

**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 Internazionale 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 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

LIDERANÇA COMO ELEMENTO DE QUALIFICAÇÃO E PARTICIPAÇÃO INOVADORA EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR

Data de aceite: 01/07/2021

Data de submissão: 04/05/2021

Sued Santos Rocha de Souza

Universidade Federal de Rondônia
Porto Velho – Rondônia
<http://lattes.cnpq.br/7910506997743335>

Flávio de São Pedro Filho

Universidade Federal de Rondônia
Porto Velho – Rondônia
<http://lattes.cnpq.br/9627466972854043>

Maria José Aguilar Madeira Silva

Universidade Beira Interior
Covilhã – Portugal ORCID iD: 0000-0003-1722-6148

RESUMO: O presente estudo versa sobre uma análise da liderança como elemento de qualificação e participação inovadora em uma organização militar. O objetivo geral aqui é analisar a liderança como elemento de qualificação e participação inovadora em uma organização militar. Para obter resultados neste estudo admite-se como objetivos específicos caracterizar a liderança no comando militar na organização em estudo (1), efetuar a Análise SWOT sobre o desempenho institucional da liderança em face da perspectiva de inovação por Design Thinking (2), e apontar as variáveis cognitivas fundamentais para o exercício de liderança inovadora na organização militar pesquisada (3). Para o desenvolvimento desta

tarefa utiliza-se do método análise de conteúdo sobre a liderança e procedimentos relativos ao design Thinking. Como procedimentos para este estudo, foram realizados levantamento bibliográfico, apanhados em livros e artigos publicados, documentação da organização estudada, questionários e entrevista. No resultado se conclui que a liderança é um elemento de qualificação e participação inovadora, ao qual encontra-se uma ligação entre a liderança e a inovação em uma organização militar, ressaltando a quebra do paradigma do institucionalismo para a New Public Management. Ao qual por meio desta análise compreende-se a existência de uma nova liderança participativa dentro de uma estrutura hierarquizada. O estudo apresenta quadros e figuras como elementos ilustrativos para a resposta a expectativa proposta. A expectativa deste estudo é oferecer subsídios a pesquisadores sobre os efeitos dessa liderança como elemento Sde inovação dentro de uma organização militar, em face a poucas referências encontradas a respeito da abrangência do tema estudado.

PALAVRAS - CHAVE: Liderança. Capacitação. Design Thinking. Militar. Inovação

LEADERSHIP AS AN ELEMENT OF QUALIFICATION AND INNOVATIVE PARTICIPATION IN A MILITARY ORGANIZATION

ABSTRACT: This study deals with an analysis of leadership as an element of qualification and innovative participation in a military organization. The general objective here is to analyze leadership as an element of qualification and

innovative participation in a military organization. In order to obtain results in this study, it is admitted as specific objectives to characterize leadership in the military command in the organization under study (1), carry out the SWOT Analysis on the institutional performance of the leadership in view of the perspective of innovation by Design Thinking (2), and point out the cognitive variables fundamental to the exercise of innovative leadership in the researched military organization (3). For the development of this task, we use the content analysis method on leadership and procedures related to design Thinking. As procedures for this study, bibliographic surveys were carried out, collected in books and published articles, documentation of the studied organization, questionnaires and interview. In the result, it is concluded that leadership is an element of qualification and innovative participation, to which there is a link between leadership and innovation in a military organization, highlighting the breaking of the institutionalism paradigm for New Public Management. Through this analysis it is understood the existence of a new participative leadership within a hierarchical structure. The study presents tables and figures as illustrative elements for the answer to the proposed expectation. The expectation of this study is to offer subsidies to researchers on the effects of this leadership as an element of innovation within a military organization, in view of the few references found regarding the scope of the studied subject.

KEYWORDS: Leadership. Training. Design Thinking. Military. Innovation.

1 | INTRODUÇÃO

A corporação militar que serve de cenário deste estudo se destaca pela credito de confiança junto à população, conforme pesquisa IBOPE (2015) , por sete anos consecutivos. A sua missão histórica se assenta em pilares cuja base são a hierarquia e a disciplina operantes entre líderes e liderados. Inobstante, novos valores se agregam com o tempo, enquanto paradigmas passam a serem rompidos por força da democracia em países resgatados do totalitarismo, porém o caráter da liderança e suas influências sobre a materialização de objetivos institucionais continuam perpétuos.

Envolto a toda presença operacional visível a sociedade encontra-se todo um suporte logístico, que realiza as aquisições necessárias, o pagamento dos serviços prestados, o suporte administrativo. A pergunta a ser respondida aqui é: capacidade técnico profissional e participação podem ser considerados elementos inovadores para a liderança de uma organização militar? Para responder, esta pesquisa traz como objetivo geral, estudar a liderança como elemento de qualificação e participação inovadora em uma organização militar, e os objetivos específicos são caracterizar a liderança no comando militar na organização em estudo (1), efetuar a Análise SWOT sobre o desempenho institucional da liderança em face da perspectiva de inovação por Design Thinking (2), e apontar as variáveis cognitivas fundamentais para o exercício de liderança inovadora na organização militar pesquisada (3).

2 I REVISÃO TEÓRICA E CONCEITUAL

Este estudo tem como base para fundamentação doutrinária científica a Teoria Institucionalista, observando-se as características peculiares pertinentes aos regramentos exigidos pelas instituições militares dentro de um escopo prático da liderança.

2.1 Conceitos da Teoria institucional

Levantamento em Pereira (2012) indica que o surgimento da teoria institucional é uma decorrência da forma como as organizações incorporam práticas e normas predominantes no seu ambiente.

Segundo este autor é possível compreender que as organizações passam a serem moldadas pelos modelos de gestão, comportamentos padronizados, e aderência às novas tendências, fazendo com que se obtenha a compreensão de padrões implícitos e à diversidade interna organizacional. Portanto, a institucionalização é o processo transformador de crenças e ações, em regras de conduta social que, após estabelecidas pela aceitação, envolve a padronização comportamental alcançando as relações sociais entre os membros da instituição, de forma controlada, mantendo estável o ambiente. Assim, o citado autor afirma que o fator resultante do institucionalismo decorre do encontro das pressões miméticas, consubstanciadas pelo desejo da assimilação organizacional, consideradas como bem-sucedidas, ou legitimada pelos membros da estrutura em face dos resultados obtidos.

Segundo Carvalho, Vieira e Silva (2012) esta teoria emerge nas ciências sociais a partir de disputas do monopólio da competência científica, alinhada a capacidade de falar e agir com legitimidade, sendo ainda diversificada com o passar dos anos entre velho e novo institucionalismo com base nas estruturas de governança. Segundo os autores, esta teoria possui dificuldades para o desenvolvimento de novas ferramentas para novos cenários, sob novas configurações de poder, mantendo-se a forma de priorização simbólica e imperiosa das organizações em obter legitimidade.

2.2 Conceitos oriundos da Teoria New Public Management

O termo *New Public Management*, tem sua origem vinculado ao movimento de reforma da administração governamental durante os idos de 1980 através de uma estrutura consoante ao preceitos da burocracia de Weber Carneiro e Menicucci (2011). Segundo estes autores, no Brasil este conceito também contemplado pela Constituição Federal de 88, exigiu da administração a adoção de concurso para os cargos públicos, resultando em uma mudança de paradigmas.

Para Martins (2015) a *New Public Management* surge pela insatisfação das práticas da administração pública, sendo uma utilização das ferramentas de gestão privada adaptadas para utilização na administração pública. Esta nova administração adaptava-se a uma forma de gestão capaz de tomadas de decisões mais céleres com atrativos

de desenvolvimentos de práticas mais organizadas e possui alguns objetivos como a transparência no planejamento e ações públicas, criação de mecanismos para a participação cidadã, eficácia, qualidade, ética e desenvolvimento, aliadas a uma visão de futuro.

Observada como uma modernização administrativa e institucional surgida durante a década de 80, retratada por Matos (2015) embora por este autor não seja considerada uma teoria, entende como a capacidade de abordar a reconstrução do Estado oriundo das crises e endividamento internacional, iniciando pela Grã-Bretanha a mudança da burocracia tradicionalista pelo gerencialismo do serviço público, configurando-se um modelo gerencial comprometido com a eficiência, efetividade e eficácia.

2.3 Definições sobre Design Thinking

Considerado uma disciplina capaz de promover o bem-estar na vida das pessoas, segundo Vianna *et al.* (2012) o uso desta ferramenta propõe a identificação do problema e a geração de solução. Sendo necessário o mapeamento entre a cultura por um estudo etnográfico, a experiência e os processos de vivência, possibilitando identificar o problema e propor uma forma de superá-las, o Design Thinking propões pensar fora da caixa, ou seja, fugir do modelo cartesiano em busca de inovar desafiando os padrões existente no qual a solução não deriva da problemática, mas sim molda-se a ela.

Considerada por Lima e De Carvalho (2013) como uma ferramenta envolvente de consumidores, designer e stakeholders na tratativa de projeção de ideias futuras vindo a serem implementadas para o mercado na busca de uma solução de problema. O Design Thinking é observado por Vianna *et al.* (2012), como os passos capazes de através da imersão, prototipar uma ideiação para transformar em resultado, conforme na Figura 1 e Quadro 1 é apresentada sua estruturação e sua descritiva.

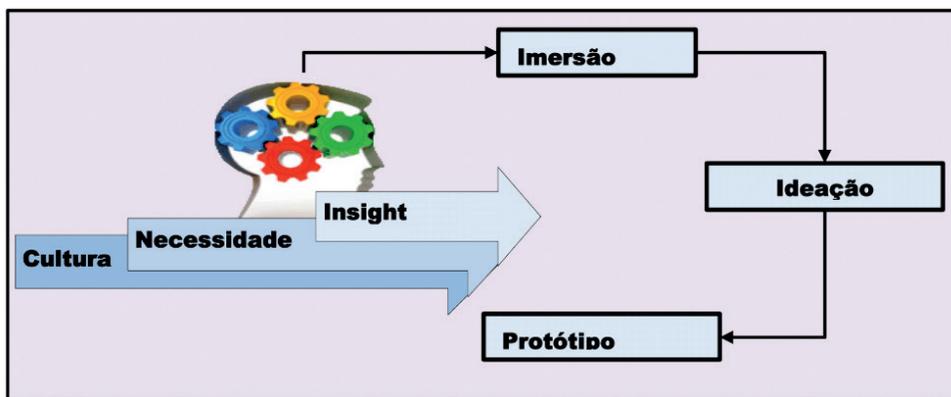


Figura 1 – A prototipação de uma ideia pelo Design Thinking.

Fonte: Elaborado pelo autor.

| Elemento | Descritiva |
|-------------|--|
| Cultura | Complexo de conhecimentos, crenças, leis, regras e costumes que classificam um grupo social e o diferencia dos demais. |
| Necessidade | É uma consequência do desejo do que é indispensável, ou daquilo que possui importância, de modo a resultar na plenitude do indivíduo, ou satisfazer os requisitos de homeostasia, equilíbrio dinâmico. |
| Insight | Revelação cognitiva através de uma reação súbita, que podendo ter base em experiências anteriores, é capaz de levar à compreensão ou à identificação em face da solução a que serve. |
| Imersão | Fase em que se entende o problema tanto do ponto de vista da organização (cliente) quanto do usuário final (cliente do cliente). |
| Ideação | Fase geradora de ideias inovadora, com objetivo de gerar soluções dentro do contexto trabalhado, a partir de ideias e modelos inovadores para o desenvolvimento de projetos com foco na busca por soluções criativas. |
| Protótipo | Expressão física ou virtual com respectivas representações do estado real, e que satisfaz testes em diversas fases, bem como respectivas análises críticas inerente a qualidade, forma, significado, indicativo de aprimoramento e outras intervenções antes da sua elaboração definitiva. |

Quadro 1 – Elementos de uma prototipação de uma ideia pelo Design Thinking.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A presença do Design Thinking é levantada por Biscaia (2013)” como um apoio ao desenvolvimento da estratégia, considerando a necessidade de investir em líderes de design, segundo esta autora, esta ferramenta propõe que a solução seja oriunda da intersecção dos aspectos centrados no humano, inovação e sustentabilidade, sendo o meio capaz de fortalecer as mudanças a ponto de se tornarem realidades.

2.4 Conceito de inovação organizacional

A inovação organizacional representa uma forma não tecnológica de inovar, tendo como base a criatividade e a liderança, sendo aplicada para a implementação de algo novo. Segundo Torquato, Willerding e Lapolli (2015), a organização absorve a participação de seus *stakeholders* internos para o processo de inovação da organização. Ainda observado pelos autores, esta inovação possui a capacidade de construir e desconstruir ligações estruturais da organização, muitas vezes não observados pelos gestores. Essa modificação resulta por uma nova combinação de recursos existentes ampliando a capacidade de inovar da organização.

Para Juliani, Cavaglieri e Machado (2015) a inovação de serviço utilizada pelo Design Thinking possibilita um crescimento sustentável levando os empreendedores a adaptar-se as mudanças do mercado abrangida pelos *stakeholders*.

3 | METODOLOGIA

A expectativa desta tarefa é apresentar a por meio de um levantamento bibliográfico do qual a pesquisa utilizou-se do método qualitativo, por meio da técnica de pesquisa de questionários e entrevista para obtenção dos dados, aplicados no Corpo de Bombeiros Militar do estado de Rondônia, na tentativa de atingir os objetivos da pesquisa resultando na apresentação de um resultado sobre a possível mudança organizacional dos recursos humanos através dos elementos de liderança.

3.1 Métodos e procedimentos

O método utilizado no presente estudo emprega uma estratégia de investigação segundo Creswell (2014) por meio de múltiplas fontes de dados com uma análise indutiva destes dados. Os procedimentos foram o levantamento de material bibliográfico, a seleção intencional dos integrantes de uma organização militar na função de gestão e de liderados. Sendo coletado dados por meio de questionário encaminhado *on-line* e entrevista pessoal, referente a capacitação, liderança participativa, observação da liderança. Resultando em um roteiro conforme Figura 2 e o Quadro 2 é apresentada sua síntese e sua análise crítica.

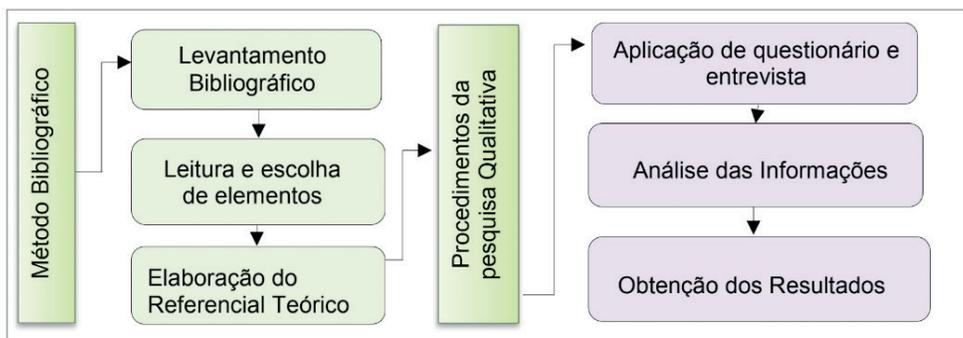


Figura 2 – Métodos e Procedimentos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

| Procedimentos | | Especificações |
|--------------------------------|--|---|
| 1. Método Bibliográfico | Levantamento Bibliográfico | Utilizando-se o Publish or Perish, banco de dados das bases capes, scielo, fora realizado o levantamento das bibliografias. |
| | Leitura e escolha de elementos | Através dos levantamentos bibliográficos definiu-se as teorias para preparação do trabalho. |
| | Elaboração do referencial teórico | Definiu-se os conceitos de maiores referências para solução dos objetivos apresentado. |
| 2. Pesquisa | Aplicação de questionário e entrevista | Realizou-se entrevistas com militares em função de gestão nos níveis estratégico e de planejamento, e aplicação de questionários. |
| | Análise das informações | Analisado os dados e transformados em informações utilizou-se para elucidação dos objetivos específicos. |
| | Obtenção dos resultados | Seguido das análises das informações foi possível a obtenção dos resultados aferidos por meio dos objetivos específicos. |

Quadro 2 Especificação da metodologia aplicada.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Inicialmente desenvolveu-se um questionário na plataforma on-line disponível a todos os militares no período de maio a junho de 2016. O Questionário de consulta contém 20 assertivas, sendo 6 assertivas informativas e 13 avaliativas, considerando 05 opções tabuladas para análise na Escala de Likert. Analisa-se apontamentos sobre como o subordinado observa o superior e vice-versa, para obtenção de dados relativos a liderança.

Para disposição do Questionário utilizou-se a plataforma *on-line*, disponível na corporação; onde o participante, ao realizar alguma de suas atividades rotineira dentro de um dos sistemas da organização, é imediatamente redirecionado para a uma página específica onde, através do seu número de matrícula, pode se posicionar uma única vez no Questionário. Observa-se que o acesso pelo número de matrícula gerou receio sobre a utilização do Questionário de consulta participante. Então foi modificada a consulta, dando a opção de que o mesmo pudesse realizar seu apontamento sem a necessidade de identificação; esta providência motivou um maior número de respondentes.

O procedimento para registro dos dados adotou o armazenamento no próprio banco de dados da organização, através do qual era possível qualquer participante observar graficamente os resultados em tempo real. Ao termino do período de pesquisa a diretoria de informática encaminhou 100% do relatório levantado por meio de um arquivo em mídia no formato .xls.

A entrevista individual utilizou-se de um protocolo de entrevista com pontos direcionados a participação dos gestores nas lideranças de suas frações e foram todas autorizadas pelo Comandante da organização militar, e teve o procedimento de

armazenamento dos dados gravados sob forma de áudio digital e transcritas posteriormente, com algumas anotações realizadas durante a entrevista.

3.2 Grupo de Foco

O grupo de foco foi a totalidade dos oficiais da corporação, que sobremaneira exercem funções de gestão administrativa ou de pessoal, e um percentual do efetivo dos militares que exercem as atividades operacionais e administrativas.

Amostra buscou atingir o universo corporação com a resposta direta ao Questionário on-line a todos através do acesso ao Sistema informatizado da organização, por meio do Sistema de Registro de Atividade da corporação pesquisada. Para os oficiais que não tiveram acesso a este sistema, foi encaminhado o mesmo Questionário por meio de um sistema informatizado de protocolo eletrônico, no qual estes respondentes se posicionaram satisfatoriamente.

3.3 Indicadores para análise dos dados escala de Likert e matriz SWOT

Desenvolvido por Rensis Likert, segundo Júnior e Da Costa (2014) propõe a realização de um constructo para a mensuração de questionário aplicado a escala de Likert, no intuito de poder compara os dados para uma análise de resultados, capaz do qual os avaliados responderão a um grau de concordância sobre algumas afirmativas através de uma medição.

Para esse estudo foi utilizado as referências de escala entre: Concordo Totalmente (CT); Concordo Parcialmente (CP); Indiferente (I); Discordo Parcialmente (DP); Discordo Totalmente (DT).

Apontado por Costa (2011) como de fácil manuseio para realização de um resultado sobre o grau de concordância, denota-se a forma de mensuração com maior confiabilidade entre pontuações ímpares para se ter um ponto neutro e que não seja pequena nem tão grande a ponto de dificultar a seleção a qual se pretende mensurar embora quanto maior mais confiável.

A matriz SWOT segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) é utilizada para identificação das forças e fraquezas de uma organização, oportunidades e ameaças externa, inicia com um objetivo e resulta nas forças a serem mantidas, é tida como uma análise subjetiva.

Para Souza e Ricci (2013) a Analise SWOT é utilizada como ferramenta de gestão empresarial, sendo eficaz na identificação de elementos e informações do funcionamento da organização e sua adaptações servido de ótima referência de geração de vantagem competitiva.

4.1 ESTUDO SOBRE LIDERANÇA COMO ELEMENTO DE QUALIFICAÇÃO E PARTICIPAÇÃO INOVADORA

A organização militar tratada neste estudo tem aproximadamente dezessete anos de fundação, e se destaca nos parâmetros estatísticos da plataforma governamental pela forma inovadora de gestão dos seus participantes. Tem como visão atingir a excelência da prestação de seus serviços a sociedade, acompanhando o desenvolvimento tecnológico, modificando sua doutrina e qualificando seus recursos humanos.

Diversas ideias inovadoras que se emergem do âmbito administrativo possibilitam avanço nas tecnologias operacionais da corporação e nos padrões de serviços públicos ofertados à sociedade. Neste ambiente foram submetidas 20 assertivas estruturadas a partir do foco teórico contido neste documento, de modo a se obter a percepção dos respondentes sobre aspectos fundamentais relacionados a liderança; no Quadro 3 é apresentada as perguntas do questionário aplicado, do qual a Figura 3 é sintetizada as respostas que resume o desempenho dos respondentes nesta consulta *in situ*.

| Elemento | Descritiva |
|----------|--|
| P1 | Faixa etária do/a consultado/a |
| P2 | Sexo do/a consultado/a |
| P3 | Grau de escolaridade do/a consultado/a |
| P4 | Tempo em trabalho em algum dos Órgãos de Segurança Pública |
| P5 | Cargo dentro da corporação |
| P6 | Exerce Função de Gestão, Chefia ou Direção |
| P7 | Sou apto para a função que exerço. |
| P8 | Me sinto integrante importante na organização. |
| P9 | Exerço função por conhecimento técnico ou vaga específica, comprovada por currículo profissional |
| P10 | A função que exerço exige conhecimentos técnicos específicos |
| P11 | Possuo conhecimento técnico específico para função que exerço |
| P12 | Em minha percepção, meu superior hierárquico direto é apto para função exercida. |
| P13 | Meu superior hierárquico percebe minhas necessidades e aspirações dentro da organização. |
| P14 | Tenho meu superior como exemplo a ser seguido na organização. |
| P15 | Em minha percepção, meus subordinados hierárquicos estão apto para função exercida. |
| P16 | Meu superior se preocupa com minhas opiniões e bem-estar dentro da organização. |
| P17 | Em minha percepção, existe necessidade de novos treinamentos de capacitação para as funções desempenhadas. |
| P18 | Meu cargo/função é por indicação |
| P19 | Dou opiniões que são discutidas em reuniões de planejamento. |
| P20 | Participo de reuniões que discutem os métodos e procedimentos executados. |

Quadro 3 – Descrição das perguntas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

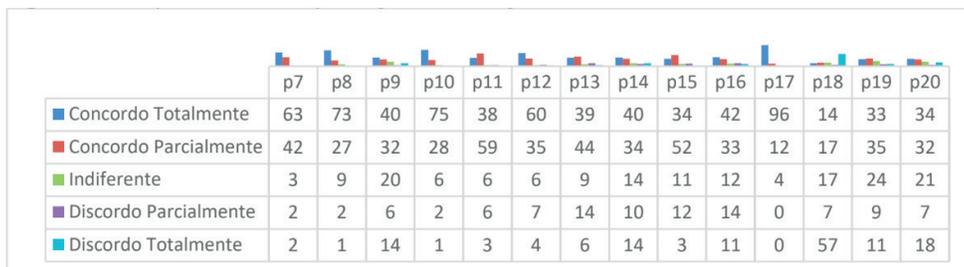


Figura 3 – Respostas sobre capacitação e liderança do Questionário.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A resultante do questionário aplicado assevera que 76% dos questionados em sua maioria com faixa etária de 26 á 39 anos, do sexo masculino possuidores do ensino médio completo com tempo de serviço acima de 5 anos consideram-se aptos a exercer a função de bombeiro militar.

Dentre os respondentes, 21% corresponde a oficiais e 79% são praças (militares que desempenham funções atividades administrativas e operacionais sem caráter de gestão). A aplicação do questionário possibilitou traçar um diagnóstico do qual os resultados apontam para um pleito de concordância com os itens formulados observando a natureza da qualificação do oficial para a função desempenhada.

4.1 Caracterização da liderança no comando militar na organização em estudo

A teoria institucionalista, segundo Pereira (2012) versa sobre a organização por meio de normas e regramentos, e empiricamente na hierarquia militar é um dos preceitos que mantem a instituição integra, embora o passar dos anos tenha mostrado uma necessidade de mudança, fatores externos passam a satisfazer as necessidades primárias das instituições militares, tornando-se assim elementos transformadores nessas organizações.

A Teoria Institucional *versus* New Public Management apresenta fatores intrinsecos na administração militar, pilares como a hierarquia são fontes de liderança que passam a ser moldados como novos elementos de liderança, conforme Quadro 4 é apresentada explicativa sobre essa comparação na organização estudada por este trabalho.

| Fundamento teórico | Preceito doutrinário | Prática da Empresa |
|---|---|--|
| Teoria da Institucional Carvalho, Vieira e Silva (2012); Pereira 2012. | Exercício da Liderança por meio do cargo que ocupa | Funções ocupadas com base na hierarquia militar. |
| Teoria New Public Management Carneiro e Menicucci (2011); Martins (2015) | Capacidade de gerar sentido para a coletividade, motivando pessoas a agirem em benefício comum. | Funções por capacitação técnico profissional |
| Design Thinking Lima e De Carvalho (2013); Vianna <i>et al.</i> (2012); Biscaia (2013). | Desenvolvimento de competências criativas, como imaginação ideação e prototipação | Funções por qualificação |

Quadro 4– Liderança: Fundamentação teórica.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A inovação na liderança, vem sendo observado como a implementação de uma nova ou significativamente melhorada solução com objetivo de reforçar a posição competitiva, elevar o desempenho ou conhecimento; desta forma é possível entrelaçar a inovação com a participação da liderança, demonstrada em coordenar trabalhos que envolvam a necessidade de aprimoramentos e a capacidade de tomada de decisão por meio práticos, produtivos e não pensados antes.

A análise dos dados referente aos oficiais corresponde a liderança dada face ao Posto (função exercida dentro da hierarquia militar) que possui na organização. Segundo levantamento, essa função é decorrência da promoção funcional da carreira, que respectivamente atribui-se cargos de gestão à medida que se cresce na escala hierárquica.

Sob aspectos apontados no questionário pode-se observar a relação em que 92% concordam totalmente ou parcialmente com que é parâmetro o conhecimento técnico para a função exercida, assim como 64% exerce sua função com qualificação comprovada, sendo desta mostra 32% dos respondentes exercendo função de gestão.

Embora a análise corrobore com a compreensão de que a qualificação seja necessária, e um percentual significativo compreenda que possui esta qualificação, 96% dos respondentes afirmam a necessidade de novos treinamentos para as funções desempenhadas. Esse reflexo foi respondido por um oficial entrevistado na função de comando, ao qual afirma, que embora sua tropa tenha formação obrigatória e cursos específicos para ascendência na carreira, novas tecnologias e técnicas são incorporadas a cada ano e por isso a necessidade de estarem sempre se aprimorando. Da mesma forma, os subordinados avaliam seus líderes na questão de capacidade técnica apontando em 76% concordam totalmente ou parcialmente que seus superiores se encontram em posição de gestão por capacidade técnica.

No entanto por excepcionalidade, muitos oficiais assumem funções prevista para oficiais com especializações específicas para comando, do qual os mesmos não a possuem

ainda, a exemplo da função de comandante de quartel, porém por uma deficiência no quadro de pessoal, atualmente encontra-se em exercício oficiais subalternos e intermediários sem o devido curso.

Avalia-se também a participação nas tomadas de decisão corporativa, do qual 58% avaliam concordar total ou parcialmente com a participação nas reuniões a respeito dos procedimentos da corporação, combinado com a avaliação de 67% que informam terem seus anseios observados por seus superiores.

Para esta análise compreende-se conforme Figura 4 a síntese desta relação de qualificação e liderança, em que a média dos respondentes afirmam que seus líderes possuem qualificações profissionais, sendo 57% destes discordarem que estas funções são exercidas por indicação.

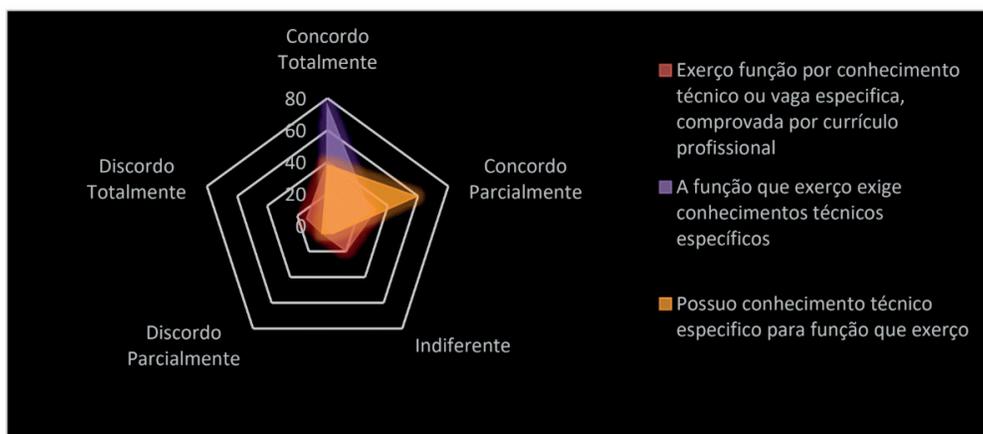


Figura 4 –Capacitação profissional dos respondentes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2 Análise SWOT sobre o desempenho institucional da liderança em face da inovação por Design Thinking

A matriz SWOT como apresentada por Souza e Ricci (2013), pode-se identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças adjacentes da liderança da organização militar. O Quadro 5 e Figura 5 onde esta relacionada uma síntese dos resultados encontrados pelo questionário aplicado.

| Fundamento Teórico | Preceito doutrinário |
|--------------------|---|
| Força | Análise dos pontos fortes, vantagens, diferencial. |
| Fraqueza | Análise do que pode ser melhorado, evitado, ou que deve ser de conhecimento da organização |
| Oportunidade | Análise de crescimento da organização, utilização de novas tecnologias, nova área de atuação. |
| Ameaça | Análise de obstáculos, mudanças de tecnologia, financeiro. |

Quadro 5– Matriz SWOT.

Fonte: Elaborado pelo autor segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014); Souza e Ricci (2013).

| | Motiva | Dificulta |
|----------|--|--|
| Internas | <ul style="list-style-type: none"> - Comando Participativo; - Conhecimento Acadêmico; - Qualificação Profissional. <p>S</p> <p>Forças</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Individualismo; - Desmotivação; - Efetivo. <p>W</p> <p>Fraquezas</p> |
| Externas | <ul style="list-style-type: none"> - Novas Estratégias; - Bem-estar da tropa; - Capacitação; <p>O</p> <p>Oportunidades</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Evasão da organização; - Outras Organizações; - Orçamento. <p>T</p> <p>Ameaças</p> |

Figura 5 – Avaliação SWOT da organização estudada.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Características inovadoras são encontradas nas organizações militares, como técnicas de *coaching*, resultando em encontros para tratar sobre liderança. A adoção participativa em ouvir os subordinados gerou características positivas quanto a implantação de novos métodos de trabalho dentro das organizações, surgindo ideias aplicáveis oriundas dos militares de menores hierarquias e adotadas pelos gestores. Como a modificação da escala de serviço, especialização de serviços, implantação de cursos.

A análise do questionário apresenta informações sobre a participação dos liderados nas reuniões de planejamento, consoante a preocupação dos superiores com o bem-estar e as aspirações de para com seus subordinados. Na Figura 6, é representada a média dessas características analisadas.

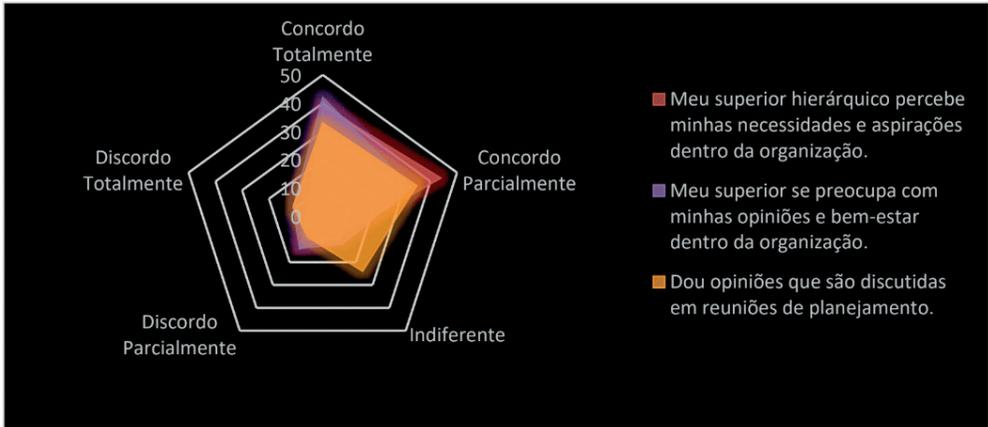


Figura 6 – Análise da Liderança sobre os liderados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo análise dos documentos existentes na corporação, em atas de reuniões, observa-se uma característica cada vez mais comum, sendo a preocupação do comando em debater junto a seus oficiais temas como aquisição de equipamentos e direcionamentos de recursos.

Segundo Juliani, Cavaglieri e Machado (2015), essa característica é uma das formas de desenvolver ideias criativas, passando a coexistir a presença do Design Thinking dentro da organização, conforme modelo na Figura 7 e no Quadro 6, é representado e sua descritiva.

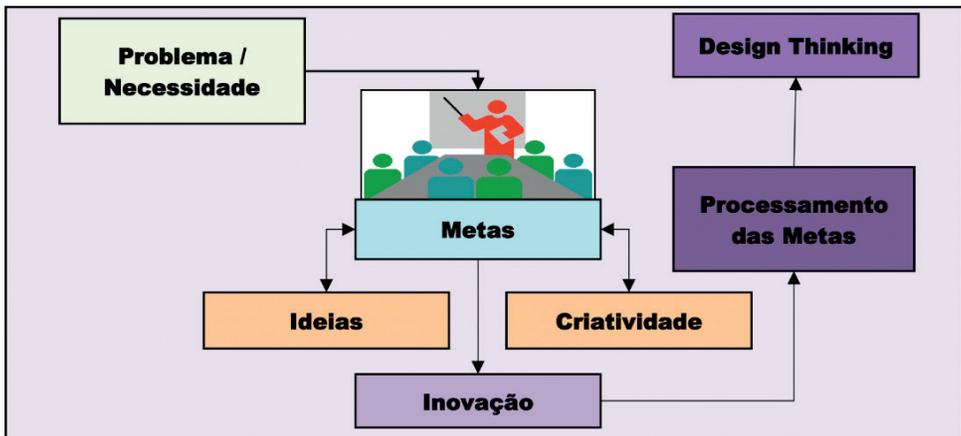


Figura 7 – Modelo de implementação de Design Thinking em uma organização.

Fonte: Elaborado pelo autor.

| Elemento | Descritiva |
|-------------------------|---|
| Problema / Necessidade | Serviço, ato administrativo ou objeto que se tenha a necessidade de solução ou mudança de como se realiza |
| Meta | É a proposta de um objetivo qualificado a ser realizado dentro de um período estipulado e com delimitação de resultado. Tendo como características foco, disciplina e resultados. |
| Ideias | Representação de um pensamento cognitivo, representado por observações lógica, ontológica, transcendental ou psicológica. Utilizada para formação de conceito para representação mental de algo concreto ou abstrato. |
| Criatividade | Talento para criar, de provocar a invenção ou a inovação; consiste em encontrar idealizadores para a execução prática de um diferencial em face do habitual. |
| Inovação | Exploração com sucesso de uma nova ideia, produto, processo, negócio ou organização; requer a existência de impacto significativo capaz de trazer vantagem competitiva e resultado mensurável. |
| Processamento das Metas | Formulada através de forma específica, mensurável e atingível, composta de um acompanhamento e revisão com verificação se pode melhorar e centrada a não desviar do objetivo em busca do resultado final. |
| Design Thinking | Promoção do bem-estar na vida das pessoas, que envolve inovação através da criatividade do designer por meio do pensamento abduutivo, através da imersão, ideação, prototipação e desenvolvimento. |

Quadro 6– Descritiva dos Elementos para implementação de Design Thinking.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para estes oficiais entrevistados, a gestão administrativa é fortemente amparada pelo suporte logístico e financeiro que nos últimos anos inovou na forma de realização de sua autonomia financeira capacitando seus recursos humanos especificamente para realização de atividades antes vinculadas a outras secretarias. Um dos comandantes de unidades, relata que reuniões periódica com sua tropa no intuito de ouvir como seus subordinados observa-se os problemas de sua unidade militar, porém demonstrando-se uma ferramenta pouco plausível pois muitos ainda pensam na individualidade, embora haja a possibilidade de identificar novas soluções propostas por seus subordinados, segundo o capitão, bons frutos surgiram dessa comunicação como a implantação de equipamentos de proteção individual para uma atividade específica, melhorias da escala de serviço.

4.3 Apontamento das variáveis cognitivas fundamentais para liderança inovadora na organização militar pesquisada

A liderança para Costa et al. (2011) é a maior força para o aproveitamento de um talento humano, para estes autores observar claramente a função de liderança para se refletir como um bom líder. No Quadro 7 é apresentada bases de variáveis cognitivas para a liderança estuda.

| Fundamento teórico | Preceito doutrinário | Prática da Empresa |
|---|---|--|
| Conhecimento Carneiro e Menicucci (2011). | Habilidade do indivíduo para realização de uma tarefa | Qualificação técnica, conhecimento, aprendizagem |
| Criatividade Lima e De Carvalho (2013); Vianna <i>et al.</i> (2012); Biscaia (2013) | Ato de criar, produzir ou provocar invenção | Estimulo de produção de ideias para transformação em realidade |
| Inovação Lima e De Carvalho (2013); Vianna <i>et al.</i> (2012); Biscaia (2013) | Ato de inovar, trazer algo inédito novo ou atualizado | Quebra de paradigmas integrando novos serviços e gerencias por competências. |

Quadro 7 – Elementos Cognitivos da Liderança.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os citados autores afirmam que formar um líder é necessário um processo dinâmico que necessita abrir a mente para a imaginação, disciplinando-se, sendo desta forma capaz de desenvolver em seus stakeholders internos a capacidade colaborativa. Este diagnóstico é justificado devido a formação primária de condição básica após aprovação em concurso que exige a passagem por uma formação de bombeiro militar.

5 | CONCLUSÃO

Efetivado pelo estudo chega-se a uma resposta de que a nova gestão pública dentro de uma organização militar possui características notórias referente a idade da liderança, do qual segundo os resultados absorvem domínio de gestão sobre seus liderados. A confiança na qualificação técnica de seus superiores também resulta em análise conclusiva segundo a amostra de que existe além da preocupação com a qualificação, mas sim com o bem-estar da tropa exercendo uma liderança participativa.

A inovação no caso em tela observa-se diretamente aos serviços internos da organização, possibilitando o estudo das ideias e a prototipação para pratica quando viável. Desta forma o trabalho apresentado qualifica a inovação nas organizações militares pela transição da teoria institucionalizada pela *New Public Management*, pelo qual observa-se preceitos claros do Design Thinking envolvendo estas transformações e exercendo uma quebra de paradigmas.

REFERÊNCIAS

BISCAIA, H. G. **Design Thinking e Sustentabilidade: estudo do Sistema Mandalla DHSA no combate à fome e à miséria**. Paraná: Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, 5 jun. 2013.

CARNEIRO, R.; MENICUCCI, T. M. G. **Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes**. Brasília: IPEA, 2011.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F.; SILVA, S. M. G. **A trajetória conservadora da teoria institucional.** GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 10, n. 3, 2012.

COSTA, J. F. D. **MENSURAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE ESCALAS: APLICAÇÕES EM ADMINISTRAÇÃO.** Rio de Janeiro: CIENCIA MODERNA, 2011.

COSTA, L. R. E. et al. **Planejamento Estratégico de Recursos Humanos: Análise de uma Empresa de Eletrodomésticos de Bambuí/mg.** In: VIII SEGET - SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. Minas Gerais, 2011.

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa - 3.ed.: Escolhendo entre Cinco Abordagens.** Porto Alegre: Penso Editora, 2014.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços: Operações, estratégia e tecnologia da informação.** 7. ed. Porto Alegre: AMCG Ltda., 2014.

IBOPE. **Instituições políticas perdem ainda mais a confiança dos brasileiros.** Disponível em: <<http://www.ibopecinteligencia.com/noticias-e-pesquisas/instituicoes-politicas-perdem-ainda-mais-a-confianca-dos-brasileiros/>>. Acesso em: 9 jun. 2016.

JULIANI, J. P.; CAVAGLIERI, M.; MACHADO, R. D. **Design thinking como ferramenta para geração de inovação: um estudo de caso da Biblioteca Universitária da UDESC.** InCID: R. Ci. Inf. e Doc, v. 6, p. 66–83, set. 2015.

JÚNIOR, S. D. S.; DA COSTA, F. J. **Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion.** 2014.

LIMA, G. B.; DE CARVALHO, D. T. **Design Thinking: um olhar estratégico sobre o pensamento abduutivo.** In: X CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO - ADMINISTRAÇÃO COVIBRA. , 2013. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=23&id=7485>>. Acesso em: 10 jun. 2016

MARTINS, C. A. F. **Contratação Pública na Administração Pública Local no quadro da Nova Gestão Pública.** Dissertação de Mestrado em Construção Cívica—Guarda: Instituto Politécnico da Guarda, 2015.

MATOS, J. C. **Administração Pública Gerencial.** ANAIS DO ENIC, v. 1, n. 4, 27 out. 2015.

PEREIRA, F. A. M. **A Evolução da Teoria Institucional nos Estudos Organizacionais: Um Campo de Pesquisa a Ser Explorado.** Revista Organizações em Contexto, v. 8, n. 16, p. 275–295, 31 dez. 2012.

SOUZA, N.; RICCI, G. **Análise Swot: identificação das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças em uma empresa do setor de serviços.** Congresso de Gestão Estratégica: Criatividade e Interatividade, Anais. Anais...2013

TORQUATO, M.; WILLERDING, I. A. V.; LAPOLLI, É. M. **A ferramenta Design Thinking: uma estratégia da gestão empreendedora da inovação para o despertar criativo em organizações.** In: ALTEC 2015. Porto Alegre, 2015. Disponível em: <<http://www.altec2015.org/anais/altec/papers/56.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2016

VIANNA, M. et al. **Design Thinking: inovação em negócios.** Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

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