementation of EFQM Excellence Model Self-Assessment in the UK higher Education Sector – Lessons Learned From Other Sectors." *The TQM Magazine*, Vol. 16, No. 3, pp. 194-201, 2004.

HOUTON, D. "TQM and Higher Education: A Critical Systems Perspective on Fitness for Purpose." *Quality in Higher Education*, Vol. 13, No.1, pp. 3-17, 2007.

KARAPETROVIC, S.; RAJAMANI, D.; WILLBOM, W. "ISO 9000 a Quality System: In Interpretation for the University." *International Journal of Engineering Education*, Vol. 14, No. 2, pp. 105-118, 1998.

KIM, K.; TRIMI, S.; PARK, H.; RHEE, S. "The Impact of CMS Quality on the Outcomes of E-learning Systems in Higher Education: An Empirical Study." *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 10(4), pp 575-587, 2012.

KIM-Soon, N.; RAHMAN, A.; AHMED, M. "E-service Quality in Higher Education and Frequency of Use of the Service." *International Education Studies*, 7(3), 1-10. *Development*, 36:1, pp 73-87, 2014.

KOCH, J. V.; FISHER, J. L. "Higher Education and Total Quality Management." *Total Quality Management*, Vol. 9, No. 8, pp.659-668, 1998.

ISSSROFF, K.; SCANLON E. "Using Technology in Higher Education: An Activity Theory Perspective." *Journal of Computer assisted learning*, 18(1), pp 77-83, 2002.

LACETERA, N. Academic Entrepreneurship. *Managerial and Decision Economics*, Vol. 30, pp. 443-464, 2009.

LATOURE, B. On Interobjectivity. *Mind, Culture and Activity*, Vol. 3, pp. 228-245, 1996.

LATOURE, B. **Reassembling the social: an introduction to Actor-Network Theory**, Oxford: University Press, 2005.

LAWRENCE, S.; SHARMA, U. Commodification of Education and Academic Labour – Using the Balanced Scorecard in a University Setting. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 13, pp. 661–677, 2002.

LIAO, S. H.; CHANG, W. J.; WU, C. C. Exploring TQM-Innovation Relationship in Continuing Education: a System Architecture and Propositions. *Total Quality Management*, Vol. 21, No. 11, pp. 1121–1139, 2010.

LIEFNER, I. Funding, Resource Allocation, and Performance in Higher Education Systems. *Higher Education*, Vol. 46, pp. 469–489, 2003.

LOZIER, G. G.; TEETER, D. J. "Quality Improvement Pursuits in American Higher Education. *Total Quality Management*, Vol. 7, No. 2, pp. 189-201, 1996.

MAN, M. K.; KATO, I. Japanese Management and Total Quality Management (TQM) - The Application in Higher Education Institutions. *International Journal of Management and Innovation*, Vol. 2, No. 2, pp. 1-8, 2004.

MARGINSON, S.; RHOADES, G. Beyond National States, Markets, and Systems of Higher Education: A Global Agency Heuristic. *Higher Education*, Vol. 43, pp. 281–309, 2002.

MEYER, J. W.; ROWEN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol. 83, pp. 340-363, 1983.

MOLEN, H. J. Van der Creation, Transfer and Application of Knowledge Through the Higher Education System. in BURGEN, A. (Ed.), **GOALS and Purposes of Higher Education in the 21st Century**. London, Bristol, Pennsylvania: Jessica Kingsley Publishers, pp. 13-23, 1996.

MONTESINOS, P.; CAROT, J. M.; MARTINEZ, J.-M.; MORA F. Third Mission Ranking for World Class Universities: Beyond Teaching and Research. *Higher Education in Europe*, Vol. 33, No. 2/3, pp. 259-271, 2008.

MORLEY, L. **Quality and Power in Higher Education**. Philadelphia: Open University Press, 2003.

MOSSHA, H.J. The Role of African Universities in National Developments: A Critical Analysis. *Higher Education*, Vol. 15, pp. 113-134, 1986.

NEVES, J.S.; NAKHAI B. The Baldrige Award Framework for Teaching Total Quality Management. *Journal of Education for Business*, Vol. 69, No. 2, pp. 121-125, 1993.

NEWTON, J. Feeding the Beast or Improving Quality? Academics' Perceptions of Quality Assurance and Quality Monitoring". **Quality in Higher Education**. Vol. 6, pp. 153–163, 2000.

OLSSSEN, M.; PETERS, M.A. Neoliberalism, Higher Education and the Knowledge Economy: from the Free Market to Knowledge Capitalism. **Journal of Education Policy**, Vol. 20, No. 3, pp. 313–345, 2005.

QUINN, A.; LEMAY, G.; LARSEN, P.; JOHNSON, D. M. Service Quality in Higher Education. **Total Quality Management**, Vol. 20, No.2, pp.139-152, 2009.

RENAULT, C. S. "Academic Capitalism and University Incentives for Faculty Entrepreneurship. **Journal of Technology Transfer**, Vol.31, pp. 227–239, 2006.

ROGERS, D. L. A Paradigm Shift: Technology Integration for Higher Education in the New Millennium. **AACE Review (formerly AACE Journal)**, 1(13), 19-33, 2000.

ROSA, M. J.; SARRICO, C. S.; Amaral, A. Implementing Quality Management Systems in Higher Education Institutions", in Savsar, M. (Ed.), **Quality Assurance and Management, in Tech**, pp. 129-146, 2012.

SAHNEY, S.; BANWET, D. K.; and KARUNES, S. An Integrated Framework for Quality in Education: Application of Quality Function Deployment, Interpretive Structural Modeling and Path Analysis. **Total Quality Management**, Vol. 17 No. 2, pp. 265–285, 2006.

SAKTHIVEL, P. B.; RAJU, R. Conceptualizing Total Quality Management in Engineering Education and Developing a TQM Educational Excellence Model. **Total Quality Management & Business Excellence**, Vol. 17, No. 7, pp. 913-934, 2006.

SLACK, T.; HININGS, B. Institutional Pressures and Isomorphic Change: An Empirical Test. **Organization Studies**, Vol. 15, No. 6, pp. 803-827, 1994.

SRIKANTHAN, G.; DALRYMPLE, J. A conceptual Overview of a Holistic Model for Quality in Higher Education. **International Journal of Educational Management**, Vol. 21, No.3, pp. 173-193, 2007.

SUNDER M. V. Constructs of Quality in Higher Education Services. **International Journal of Productivity and Performance Management**. Vol. 65, No. 8, pp. 1091-1111, 2016.

TAYLOR, J. **Rethinking the Theory of Organizational Communication: How to Read an Organization**. Norwood, NJ: Alex Publishing Corporation, 1993.

TAYLOR, J.; COOREN, F. What Makes Communication 'Organizational'? How the Many voices of a Collectivity Become the One Voice of an Organization. **Journal of Pragmatics**, Vol. 27, pp. 409–438, 1997.

TAYLOR, J. R; VAN EVRY, E. J. **The emergent organization: communication as its site and surface**. Lawrence New Jersey: Erlbaum Associates, 2000.

TEFERRA, D.; ALBATCH, P. G. African Higher Education: Challenges for the 21st Century. **Higher Education**, Vol. 47, pp. 21-50, 2004.

TEICHLER, U. "The Changing Debate on Internationalisation of Higher Education. *Higher Education*, Vol. 48, pp. 5–26, 2004.

THAKUR, M. The Impact of Ranking Systems on Higher Education and Its Stakeholders. *Journal of Institutional Research*, Vol. 13, No. 1, pp. 83–96. 2007.

VENKATRAMAN, S. A Framework for Implementing TQM in Higher Education Programs. *Quality Assurance in Education*, Vol. 15, No. 1, pp. 92-112, 2007.

WOOMACK, J. P.; JONES, D. T. **Lean Thinking: Danish Waste and Create Wealth in your Corporation**. New York: Simon & Schuster, 1996.

ZHA, Q. Diversification or Homogenization in Higher Education: A Global Allomorphism Perspective. *Higher Education in Europe*, Vol. 34, No. 3/4, pp. 459-479, 2009.

ZHAO, F. Enhancing the Quality of Online Higher Education Through Measurement. *Quality Assurance in Education*. 11(4), pp 214-221, 2003.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração 2, 9, 12, 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 47, 48, 61, 63, 64, 65, 69, 73, 74, 75, 77, 78, 81, 88, 94, 95, 96, 105, 106, 112, 115, 129, 146, 150, 154, 156, 167, 173, 175, 176, 177, 178, 179, 181, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 194, 197, 198, 199, 201, 202, 204, 212, 219, 220, 235

Ambiente 10, 12, 24, 25, 36, 39, 40, 41, 42, 43, 47, 48, 49, 50, 52, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 81, 87, 97, 98, 133, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 156, 158, 160, 162, 163, 164, 166, 168, 169, 170, 171, 172, 175, 176, 180, 183, 187, 192, 205, 208, 214, 215, 218, 219

B

Brasil 2, 3, 4, 8, 37, 38, 40, 44, 45, 65, 77, 81, 99, 100, 109, 110, 147, 157, 166, 176, 177, 178, 179, 180, 183, 184, 185, 187, 188, 189, 190, 193, 199, 200, 201, 202, 219, 223, 224, 228, 234

Bullying 10, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46

C

Capacitação 62, 69, 70, 71, 75, 76, 79, 84, 88, 90, 149, 152

CGU 10, 1, 2, 5, 6, 7, 8

Clima Organizacional 47, 48, 49, 50, 51, 52, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 149

Colaborador 145, 147, 148, 149, 150, 205, 214, 216

Comunicação Organizacional 11, 135, 156, 158, 160, 161, 166, 167, 169, 170, 171, 172, 173, 211

Conforto 11, 51, 56, 60, 112, 113, 115, 116, 117, 118, 120, 123, 126, 127, 128

Contratos Administrativos 11, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 69, 71, 72, 76, 77, 78

Cooperativa 221, 230, 231, 232, 233

COVID-19 10, 2, 6, 8, 9, 11, 13, 14, 17, 18, 19, 113, 128, 183

Criminalidade 11, 96, 97, 98, 99, 100, 103, 105, 108, 109, 110, 115

D

Desempenho 11, 47, 48, 49, 50, 52, 53, 54, 55, 57, 60, 62, 63, 64, 66, 67, 68, 72, 75, 76, 79, 80, 87, 89, 90, 106, 131, 132, 135, 136, 138, 147, 148, 168, 179, 195, 198, 206, 207, 211, 215, 217, 218, 219, 228, 235

Design thinking 95

Direito 1, 2, 3, 5, 8, 36, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 64, 77, 104, 130, 149, 150, 185, 188, 222, 223, 224, 227, 230, 231, 234

E

Economia 47, 64, 109, 110, 112, 115, 121, 133, 173, 177, 188, 200, 201, 228, 229, 234, 235

Eficiência 1, 48, 63, 65, 66, 77, 78, 82, 106, 112, 113, 115, 116, 120, 127, 128, 131, 134, 135, 136, 177, 179, 203, 204, 209, 211, 214, 216

Empatia 10, 36, 44

Empresa 51, 73, 74, 75, 95, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 163, 170, 172, 193, 204, 205, 208, 209, 210, 213, 214, 215, 216, 217, 221, 222, 223, 224, 226, 227, 228, 229, 233, 234

Ensino Superior 11, 131, 132, 134, 144, 146, 147, 148, 150, 151, 152, 153, 154, 156, 157, 158, 170, 173, 184, 186, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 199, 200, 201, 202

Estado 9, 2, 4, 5, 6, 10, 11, 17, 18, 19, 20, 23, 32, 33, 36, 42, 51, 61, 82, 84, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 104, 105, 106, 108, 109, 110, 114, 133, 146, 156, 176, 178, 179, 184, 188, 194, 200, 202, 206, 216, 217, 221, 222, 223, 224, 227

Estratégia 12, 83, 84, 95, 121, 131, 133, 134, 197, 203, 204, 205, 206, 208, 209, 210, 211, 235

F

Fiscalização 11, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 75, 76, 77, 78, 108

G

Gestão 9, 11, 12, 47, 48, 49, 50, 51, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 76, 77, 78, 81, 84, 86, 87, 88, 89, 93, 94, 95, 96, 99, 105, 106, 107, 111, 112, 114, 121, 128, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 144, 145, 147, 153, 154, 161, 166, 171, 172, 173, 174, 176, 177, 183, 184, 185, 187, 188, 189, 193, 203, 204, 205, 208, 209, 210, 211, 213, 219, 220, 235

I

Informação 73, 77, 78, 95, 128, 131, 149, 150, 152, 156, 157, 158, 163, 164, 165, 168, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 178, 183, 196, 197, 203, 205, 208, 209, 211, 229

Inovação 79, 80, 83, 89, 90, 94, 95, 154, 171, 175, 179, 203, 204, 205, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 235

Insalubridade 226

L

Liderança 11, 79, 80, 81, 83, 84, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 205, 208, 209, 213, 214, 215, 217, 220

M

Mercado 18, 82, 83, 98, 99, 104, 106, 108, 109, 116, 119, 132, 133, 136, 144, 147, 148,

157, 161, 166, 187, 190, 193, 196, 202, 209, 219, 228, 229

Militar 11, 79, 80, 84, 85, 87, 88, 89, 90, 93, 94, 96, 98, 101, 102, 103, 106, 108, 109

Modelo 11, 12, 15, 17, 27, 28, 29, 30, 31, 34, 48, 82, 92, 96, 112, 116, 118, 119, 121, 122, 123, 127, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 144, 145, 146, 148, 150, 153, 154, 176, 177, 183, 185, 186, 188, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 207, 223

Motivação 12, 38, 41, 48, 145, 148, 150, 151, 161, 168, 206, 207, 208, 212, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220

O

Obrigações Trabalhistas 12, 221, 222, 223, 224, 227, 230, 232, 233

Oportunidade 71, 99, 115, 128, 145, 149, 151, 152, 153, 187, 191

Organização 2, 9, 11, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 66, 76, 79, 80, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 97, 98, 99, 133, 135, 136, 137, 138, 144, 146, 148, 149, 153, 156, 157, 158, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 172, 181, 189, 190, 193, 201, 205, 207, 208, 209, 211, 212, 214, 216, 217, 224, 227

P

Participação 11, 64, 70, 79, 80, 83, 85, 87, 89, 90, 91, 106, 128, 133, 145, 167, 192, 231

Percepção 12, 50, 51, 61, 63, 68, 87, 117, 119, 144, 146, 148, 150, 151, 153, 154, 175, 176, 181, 183, 186, 187, 193, 194, 195, 197, 198, 200

Periculosidade 226, 227

Polícia Militar 96, 98, 101, 102, 103, 106

Prescrição 10, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

Prevenção 38, 42, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 106, 108, 109, 110

Processos Administrativos 10, 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 67, 69, 72, 73, 74, 135

Q

Qualidade 9, 11, 47, 48, 49, 50, 55, 59, 63, 69, 72, 73, 76, 82, 96, 104, 113, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 128, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 144, 145, 146, 147, 148, 152, 153, 154, 160, 162, 164, 166, 170, 177, 178, 179, 182, 183, 186, 187, 189, 191, 192, 193, 194, 195, 199, 200, 202, 205, 216, 217

QVT 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 153

R

Retenção 12, 186, 187, 195, 196, 198, 200, 223

S

Satisfação 47, 48, 49, 50, 51, 55, 112, 118, 119, 120, 124, 127, 128, 145, 147, 148, 150, 151, 163, 168, 177, 191, 192, 204, 206, 207, 215, 216, 219

Segurança 11, 2, 5, 42, 56, 59, 65, 74, 96, 97, 98, 99, 100, 105, 109, 110, 112, 113, 115,

116, 117, 118, 120, 125, 127, 128, 145, 149, 151, 193, 200, 206, 235

Servidores Públicos 12, 1, 2, 5, 7, 8, 31, 32, 33, 62, 71, 175, 176, 178, 183, 185

Setor Público 63, 64, 175, 176, 178, 179, 180, 182, 183, 193

Sociedade 10, 2, 36, 37, 38, 40, 42, 44, 45, 47, 80, 87, 97, 98, 99, 100, 106, 107, 109, 110, 115, 116, 127, 150, 152, 157, 161, 163, 167, 171, 172, 176, 177, 178, 179, 181, 182, 183, 192, 193, 223, 227, 228, 235

Stakeholders 82, 83, 94, 99, 107, 143, 207, 208

SWOT 79, 80, 86, 90, 91

T

Talentos 12, 203, 204, 205, 208, 209, 211, 213, 218

Trabalho 9, 11, 12, 1, 2, 36, 37, 38, 39, 44, 47, 48, 49, 50, 52, 53, 55, 56, 57, 58, 59, 76, 88, 91, 94, 98, 99, 104, 106, 107, 108, 109, 114, 121, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 158, 163, 166, 167, 168, 170, 175, 176, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 187, 190, 191, 201, 203, 205, 206, 210, 211, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 230, 231, 233, 234

Transporte 11, 99, 107, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 124, 125, 126, 127, 128




Tribunal 10, 1, 2, 4, 8, 36, 42, 43, 45, 96, 101, 102, 184

U

Universidade 1, 47, 51, 61, 77, 78, 79, 94, 96, 109, 110, 118, 131, 132, 133, 135, 138, 156, 170, 172, 173, 175, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 190, 192, 193, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 208, 212, 213, 214, 235

V

Valor 12, 15, 18, 24, 27, 28, 30, 34, 44, 65, 66, 74, 120, 124, 131, 136, 148, 150, 152, 164, 186, 187, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 200, 204, 205, 225, 226, 228, 230, 231, 232

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



ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 3


Ano 2021

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



ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 3


Ano 2021