

**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. Lillian 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 Livia 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 Aguilár 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 DE TALENTOS E A SUA RELEVÂNCIA NA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL - UM ESTUDO QUALITATIVO

Data de aceite: 01/07/2021

Manuel Joaquim de Sousa Pereira

RESUMO: Este trabalho visa contextualizar considerações teóricas e práticas relevantes na dinâmica de gestão de talentos, bem como observar na implementação na prática em pequenas e médias empresas no norte de Portugal.

PALAVRAS - CHAVE: Eficiência comunicacional; gestão de talentos; estratégia organizacional.

ABSTRACT: This work aims to systematize and contextualize theoretical and practical considerations relevant to the dynamics of talent management in a business context, as well as to observe the implementation in practice in small and medium-sized companies in the north of Portugal. The first part consisted of a literature review related to the theme and the second part developed a qualitative study adapted from Vroom, (1964, cited by Chiavenato, 2014) using in-depth interviews as an instrument for gathering information. As expected results we intend to characterize, systematize and understand the best ideas, reflections and practices in talent management and its impact on organizational innovation. The use of a single source of information collection from those responsible for the management of communication in organizations through in-depth interviews, limiting the dialectic of global understanding

of their opinions on the topic. In practical and operational terms it allows to understand the dynamics of individual efficiency of employees in the organizational strategy and to systematize relevant considerations on this theme. Its main contribution and value is to more efficiently analyze and understand the attitude of managers towards employee satisfaction, involvement and commitment and their relevance in performance and organizational reputation.

KEYWORDS: Communicational efficiency; talent management; organizational strategy.

Este trabalho visa sistematizar e contextualizar considerações teóricas e práticas relevantes na dinâmica de gestão de talentos em um contexto de negócios, bem como observar na implementação na prática em pequenas e médias empresas no norte de Portugal.

A primeira parte composta por uma revisão de literatura relacionada com o tema e na segunda parte desenvolveu-se um estudo qualitativo adaptado de Vroom, (1964, citado por Chiavenato, 2014) recorrendo a entrevistas em profundidade como instrumento de recolha de informação.

Como resultados esperados pretendemos caracterizar, sistematizar e entender as melhores ideias, reflexões e práticas em gestão de talentos e seu impacto na inovação organizacional.

A utilização de uma única fonte de recolha de informação junto dos responsáveis

pela gestão da comunicação nas organizações através de entrevistas em profundidade, limitando a dialética de compreensão global das suas opiniões sobre o tema.

Em termos práticos e operacionais permite compreender a dinâmica da eficiência individual dos colaboradores na estratégia organizacional e sistematizar considerações relevantes sobre esta temática.

O seu principal contributo e valor consiste em analisar e compreender de forma mais eficiente a atitude dos gestores face à satisfação, envolvimento e comprometimento dos colaboradores e a sua relevância na performance e reputação organizacional.

INTRODUÇÃO

Com este estudo pretende-se contribuir com um conjunto de considerações, ideias e atitudes na gestão de talento e seu impacto na inovação organizacional, bem como, a compreensão deste tema atual e fundamental para o sucesso contínuo de pequenas e médias empresas em Portugal.

Deste modo, propomo-nos fazer uma entrevista em profundidade a seis personalidades com responsabilidade de gestão da comunicação, da marca e da administração de empresas ou organizações como: Salvato Trigo (UFP), Paula Arriscado (Salvador Caetano), Paulo Vilhena (Paulo de Vilhena), Adelino Cunha (*I have the Power*), José Albuquerque (Auto Sueco), Jorge Sequeira (*Team Bulding*).

O objetivo destas entrevistas visa perceber as principais razões que tornam eficiente a gestão de talentos nas organizações e quais os aspetos relevantes sobre esta matéria, as dinâmicas de avaliação pessoal e a sua influência na comunicação global da empresa, a importância do envolvimento e performance dos colaboradores, a satisfação dos mesmos, as competências pessoais para uma comunicação eficiente, a comunicação estratégica pessoal e a inovação na comunicação. Foram também incluídos temas relativos aos indicadores de sucesso e eficiência comunicacional procurando encontrar ideias relevantes nestas matérias.

Para completar a perspetiva prática deste estudo procuramos introduzir os elementos qualitativos, as respostas mais representativas deste tema, tendo como base a sua pertinência e significado que no pensamento dos responsáveis destas organizações na atualidade.

PARTE I -REVISÃO DA LITERATURA

INOVAÇÃO PESSOAL E ORGANIZACIONAL AO NÍVEL DA GESTÃO DE TALENTOS

A inovação constitui um dos aspetos mais importantes ao nível da gestão empresarial, tal como, a gestão financeira, gestão de talentos, planeamento estratégico, entre outros. Para além de melhorar a performance das empresas ou organizações,

agregando vantagens competitivas ao nível local e regional, contribuem em grande medida para a riqueza das nações.

No entender de Robbins (2008, 80),

“Nos dias de hoje, talvez mais do que alguma vez no passado, a eficácia da gestão e da liderança depende da capacidade de ganhar a confiança dos seguidores. Porquê? Porque em termos de mudança e de instabilidade – como os que caracterizam a maioria dos ambientes de trabalho atuais –, as pessoas viram-se para as relações pessoais à procura de aconselhamento, e a qualidade dessas relações é grandemente influenciada pelos níveis de confiança. Em complemento, as práticas de gestão contemporâneas, tais como o *empowerment* e o uso de equipas de trabalho, exigem bons níveis de confiança para serem eficazes.”

Ganhar a confiança dos seguidores, constitui, segundo o autor, um dos aspetos mais importantes na liderança de pessoas, todavia, para que isso aconteça é necessário trabalhar de forma continuada no sentido da descoberta conjunta de soluções criativas e inovadoras de forma a corresponder às expectativas e necessidades do todo coletivo e de cada colaborador em particular.

Os fatores que condicionam e orientam o maior ou menor espírito inovador, segundo *Porter*, dependem em grande medida, da concorrência existente entre empresas, das tendências e procura dos clientes, da estratégia da empresa e do meio ambiente que a envolve, pois, serão estas interações que estimulam a partilha de informação e a capacidade de inovação e iniciativa empresarial.

Para os autores Sousa & Monteiro (2010, p. 41) referem que “De facto, quando passamos do nível individual para o de grupo e organizacional, os conceitos de criatividade e inovação ficam cada vez mais difíceis de separar, de modo que podemos concordar com Basadur (1997), quando ele diz que não existe diferença entre criatividade e inovação organizacionais.”

A criatividade e inovação estão, como refere o autor, interligados de tal forma que por vezes é difícil definir as suas delimitações na medida em que a criatividade organizacional é um processo contínuo que orienta a criatividade individual, através de equipas, para a inovação rentável para a organização.

A organização sendo uma estrutura de trabalho coletivo, onde todos os colaboradores têm acesso à mesma informação, partilhando e vivendo uma cultura empresarial comum, com iniciativa individual devendo acrescentar valor à dinâmica empresarial numa perspetiva de crescimento e sustentabilidade.

Rego, Cunha (2010, p. 79) entende que:

“As empresas mais competitivas são as que, além dos talentos e de um rico capital social, beneficiam da autoeficácia, do otimismo, da esperança e da resiliência dos colaboradores. Outros candidatos à designação PsyCap são a criatividade, a sabedoria, o bem-estar, o Flow (uma espécie de empenhamento eufórico e feliz na realização das tarefas), o humor, a gratidão, o perdão, a

Segundo o autor, o capital psicológico (ou PsyCap: *psychological capital*) é entendido como um estado positivo dos indivíduos que pode ser desenvolvido e canalizado para um bom desempenho, constituindo em si mesma, uma vantagem competitiva capaz de lidar com as dificuldades e obstáculos de uma forma positiva e constante.

Motivação e melhoria contínua na estratégia organizacional

Podemos dizer que a motivação é uma força intrínseca e intrapessoal que impulsiona um determinado comportamento e atitude de prosseguir uma tarefa, uma ação ou um conjunto de ações concertadas que movem um indivíduo aos seus próprios objetivos de vida, quer no contexto pessoal, quer no contexto profissional.

Neste sentido, podemos sistematizar esta forma proativa de agir como uma dinâmica auto eficaz, assim, e no entender de Robbins, Judge & Sobral (2011, p.210),

“Albert Bandura, argumenta que há quatro maneiras de se aumentar a autoeficácia:

1. Mestria prática
2. Aprendizagem por observação
3. Persuasão verbal
4. Excitação emocional

De acordo com Bandura, a fonte mais importante para aumentar a autoeficácia é o que ele chama *mestria prática* – ou seja, o ganho de experiência relevante com o desempenho da tarefa ou trabalho. Se você foi capaz de fazer bem um trabalho no passado, então estará mais confiante para fazê-lo no futuro.”

Desta forma, toda a experiência relevante acumulada vai constituindo a habilidade e competência, que alheada à observação e persuasão dos exemplos de sucesso conseguem motivar a própria pessoa encontrando as forças necessárias para terminar as tarefas e conseguir aquilo o autor define como autoeficácia.

Neste sentido, sendo o homem, um ser social, vai reagindo ou agindo ativamente nos contextos onde se encontra inserido de acordo com os sentimentos, valores, princípios, circunstâncias, crenças, procurando obter a satisfação de necessidades fisiológicas, de segurança, pertença, de consideração e estima, de reconhecimento e realização pessoal. Para Maxwell (2007, p. 393),

“É a maior tolice falar em motivar alguém. A verdadeira chave é ajudar os outros a revelarem e direcionarem os seus motivadores mais profundos”.

O processo continua quando faz o que é possível para ajudar as pessoas a crescer e atingir o seu potencial. Deve fazer o possível para ver as capacidades dos outros e ajudá-los a reconhecerem e desenvolverem essas capacidades.”

Segundo o autor, a forma mais eficiente de motivar alguém é ajudá-lo a orientar, a revelar e a direcionar as suas energias e forças, bem como, todo o seu potencial de crescimento, tendo sempre em conta as suas habilidades e fundamentalmente ajudar desenvolver essas mesmas capacidades sempre na procura constante da melhoria contínua.

O grande desafio atual das organizações consiste em gerir toda a diversidade de ideias, sentimentos, percepções individuais sempre como objetivo promover a criatividade e inovação vocacionado para a promoção constante do bem-estar coletivo e da competitividade da própria organização.

Podemos afirmar que o sucesso de uma organização depende de vários fatores, tais como: a motivação e empenho dos colaboradores, da sua satisfação, da dinâmica dos seus líderes, do feedback dos *stakeholders* e da cultura organizacional que todos em conjunto conseguem e dinamizam em torno do todo coletivo.

Trata-se nesta mediada, de tentar compreender de que forma, os gestores e líderes das organizações poderão utilizar e implementar ações ou instrumentos de apoio à motivação dos colaboradores utilizando as tecnologias atuais, melhorando assim a performance organizacional.

Sobre a distribuição equitativa de recompensas, Robbins, Judge & Sobral (2010, p. 221) indicam que as “Evidências meta-analíticas demonstram também que, tanto em culturas individualistas quanto em coletivistas, as pessoas preferem uma distribuição equitativa de recompensas (os trabalhadores mais eficientes ganham mais) do que uma divisão igual (todo o mundo recebe a mesma remuneração, independentemente do desempenho).”

Nesta perspetiva, e segundo os autores a distribuição equitativa das recompensas, ou seja, compensar mais para quem melhor desempenho demonstra é um dos fatores que as pessoas preferem tanto nas organizações de pendor individualista, quer nas organizações de carácter coletivista.

Podemos verificar que para “Vroom (1964, por Chiavenato, 2014) que desenvolveu um modelo contingencial com base na motivação dos trabalhadores em consonância com a produtividade que depende de três dimensões: (1) Expectativas: objetivos individuais; (2) Recompensas: retorno em função da produtividade e do alcance dos objetivos; (3) Relação entre as expectativas e as recompensas: aumento da produtividade em prol do alcance dos objetivos por recompensa.”

Assim, podemos verificar que a motivação está inter-relacionada com os objetivos, expectativas e desejos dos colaboradores, com a dinâmica das recompensas face à produtividade, bem como, a relação entre as expectativas e a sua operacionalidade por parte dos líderes organizacionais.

Os colaboradores devem ser sempre tratados e valorizados de forma holística e integral nas suas personalidades como seres humanos com inteligência e sabedoria compreendendo as suas razões, emoções, sentimentos, aspirações de forma a serem

analisados como parceiros, atores ativos na dinâmica da organização, sendo também corresponsáveis por todas as suas atividades e nesta medida, estando envolvidos, empenhados com todos os *stakeholders* proporcionam maior produtividade e bem-estar para toda a organização.

PARTE II

METODOLOGIA

Tendo como objetivo central compreender e verificar na prática empresarial e organizacional as dinâmicas de gestão da gestão eficiente de talentos e o seu impacto na organizacional, procuramos compreender um conjunto de aspetos, ideias e considerações vigentes nas organizações que nos dessem respostas às nossas hipóteses iniciais sobre esta matéria, através de entrevistas em profundidade cujo objetivo se baseia na verificação e captação das principais ideias, características e atitudes comunicacionais e de liderança mais eficientes procurando o incremento da inovação organizacional.

Nesta perspetiva os principais aspetos que analisamos foram a inovação pessoal e organizacional ao nível da gestão de talentos, a motivação, melhoria contínua e sucesso organizacional nas dimensões relativas ao envolvimento e comprometimento dos colaboradores, inovação, performance pessoal e estratégia organizacional.

Em consonância com o propósito pretendido, desenvolveu-se um estudo qualitativo adaptado de Vroom, (1964, citado por Chiavenato, 2014) recorrendo a entrevistas em profundidade como instrumento de recolha de informação pragmática, interessante e diferenciadora, constituindo uma verdadeira reflexão e análise do papel ou importância do responsável / diretor ou gestor da comunicação nas empresas selecionadas.

PARTE III - ESTUDO DE CASO

SEIS LÍDERES ORGANIZACIONAIS

O universo de estudo incidiu sobre seis empresas de Portugal continental, sendo três empresas vocacionadas para o *coaching*, PNL e liderança como: *Team Bulding*, Paulo Vilhena, *I Have the Power* e três grandes económicos nomeadamente: Salvador Caetano, Auto Sueco e Universidade Fernando Pessoa.

As entrevistas em profundidade tiveram como objetivo fundamental descobrir as ideias, as atitudes e as opiniões dos entrevistados através da colocação de um conjunto de questões estruturadas ou semiestruturadas de forma a auscultar e registar as suas respostas, bem como a forma e os exemplos práticos de cada entrevistado em cada circunstância e no contexto empresarial específico da sua empresa ou organização.

Todas estas entrevistas foram realizadas nas instalações da empresa ou em locais apropriados para o efeito, pois, para este tipo de pesquisa, deve existir um ambiente

físico e psicológico favorável e propício a uma eficiente demonstração das experiências e conhecimentos dos entrevistados.

Com o objetivo de auscultar as ideias e atitudes relativas à gestão de talentos e sua relevância comunicacional dos responsáveis das seis empresas do universo definido, foi adotado como método a gravação de uma entrevista em profundidade com as seguintes personalidades com experiência e relevância nestas matérias.

A IMPORTÂNCIA DO ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES AO NÍVEL DA GESTÃO DE TALENTOS

Neste sentido José Albuquerque afirma: “o envolvimento dos colaboradores é fundamental. Os colaboradores só estão envolvidos se estiverem bem-informados. E só comunicam bem se estiverem bem informados, se tiverem uma perspectiva de abertura” Também, Salvato Trigo diz que : “A primeira regra é ter os colaboradores sempre bem informados, isto é tem que haver uma boa informação o círculo da liderança da Instituição e as pessoas que, nos vários estádios intermédios da organização, se encontram, não pode haver como disse à pouco, informação privilegiada, quem está no topo da organização não pode considerar que há determinado tipo de informação que os quadros intermédios ou os de base não conheçam.” Podemos intuir que estes autores entendem que a boa gestão/ circulação de informação pelos colaboradores nos diversos estádios da organização, sem haver informação privilegiada para alguns é necessário para o seu envolvimento.

Para Adelino Cunha as pessoas, não sendo máquinas e estando informadas, estão envolvidas. Afirma: “As empresas só trabalham com pessoas e não máquinas e assim se as pessoas não estiverem envolvidas é como uma rede de computadores desligados, havendo então uma perda de comunicação.” Todavia Jorge Sequeira acrescenta aspetos como a sinergia impulsionadora dos próprios colaboradores como fator diferenciador dessa mesma eficiência, dizendo: “Uma empresa é um conjunto de pessoas interligadas de uma forma sinérgica para que se consiga, naturalmente se implementar no mercado e chegar aos objetivos. A ideia base é como é que os nossos colaboradores podem ser eles os impulsionadores de topo.”

INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Por inovação e estratégia comunicacional podemos verificar opiniões divergentes. Salvato Trigo afirma: “O objetivo da comunicação é a mensagem e a forma como esta é construída. Os meios é que podem ser mais ou menos inovadores. A inovação pode acontecer na forma, nos meios que nós usamos para poder fazer chegar essa mensagem e aí há meios mais inovadores e menos inovadores, mais eficientes ou menos eficientes, na certeza, porém de que aquilo que chamamos os meios de transmissão da mensagem, onde a inovação pode acontecer, nos aspetos de design, de moda, de manequim, que é importante, mas o conteúdo deve ser rico e atrativo, para que as pessoas possam

aderir à mensagem.” Segundo o autor, a inovação pode acontecer nos diversos meios de comunicação ou na forma de comunicar, não no objetivo, que é a mensagem e esta não deve ser alterada.

Já José Albuquerque entende que: “Inovar na comunicação pode ser em termos de canais ou suportes. Hoje em dia há muitos criativos que fazem umas coisas fantásticas, exemplo: o balão, o homem da *redbull* que toda a gente vai à Net ver até aquele que foi feito no largo de Camões (calçada portuguesa) uma agência que criou uma espécie de *twitter* na janela do edifício. Portanto tem a ver com inovação, criatividade, obviamente que tem a ver com tecnologia e que nos permite simplificar a maneira de comunicar”. Este autor acha que a inovação acontece fundamentalmente na tecnologia utilizada nos diversos meios de comunicação, que vai simplificando a maneira de comunicar.

ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E A SUA RELEVÂNCIA NA PERFORMANCE PESSOAL

Para Paula Arriscado: “O sucesso pessoal poderá estar alicerçado na proatividade pessoal, quer na capacidade de passar a minha mensagem, de fazer com que seja ouvida, de poder vingar as minhas ideias, quer no retorno que eu obtenho nos meus interlocutores para me dar feedback da minha prestação, e não há sucesso pessoal sem uma comunicação bem-sucedida, mesmo em *BackOffice*.” Segundo a autora, o sucesso pessoal depende da proatividade, na capacidade de fazer passar a mensagem, que seja ouvida, e no *feedback* ou na ação gerada nos interlocutores.

Na opinião de Paulo Vilhena o sucesso: “...é que a execução da minha equipa esteja em linha com as minhas expectativas.” Já Adelino Cunha afirma: “Vai no mesmo sentido, atingir os objetivos para os quais se propôs.”

Para José Albuquerque o aspeto que define o sucesso na comunicação assenta no resultado satisfatório alcançado, na confiança gerada na equipa e no reconhecimento do trabalho apresentado, por isso afirma: “Eu sinto o resultado no facto de comunicar bem se tiver à minha volta pessoas a quem eu gero confiança, amizade. Pessoa que têm disponibilidade para comigo, pessoas que, também junto de mim, se socorrem de opiniões, e eu digo isto muitas vezes. Uma das funções da comunicação empresarial é gerar junto dos meios de comunicação para que quando há questões relacionadas com o setor venham junto de nós pedir a nossa opinião.”

Assim, e segundo o autor: “O sucesso é uma coisa idiossincrática, é pessoal, para uma pessoa, uma casa com piscina é bom, para outra não chega. Ambas estão certas. Nessa medida, temos que ser gestor de sonhos, o que é que as pessoas querem numa empresa, e nós, como líderes, devemos fazer tudo para que a pessoa realize aquele sonho dentro da empresa.” Podemos verificar que o sucesso pessoal assenta, essencialmente, na gestão de sonhos das pessoas e, naturalmente, nas empresas que os líderes orientam e gerem.

PARTE IV

DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Relativamente ao envolvimento dos colaboradores podemos verificar que as principais considerações relevantes na gestão dos talentos são a eficiência da comunicação verbal e não verbal de forma física e digital, na observação, na gestão eficiente dos silêncios, na partilha e gestão eficiente da informação, na sinergia impulsionadora dos seus responsáveis e na monitorização e avaliação constantes.

No que concerne à inovação e estratégia organizacional podemos verificar que as principais considerações observadas foram; inovação acontece nos diferentes meios de comunicação, nas incorporações de fatores diferenciadores que se tornam incrementais pois o objetivo da comunicação é a mensagem e a forma como esta é construída, bem como, a tecnologia e verificação de resultados operacionais importantes para a organização.

Sobre a estratégia organizacional e a sua importância na performance pessoal verificamos que o papel da pessoa é fundamental, assim como, a fluidez da comunicação, que deve estar sempre em equilíbrio constante procurando evitar o excesso de informação e ausência da mesma, pois qualquer um dos dois pode levar à deturpação da comunicação organizacional. Nesta medida, a proatividade pessoal, a capacidade de fazer passar a mensagem, a obtenção de feedback positivo alinhado com a gestão de expectativas e sonhos dos seus colaboradores, bem como, a verificação continuada de resultados positivos revela no entender dos seus autores, os aspetos mais relevantes.

CONCLUSÃO

No que concerne à gestão de talentos podemos indicar que um dos aspetos mais relevantes consiste no desenvolvimento dos conhecimentos pelos colaboradores, associada à implementação de ações estruturais, de uma forma gradual e dinâmica, procurando potenciar as capacidades individuais, partilhando a mesma cultura, reconhecendo o trabalho individual e coletivo, sem esquecer a necessidade do cumprimento dos objetivos da organização.

Tendo em consideração os aspetos relevantes para a eficiência do desempenho dos colaboradores podemos verificar que os principais fatores residem na atitude positiva, autoanálise, automotivação, definição de objetivos, aliado à capacidade de gerar ação compreendendo os demais para ser compreendido na organização onde está inserido.

No que diz respeito ao desenvolvimento das capacidades individuais estas assentam na pró atividade pessoal ao nível da capacidade de comunicar, partilhar e fundamentalmente obter um feedback positivo dos interlocutores.

Tendo em consideração os aspetos relevantes para a eficiência do desempenho dos colaboradores podemos verificar que os principais fatores residem na atitude positiva,

autoanálise, automotivação, definição de objetivos, aliado à capacidade de gerar ação compreendendo os demais para ser compreendido na organização onde está inserido.

O sucesso é algo idiossincrático, na medida em que depende dos objetivos das organizações assim deve ter-se em consideração a dimensão, a motivação e o empenho, assim como a cultura de cada organização, já a motivação é algo intrínseco a cada indivíduo que pode e deve ser coadjuvado pela equipa.

REFERÊNCIAS

Azevedo, N. & Nascimento, A. (2010). Cultura partilhada numa organização aprendente. Web site. Acedido maio 5, 2017, em <http://revistas.rcaap.pt/interaccoes/article/view/413/367>

Basadur, M. S. (1997). Organizational development interventions for enhancing creativity in the workplace. *The Journal of Creative Behaviour*, vol. 31 (1), pp. 59-73.

Batman, T.S.; Snell, S.A. (1998). *Administração: construindo vantagem competitiva* São Paulo: Editora Atlas.

Braga, A. M.S. (2010). Factores que influenciam a tomada de decisão em inovar nas empresas Portuguesas. Dissertação de Mestrado, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Portugal.

Cota, B.V. & Marcos, P.G. (2007). *Marketing inovador*. Lisboa: Ed. Universidade Católica Editora.

Criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva.

Dantas, H.S. & Queiroz, F.C. (2011). Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva. Acedido abril 21, 2017, em http://www.fibrapara.edu.br/seer/ojs/index.php/fibra_e_ciencia/article/view/55/49

Ferreira, M.C.L. (2009). Capacidade de inovação empresarial e políticas públicas de incentivos. Web site. Acedido maio 2, 2017, em <http://hdl.handle.net/10773/1747>

Frade, J.R.S. P. (2008). Inovar com iniciativa: autonomia, exigência de inovação, clima para a iniciativa e produção da inovação. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa. Portugal.

Freire, A. (2006). *Inovação: novos produtos, serviços e negócios para Portugal*. Lisboa: Ed. Verbo.

Hart S. L., Milstein M. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17(2), 56-69.

http://teambuilding.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=44&Itemid=53

<http://www.autosueco.pt/gca/?id=25>

<http://www.gruposalvadorcaetano.pt/>

<http://www.ihavethepower.net/Empresa/Ver/OFundador>

<http://www.paulodevilhena.com/colaboradores/paulo-de-vilhena/>

<http://www.scielo.br/pdf/pee/v13n2/v13n2a20.pdf>

<http://www.ufp.pt/universidade/apresentacao-2/ufp>

Hunter, S. T., Bedell, K. E. and Mumford, M. D. (2005). Dimensions of creative climate: A general taxonomy. *Korean Journal of Thinking and Problem Solving*, 15: 97–116.

Kaufmann, A. and Tödting, F. (2000) 'Systems of Innovation in Traditional Industrial Regions: the Case of Styria in a Comparative Perspective', *Regional Studies* 34 (1): 29-40.

Kotler, P. (2011). *Marketing 3.0*. Lisboa: Ed. Actual Editora.

Maxwell, J.C. (2007). *Talento não é tudo: descubra os 13 princípios para superar os seus talentos e maximizar as suas competências*. Ed. Smartbook.

Porter, M. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review* 65.

Rego, A. & Cunha, M.P. (2010). *Liderança Positiva* (2nd ed.). Lisboa: Ed. Sílabo.

Robbins, S.P. (2008). *O segredo na gestão de pessoas*. Lisboa: Ed. Centro Atlântico.

Robbins, S.P., Judge A.T., & Sobral, F. (2011). *Comportamento organizacional* (14end ed.). São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall.

Robbins, S.P., Judge, T.A. Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall.

Siegel, Saul M.; Kaemmerer, William F. (1978) Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, Vol 63(5), Oct 1978, 553-562. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.63.5.553>

Sobral, N. (2016) *Práticas de gestão de recursos humanos numa empresa da construção*. Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal. Portugal.

Sousa, F.C. & Monteiro, L.P. (2010). Inovação organizacional: a eficácia do método de resolução criativa de problemas. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, (38-49).

Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2003). *Comportamento organizacional*: Xu, F. & Richards T. (2007). *Creative Management: A Predicted Development from Research into Creativity and Management*. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8691.2007.00445.x/abstract>

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