

Os paradigmas da administração:

Princípios e contextos 2

Elói Martins Senhoras
(Organizador)



Os paradigmas da administração:

Princípios e contextos 2

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Daphynny Pamplona

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 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. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

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 Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa



Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador
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
Prof^o Dr^a Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof^o Dr^a 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
Prof^o Dr^a Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco
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
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Prof^o Dr^a Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
Prof^o Dr^a Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof^o Dr^a Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais
Prof^o Dr^a Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof^o Dr^a Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Prof^o Dr^a 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. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
Prof^o Dr^a Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^o Dr^a 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
Prof^o Dr^a Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof^o Dr^a 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



Os paradigmas da administração no Brasil: princípios e contextos 2

Diagramação: Camila Alves de Cremo
Correção: Maiara Ferreira
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P222 Os paradigmas da administração no Brasil: princípios e contextos 2 / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2022.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-258-0207-7

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.077220906>

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 evolução do pensamento administrativo contemporâneo é caracterizada pela difusão internacional de diferentes paradigmas teórico-metodológicos, escolas científicas e modelos interpretativos que marcaram historicamente o desenvolvimento das organizações desde a difusão da Modernidade com o Movimento Iluminista e da Revolução Industrial, passando pelos processos urbano-industriais no século XX até se chegar à atual periodização da Pós-Modernidade.

Circunscrito na trajetória de evolução do pensamento administrativo contemporâneo e intitulado como “Os Paradigmas da Administração no Brasil: Princípios e Contextos 2”, o presente livro traz uma rica imersão temática sobre a realidade das organizações públicas e privadas no país, bem como sobre um conjunto de *stakeholders*, como empreendedores, gestores e empregados, possibilitando assim construir uma panorâmica agenda de estudos administrativos.

A obra oferece um total de dezenove capítulos que refletem sobre a realidade empírica organizacional brasileira no século XXI, com base, tanto na experiência profissional dos pesquisadores e pesquisadoras, oriundos de diferentes macrorregiões e com uma formação acadêmica eclética, quanto, à luz de estudos de casos que valorizam a aplicação pragmática de princípios, modelos e teorias do campo científico da Administração para se compreender e instrumentalizar com fundamentação a gestão nas organizações.

As análises apresentadas ao longo destes capítulos foram organizadas à luz de um pluralismo teórico-metodológico que se assenta em um conjunto diferenciado de recortes teóricos, paradigmas ideológicos e procedimentos metodológicos de levantamento e análise de dados, possibilitando assim um relevante diálogo com fundamentações em diferentes campos epistemológicos.

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 com uma didática e fluída linguagem que valoriza a troca de experiências e o rigor teórico-metodológico, tanto para um público leigo não afeito a tecnicismos, quanto para um público especializado de acadêmicos.

Ao combinar análise e reflexão, teoria e empiria, os dezenove capítulos do presente livro apresentam análises, reflexões e discussões que transversalmente abordam temas e estudos de caso que são reflexivos ao entendimento do que é o estado da arte do campo administrativo em sua materialidade na realidade organizacional brasileira e na dimensão das ideias no século XXI, propiciando um momento ímpar para o compartilhamento de informações e o desenvolvimento de novas aprendizagens.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

RELAÇÕES PÚBLICAS E A GERAÇÃO DE VALOR PARA O BRANDING DE UMA STARTUP

Gabriela Jubram Doná

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209061>

CAPÍTULO 2..... 39

A IMPORTÂNCIA DO ALINHAMENTO DE VALORES ORGANIZACIONAIS COM OS VALORES INDIVIDUAIS PARA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Izabel Opuskevicz Volenitz

Taísa Nara Brzegowy Rosengarth

Sandra Martins Moreira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209062>

CAPÍTULO 3..... 62

CONFIGURAÇÕES ESTRATÉGICAS EM PROVEDORES REGIONAIS DE ACESSO À INTERNET

Priscila Scarfone Tiburcio

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209063>

CAPÍTULO 4..... 76

ELIMINAÇÃO DE DESPERDÍCIOS NA LINHA DE PRODUÇÃO: QUANDO INOVAR É SIMPLIFICAR

Breno Abreu de Freitas

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209064>

CAPÍTULO 5..... 88

LOGÍSTICA REVERSA DOS PRODUTOS PÓS CONSUMO: CUSTOS OU ECONOMIAS PARA AS EMPRESAS?

Evandir Megliorini

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209065>

CAPÍTULO 6..... 100

GESTÃO DA INOVAÇÃO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Sara Suave Klein

Rozali Araujo dos Santos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209066>

CAPÍTULO 7..... 124

FRANQUIAS: UM ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE A CAPACIDADE DE GESTÃO DO FRANQUEADO E SEU DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

William da Silva Ditos

Adalberto Dias de Souza

Marcos Júnio Ferreira de Jesus

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209067>

CAPÍTULO 8..... 137

NEGÓCIOS EM FAMÍLIA, PROSPERIDADE OU DECLÍNIO?

Anibal Moraes de Albuquerque Neto

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209068>

CAPÍTULO 9..... 149

MULHERES QUE INSPIRAM OUTRAS MULHERES A EMPREENDER

Taís Fabiane Mendes Nascimento

Valéria Gomes da Silva

Alessandra Cruz Vasconcelos dos Santos

Rozinei Silva Rodrigues Mendonça

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.0772209069>

CAPÍTULO 10..... 158

O DESAFIO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO E SUAS MÚLTIPLAS TAREFAS: UM ESTUDO COM MULHERES EMPRESÁRIAS DO MUNICÍPIO DE RESTINGA SÊCA/RS

Adriane Regina da Silva dos Santos

Vonia Engel

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090610>

CAPÍTULO 11..... 184

PARADIGMA INTERPRETATIVISTA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Eloisa Paula de Oliveira

Rogério Silveira Tonet

Marcos Junio Ferreira de Jesus

Jefferson de Queiroz Crispim

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090611>

CAPÍTULO 12..... 193

GESTÃO POR PROCESSOS E COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL DO RECÔNCAVO BAIANO – ESTUDO DE CASO

Marcelo da Silva Torres

Kézia Ferreira Campos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090612>

CAPÍTULO 13..... 213

EDUCAÇÃO FINANCEIRA PARA ADOLESCENTES: UMA PESQUISA COM ALUNOS DO ENSINO MÉDIO DA ESCOLA MARGARIDA PARDELHAS DE CRUZ ALTA/RS

Guilherme Henrique Gomes Kottwitz

Jean Lucas de Carvalho Pezzerico

Maicon Uilian Pereira Mulinari

Rozali Araujo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090613>

CAPÍTULO 14.....	235
SATISFAÇÃO NO LOCAL DE TRABALHO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	
André Ricardo Ribeiro Batista	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090614	
CAPÍTULO 15.....	248
DA EXISTÊNCIA À INVISIBILIDADE: A ATUAÇÃO DOS CONSELHOS MUNICIPAIS DE JUVENTUDE DE SÃO BERNARDO DO CAMPO E SÃO PAULO FRENTE À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	
Kevin Campos Correia	
Maria da Glória Marcondes Gohn	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090615	
CAPÍTULO 16.....	266
EFICIÊNCIA NOS GASTOS PÚBLICOS MUNICIPAIS EM EDUCAÇÃO DE MUNICÍPIOS DA REGIÃO SUDOESTE DO PARANÁ	
Melaine Roberta Camarotto	
Cármem Ozana de Melo	
Elizângela Mara Carvalheiro	
Guilherme Wittmann	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090616	
CAPÍTULO 17.....	278
GOVERNANÇA MUNICIPAL - IMPACTOS NA MITIGAÇÃO DA PANDEMIA COVID-19: ESTUDO EM UM MUNICÍPIO BRASILEIRO	
Renata Pase Ravanello	
Claudemara Tolotti	
Nelson Guilherme Machado Pinto	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090617	
CAPÍTULO 18.....	293
PROJETO DE LEI DO SENADO Nº 116/2017 - SERIA O FIM DA ESTABILIDADE DO SERVIDOR PÚBLICO?	
Diego Berwald	
Sandro Adriano Schneider	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090618	
CAPÍTULO 19.....	301
PRONAF MAIS ALIMENTOS, CUSTEIO E GRUPO B: UMA ANÁLISE SOBRE A CAPACIDADE DOS SUBPROGRAMAS DO GOVERNO FEDERAL DE DESENVOLVER PROPRIEDADES LEITEIRAS EM REGIME RURAL FAMILIAR NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO DAS MISSÕES	
Diego Berwald	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090619	
SOBRE O ORGANIZADOR.....	307

ÍNDICE REMISSIVO.....308

PROJETO DE LEI DO SENADO Nº 116/2017 - SERIA O FIM DA ESTABILIDADE DO SERVIDOR PÚBLICO?

Data de aceite: 01/06/2022

Data de submissão: 08/04/2022

Diego Berwald

Universidade Federal da Fronteira Sul UFFS –
Campus Cerro Largo/RS
Cerro Largo/RS
<http://lattes.cnpq.br/5210446040321932>

Sandro Adriano Schneider

Universidade Federal da Fronteira Sul UFFS –
Campus Cerro Largo/RS
Cerro Largo/RS
<http://lattes.cnpq.br/5318588559736706>

RESUMO: O presente texto tem como tema a regulamentação do artigo 41, § 1º, III, da Constituição Federal Brasileira, que dispõe sobre a possível perda do cargo público pelo servidor estável, em decorrência de insuficiência de desempenho. Após breve contextualização do instituto da estabilidade e seu respaldo constitucional, o trabalho elucida os critérios e as metodologias propostas pelo Projeto de Lei N º116/2017 – Complementar (Substitutivo), para determinar o conceito funcional do servidor durante o período avaliativo. Alicerçada no princípio constitucional da eficiência, a avaliação não tem como propósito findar com a estabilidade do servidor, mas sim, provocar o aumento do desempenho dos servidores e conseqüente melhora na satisfação pública em relação aos serviços prestados. Contudo, prevê o Projeto de Lei Complementar que, em casos extremos

e reiterados de insuficiência de desempenho, respeitados o contraditório e a ampla defesa, poderá ocorrer a exoneração do servidor avaliado.

PALAVRAS-CHAVE: Estabilidade. Avaliação. Exoneração.

SENATE BILL NO. 116/2017 - WOULD IT BE THE END OF PUBLIC SERVER STABILITY?

ABSTRACT: This text has as its theme the regulation of article 41, § 1, III, of the Federal Constitution of Brazil, which provides for the possible loss of public office by the stable servant due to insufficient performance. After a brief contextualization of the stability institute and its constitutional support, the work clarifies the criteria and methodologies proposed of the Bill No 116/2017 - Complementary (Substitutive), to determine the functional concept of the servant during the evaluation period. Based on the constitutional principle of efficiency, the evaluation is not intended to end the stability of the servant, but rather to increase the performance of the servants and consequently improve public satisfaction with the services provided. However, the Supplementary Bill foresees that, in extreme and repeated cases of insufficient performance, with due regard for the contradictory and the broad defense, the evaluated employee may be dismissed.

KEYWORDS: Stability. Evaluation. Exoneration.

INTRODUÇÃO

Na constante busca pela eficiência e eficácia na prestação dos serviços públicos, é novamente posto em xeque um dos mais importantes direitos adquiridos pelos servidores públicos ocupantes de cargos de provimento efetivo após a aprovação no estágio probatório - a estabilidade, que nada mais é do que o direito do servidor ocupante desse cargo não ser desligado arbitrariamente, sem que ocorra o devido processo ou procedimento em que lhe seja assegurado o contraditório e a ampla defesa.

Presente nos instrumentos jurídicos pátrios desde meados da segunda década do século XX, o instituto da estabilidade consolidou-se com a Constituição de 1934, sendo garantida aos servidores concursados, após dois anos de exercício, e, aos demais servidores, após dez anos. Mantida nas Constituições de 1937, 1946 e 1967, sofreu alterações significativas tão somente com a promulgação da Constituição Federal de 1988, mais especificamente nas disposições constitucionais transitórias, no que diz respeito aos que não ingressaram no serviço público por meio de concurso público de provas, ou de provas e títulos, uma vez que para estes, a estabilidade fora estendida somente aos que, destes, já possuíam pelo menos cinco anos de exercício na data da promulgação da atual Carta. O texto promulgado à época manteve o direito à estabilidade dos servidores públicos admitidos por concurso público após dois anos de exercício, no entanto, vetou outras formas de admissão¹.

Posteriormente, em 1998, após inúmeras discussões sobre o assunto, foi aprovada a Emenda Constitucional nº 19, com a qual, passou a vigorar o novo prazo para aquisição de estabilidade, exigindo três anos de exercício. Essa mesma Emenda incluiu uma quarta hipótese em que o servidor público estável torna-se sujeito a perder o cargo, além da sentença judicial transitada em julgado, do processo administrativo em que lhe seja assegurado contraditório e a ampla defesa, e para fins de recondução da despesa pública com pessoal aos limites permitidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal, qual seja, esta quarta, mediante a obtenção de resultado insatisfatório em avaliação periódica de desempenho, cuja disposição, pendente de regulamentação, veio à tona em meio ao tempo de crise.

PROJETO DE LEI DO SENADO Nº 116/2017 - COMPLEMENTAR (SUBSTITUTIVO)

Diversos rumores giram em torno do Projeto de Lei do Senado nº 116/2017 – Complementar, que tem por objetivo regulamentar o art. 41, § 1º, III, da Constituição Federal. A mídia divulga amplamente o fim da estabilidade no serviço público - mas será que é bem isso que o legislador pretende? Para que tal resposta possa ser alcançada, faz-

¹ Com ressalva às nomeações para cargos de provimento em comissão, visto que são declarados em lei, de livre nomeação e exoneração, e não geram direito à estabilidade.

se necessária a seguinte análise:

Inicialmente, frisa-se tratar de um Projeto de Lei Complementar de abrangência Nacional, isto é, não se aplica tão somente à esfera Federal, mas também ao Distrito Federal, esferas Estaduais e Municipais. Faz-se uma ressalva aqui para o disposto na Constituição Federal, artigo 61, §1º, II, c, *in verbis*:

A iniciativa das leis complementares e ordinárias cabe a qualquer membro ou Comissão da Câmara dos Deputados, do Senado Federal ou do Congresso Nacional, ao Presidente da República, ao Supremo Tribunal Federal, aos Tribunais Superiores, ao Procurador-Geral da República e aos cidadãos, na forma e nos casos previstos nesta Constituição.

§ 1º São de iniciativa privativa do Presidente da República as leis que:

II - disponham sobre:

c) servidores públicos da União e Territórios, seu regime jurídico, provimento de cargos, estabilidade e aposentadoria; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 18, de 1998). (BRASIL, 1988)

Essa disposição gerou inúmeras discussões quanto à inconstitucionalidade do referido projeto, e dentre elas, de maior destaque, a provocada pela representante da Federação Nacional dos Trabalhadores do Judiciário Federal e Ministério Público da União (Fenajufe), pelo entendimento de que há um grave vício de iniciativa, uma vez que matérias legislativas que regulam direitos de servidores públicos devem tramitar por iniciativa dos seus chefes do executivo, isto é, para alterar direitos dos servidores públicos federais, deve ser aprovada lei de iniciativa do Presidente da República, e assim, sucessivamente, para os Estados e Municípios. Tal discussão foi superada pela Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania, com o simples argumento de que se o Congresso Nacional possui competência para editar a referida Lei Complementar, tal competência também se estende a qualquer parlamentar congressista. Como o objetivo deste trabalho não é discutir a constitucionalidade do PLS-Complementar, resta, se aprovado, aguardar a manifestação do Supremo Tribunal Federal, quando provocado.

Na mesma oportunidade em que apreciou a questão suscitada acima e outras rejeitadas, a Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania, optou por aprovar o PLS nº116/2017-Complementar, na forma do substitutivo apresentado, que dentre as principais mudanças, altera os procedimentos de avaliação ao que o projeto se destina. (SENADO FEDERAL, 2017)

Trata-se de um procedimento um tanto revolucionário, mas que nos termos atuais do projeto, não há o que o servidor que produz com qualidade se preocupar. O que se busca nada mais é que regulamentar e assim viabilizar a perda do cargo público por insuficiência de desempenho, já prevista na Constituição Federal desde 1998.

Para tanto, se aprovado e sancionado o Projeto na forma do substitutivo proposto na Emenda nº 13 - CCJ, servidores estáveis da administração direta, autárquica e fundacional

serão avaliados periodicamente, em regra, por uma comissão avaliadora composta pela sua chefia imediata, um servidor designado pelo órgão de recursos humanos e um terceiro a ser sorteado, que esteja lotado na mesma unidade do servidor em avaliação e que ocupa cargo de mesmo nível ou superior ao do que está sendo avaliado, ambos estáveis. A exceção à regra figura nos servidores comissionados ou em função de confiança, que não podem ser avaliados por servidores subordinados. Além do mais, o órgão de recursos humanos deverá prestar acompanhamento sistemático durante toda a avaliação. (SENADO FEDERAL, 2017)

Tais avaliações deverão ser anuais e o primeiro período avaliativo deverá ter início no dia 1º de maio do segundo ano subsequente à entrada em vigência da nova lei, terminado no dia 30 de abril do ano subsequente ao do início da avaliação e assim sucessivamente. (SENADO FEDERAL, 2017)

Em síntese, a gestão de desempenho obedecerá às seguintes fases:

- I – planejamento da avaliação;
- II – acompanhamento das atividades realizadas ao longo do período avaliativo;
- III – avaliação de desempenho funcional mediante atribuição de conceitos de desempenho por comissão avaliadora; e
- IV – retorno ao servidor acerca dos pontos que devem ser melhorados ou reforçados quanto ao seu desempenho. (SENADO FEDERAL, 2017)

E após aprovado pela autoridade máxima da instituição, contemplará as seguintes etapas:

- I – planejamento das atividades do avaliado para o período avaliativo;
- II – seleção dos fatores avaliativos variáveis; e
- III – indicação dos critérios objetivos de atribuição de nota relativamente a cada fator avaliativo. (SENADO FEDERAL, 2017)

Diante do supracitado, a fim de mensurar o desempenho funcional, serão levados em consideração fatores fixos e variáveis de avaliação. Serão apenas dois fatores fixos: qualidade e produtividade, valendo vinte e cinco pontos percentuais cada. Por sua vez, os fatores variáveis poderão ser cinco, dentre doze possíveis, entre eles, o relacionamento funcional, foco no usuário, inovação, capacidade de iniciativa, responsabilidade, solução de problemas, tomada de decisão, aplicação do conhecimento, compartilhamento do conhecimento, compromisso com os objetivos institucionais, autodesenvolvimento e abertura a *feedback*. Cada fator avaliativo de natureza variável representará dez pontos percentuais em relação à nota total, numa escala de zero a dez. (SENADO FEDERAL, 2017)

Os fatores de avaliação, assim como as metas individuais (passíveis de execução - para evitar a nulidade do processo), deverão ser fixados pela chefia imediata previamente ao início do período em que ocorrerá a avaliação, e deverão ser iguais aos dos outros

servidores subordinados à mesma chefia em trabalhos equivalentes. (SENADO FEDERAL, 2017)

Das notas individuais de cada fator, multiplicadas pelo seu peso (25% para fatores fixos e 10% para fatores variáveis), será obtido o conceito funcional, que, conforme propõe o substitutivo, poderá ser de:

I – superação (“S”): igual ou superior a oito pontos;

II – atendimento (“A”): igual ou superior a cinco pontos e inferior a oito pontos;

III – atendimento parcial (“P”): igual ou superior a três pontos e inferior a cinco pontos; e

IV – não atendimento (“N”): inferior três pontos. (SENADO FEDERAL, 2017).

Nos casos em que o conceito funcional for de “não atendimento” ou de “atendimento parcial”, visando identificar falhas e superar dificuldades, deverá ser autuado processo de apuração, com vistas à melhoria do desempenho para a próxima avaliação. E é daqui que surge a possibilidade de exoneração, como poderá ser visto a seguir.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Divergindo do que está sendo largamente divulgado na mídia, o que se extrai do Projeto de Lei do Senado 116/2017 - Complementar (Substitutivo), não visa propriamente o fim da estabilidade do servidor público. Como visto, a atual Carta Magna não inovou ao trazer hipóteses de perda do cargo público, tampouco é novidade o objeto do referido substitutivo, já que sua base constitucional encontra-se presente na Lei Maior desde 1998, em decorrência da Emenda Constitucional nº 19.

É necessário esclarecer que com a redação do atual Substitutivo se almeja mais eficiência e mais qualidade nos serviços prestados pelos servidores públicos, mediante avaliação periódica de desempenho; no entanto, poderá haver a penalização (exoneração) do servidor cujo desempenho for insuficiente.

Quanto à avaliação, cabe retomar que o legislador se preocupa em assegurar a lisura do procedimento, exigindo a criação de uma comissão própria para cada, acompanhada do órgão de recursos humanos para apoiar a sistemática, visando inibir prejuízos decorrentes de perseguições políticas ou outros desafetos, bem com a concessão indevida de benefícios a servidores ineficientes, oriunda de relações de compadrio.

Ainda, de acordo com a sistemática pretendida para a avaliação proposta por este PLS, somente aquele que não superar o conceito “N” (não atendimento) nas duas últimas avaliações ou que não alcançar o conceito “P” (atendimento parcial) na média dos últimos cinco anos ficará, portanto, sujeito à perda do cargo. Ademais, o projeto trata em capítulo próprio, da revisão e recursos relativos à avaliação, e somente após a apreciação destes, se oferecidos, que os conceitos serão tornados definitivos, cabendo ainda ao servidor, após

isto, alegações finais. Para a exoneração por insuficiência de desempenho de servidores que desenvolvem atividades consideradas exclusivas de Estado, caberá a instauração de processo específico, no rito do processo administrativo disciplinar de cada ente federado, garantidos o contraditório e a ampla defesa.

Casos especiais que envolvam desempenho insuficiente de servidores com limitações da saúde física ou psicossociais também poderão ser processados se a ausência de colaboração no atendimento das ações de melhoria não decorrer exclusivamente dessas limitações.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo é fruto de uma pesquisa bibliográfica restrita, haja vista a pouca disponibilidade de material de referência, face à inovação jurídica de que trata. Dentro do possível, foi realizado levantamento bibliográfico e seleção de material teórico. As abordagens adotadas foram qualitativas e quantitativas, e a construção textual, se deu em observância ao procedimento histórico, com o intuito de elucidar a evolução histórica dos institutos abordados e assim, dar resposta ao problema norteador do trabalho.

Contudo, faz-se *mister* destacar que o presente texto analisa questões inerentes ao Projeto de Lei do Senado 116/2017 - Complementar (Substitutivo), que ainda está em discussão, razão pela qual, pode sofrer alterações, ou até mesmo, não ser aprovado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente análise acerca do Projeto de Lei do Senado N° 116/2017 – Complementar (Substitutivo), por vezes aqui denominado simplesmente como “PLS”, em especial da redação dada pelo Substitutivo apresentado e aprovado pela Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania e subemendado pela Comissão de Assuntos Sociais, indica a compreensão prévia dos autores frente a um Projeto de Lei ainda em tramitação, estando passível de alteração quanto ao seu conteúdo, bem como, posteriormente, quanto ao seu entendimento. Ressalta-se também que, embora não sejam objeto deste trabalho, outras matérias legislativas tramitam abordando a questão em tela, como, por exemplo, a Reforma Administrativa, nos termos da Proposta de Emenda à Constituição N° 32 de 2020, vindo a prejudicar este Projeto de Lei do Senado.

Assim, frente ao todo exposto relativo a este PLS, observa-se que de um lado há a fragilização de uma garantia constitucional historicamente protegida, responsável por garantir ao servidor público maior autonomia para o desempenho de suas atribuições, especialmente no que diz respeito à recusa ao cumprimento de ordens manifestamente ilegais, sem que lhe haja prejuízo decorrente de perseguições políticas, e de outro, um atendimento ao clamor de uma parcela da população, que exige melhorias na execução dos serviços incumbidos ao ente público.

Todavia, resta inequívoca a compreensão de que o referido PLS visa atender ao princípio da eficiência, estimulando o aumento do desempenho dos servidores e consequente melhora na satisfação pública em relação aos serviços prestados, mediante retorno ao servidor com desempenho insuficiente, dos pontos que exigem melhorias, sob pena de possível exoneração caso não ocorra a melhora nos períodos avaliativos seguintes.

Conclui-se, portanto, que o Projeto de Lei do Senado N° 116/2017 - Complementar (Substitutivo), nos termos da Emenda n° 13-CCJ-CAS (Substitutivo), com a Subemenda n° 1-CAS, na visão dos autores, não visa findar com a estabilidade do servidor público. Seu objetivo consiste, no entanto, na regulamentação do procedimento de avaliação periódica de desempenho, constitucionalmente prevista desde 1998, podendo o resultado desta, somente em casos extremos e reiterados de insuficiência de desempenho, acarretar a exoneração do servidor avaliado, sem prejuízo do contraditório e da ampla defesa.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA SENADO. **Atividade legislativa:** Projeto de Lei do Senado n° 116, de 2017 (Complementar). Disponível em: <<https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/128876>>. Acesso em: 24 jun. 2020.

AGÊNCIA SENADO. **CAS aprova regras para demitir servidor em caso de mau desempenho.** Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/audios/2019/07/cas-aprova-regras-para-demitir-servidor-em-caso-de-mau-desempenho>> Acesso em: 24 jun. 2020.

AGÊNCIA SENADO. **Projeto que regulamenta demissão de servidor por mau desempenho vai a Plenário.** Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2019/07/10/projeto-que-regulamenta-demissao-de-servidor-concursado-vai-a-plenario>>. Acesso em: 24 jun. 2020.

BRASIL. **Constituição Federal de 1934.** Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil (de 16 de julho de 1934). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao34.htm>. Acesso em: 27 jun. 2020.

BRASIL. **Constituição Federal de 1937. Constituição dos Estados Unidos do Brasil, de 10 de novembro de 1937.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao37.htm>. Acesso em: 27 jun. 2020.

BRASIL. **Constituição Federal de 1946. Constituição dos Estados Unidos do Brasil (de 18 de setembro de 1946).** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao46.htm>. Acesso em: 27 jun. 2020.

BRASIL. **Constituição Federal de 1967.** Constituição da República Federativa do Brasil de 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao67.htm>. Acesso em: 27 jun. 2020.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988.** Constituição da República Federativa do Brasil de 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 23 jun. 2020.

BRASIL. Senado Federal. **Parecer (SF) nº 116, de 2017**: Da Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania, sobre o processo Projeto de Lei do Senado nº116, de 2017, da Senadora Maria do Carmo Alves, que Regulamenta o art. 41, § 1º, III, da Constituição Federal, para dispor sobre a perda do cargo público por insuficiência de desempenho do servidor público estável. Disponível em: <<https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=7218388&disposition=inline#Emenda13>>. Acesso em: 24 jun. 2020.

BRASIL. Senado Federal. **PARECER (SF) Nº 31, DE 2019**: Da Comissão de Assuntos Sociais, sobre o Projeto de Lei do Senado nº 116, de 2017 - Complementar, da Senadora Maria do Carmo Alves, que Regulamenta o art. 41, § 1º, III, da Constituição Federal, para dispor sobre a perda do cargo público por insuficiência de desempenho do servidor público estável. Disponível em: <<https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=7978560&disposition=inline#Subemenda1Emenda13>> . Acesso em: 24 jun. 2020.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 30.ed. Rio de Janeiro: Forense, 2017.

FENAFISCO. **PLS 116/2017**: Regulamenta demissão por insuficiência de desempenho. Disponível em: <<http://www.fenafisco.org.br/publicacoes-2/monitoramento-de-projetos-2/176-pec-129-2006>> Acesso em: 24 jun. 2020.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 26ª ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

SÃO PAULO. Assembleia Legislativa. **A competência de iniciativa**. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/StaticFile/ilp/Aula-Competencia%20e%20Iniciativa.htm>>. Acesso em: 24 jun. 2020.

SINDJUS. Sindicato dos Servidores do Poder Judiciário e do MPU no DF. **Advogados apontam que PLS 116 é inconstitucional**. Disponível em: <<https://sindjusdf.org.br/2018/01/08/post27345/>>. Acesso em: 24 jun. 2020.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração 1, 2, 41, 43, 45, 55, 65, 68, 74, 75, 86, 87, 99, 100, 121, 122, 126, 128, 131, 133, 134, 137, 147, 148, 154, 158, 159, 180, 181, 182, 183, 184, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 203, 204, 206, 207, 208, 210, 211, 212, 213, 216, 231, 235, 236, 237, 242, 246, 247, 248, 249, 250, 252, 253, 261, 262, 263, 275, 276, 277, 278, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 295, 307

Adolescentes 213, 214, 256

Autoestima 44, 158, 159, 163, 173, 174, 178, 179, 180, 240, 246

B

Branding 1, 3, 4, 14, 16, 17, 18, 19, 21, 22

Brasil 1, 2, 10, 15, 19, 21, 28, 30, 55, 62, 63, 64, 68, 73, 74, 75, 92, 93, 96, 97, 98, 99, 107, 115, 120, 121, 124, 125, 126, 131, 132, 133, 134, 138, 139, 144, 145, 148, 149, 150, 152, 153, 154, 161, 163, 171, 172, 174, 178, 181, 182, 183, 192, 210, 214, 222, 224, 231, 242, 243, 247, 249, 250, 263, 264, 265, 268, 269, 276, 277, 279, 287, 289, 290, 291, 295, 299, 300, 305, 306

C

Ciclo de vida dos produtos 88, 89, 93, 97, 99

Competência 75, 128, 142, 197, 198, 203, 205, 217, 268, 295, 300

Conhecimento 2, 15, 17, 23, 25, 28, 41, 42, 43, 49, 65, 104, 105, 106, 115, 119, 124, 125, 136, 138, 142, 144, 145, 146, 147, 160, 167, 172, 173, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 195, 197, 198, 202, 208, 214, 215, 216, 217, 219, 220, 221, 222, 223, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 232, 233, 249, 250, 267, 281, 296

Conselho municipal 248, 249, 255, 264, 265

Cooperativa 64, 100, 102, 108, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 120, 122

Covid-19 10, 126, 148, 162, 174, 177, 182, 183, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292

Crédito 30, 100, 101, 102, 106, 108, 109, 110, 111, 112, 119, 120, 121, 123, 125, 301, 302, 303, 304, 305

Cultura 3, 12, 13, 15, 19, 20, 21, 42, 43, 55, 65, 75, 104, 105, 106, 107, 109, 111, 115, 116, 120, 121, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 162, 166, 189, 192, 197, 198, 209, 210, 212, 249, 252, 255, 263

D

Declínio 91, 137, 139, 141, 274, 275

Descarte 88, 89, 93, 94, 96, 97

Desempenho 7, 9, 44, 75, 86, 112, 124, 125, 126, 127, 128, 132, 133, 134, 135, 136, 164, 174, 178, 198, 236, 237, 242, 269, 273, 275, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 305, 307

Desperdício 76, 78, 79, 81, 82, 83, 85, 95, 274

E

Educação 21, 75, 119, 150, 151, 159, 164, 172, 200, 206, 210, 213, 214, 215, 216, 217, 219, 220, 221, 222, 223, 226, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 248, 249, 250, 252, 255, 263, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 280, 285, 286, 302, 307

Eficiência 14, 107, 108, 133, 143, 145, 146, 165, 166, 203, 204, 238, 242, 252, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 283, 293, 294, 297, 299

Empreendedorismo 121, 134, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 158, 162, 163, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 183, 249, 255

Empresa 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 58, 59, 64, 66, 67, 68, 73, 74, 78, 79, 81, 85, 88, 90, 94, 102, 103, 104, 105, 106, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 119, 120, 125, 129, 130, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 152, 159, 161, 162, 167, 170, 175, 179, 189, 195, 197, 198, 199, 203, 208, 209, 211, 214, 241

Escola 75, 122, 161, 193, 199, 206, 207, 213, 214, 217, 219, 220, 221, 222, 228, 229, 230, 232, 233, 234, 270, 271, 280, 307

Estratégia 2, 5, 11, 15, 23, 25, 41, 43, 62, 64, 65, 66, 67, 74, 75, 102, 107, 111, 112, 117, 120, 126, 133, 134, 147, 154, 192, 217, 222, 279, 283, 307

F

Família 18, 24, 33, 34, 60, 137, 138, 154, 158, 161, 162, 164, 165, 172, 174, 176, 179, 181, 183, 217, 221, 222, 224, 233

Finanças 41, 148, 207, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 229, 230, 231, 232, 276

Franchising 125, 126, 127, 128, 130, 131, 132, 133, 134

Franquias 124, 125, 126, 127, 129, 132, 134, 135

G

Gastos 147, 193, 213, 214, 219, 226, 227, 234, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277

Gestão 10, 12, 16, 18, 30, 39, 40, 42, 43, 44, 54, 55, 59, 61, 62, 64, 65, 68, 69, 71, 73, 74, 75, 86, 94, 95, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 110, 111, 112, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 127, 131, 132, 134, 135, 136, 137, 138, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 158, 170, 178, 180, 181, 182, 183, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 204, 211, 212, 214, 215, 216, 218, 223, 231, 232, 237, 245, 246, 252,

254, 260, 261, 262, 266, 267, 268, 269, 270, 275, 276, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 288, 289, 290, 291, 292, 296, 307

Governança 148, 264, 267, 268, 276, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 285, 287, 288, 289, 290, 291, 292

Governo Federal 236, 249, 301, 302

I

Inovação 17, 19, 36, 37, 38, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 136, 144, 147, 148, 162, 198, 199, 210, 283, 296, 298, 307

Input 266, 270, 271, 274, 290

Internet 12, 16, 18, 32, 62, 63, 64, 65, 67, 68, 69, 73, 74, 75, 107, 183, 213, 221, 222, 230, 233

L

Linha de produção 76, 77

Logística reversa 88, 89, 90, 93, 94, 97, 98, 99

M

Mercado de trabalho 149, 150, 151, 152, 153, 154, 158, 159, 160, 161, 162, 164, 165, 168, 169, 171, 172, 174, 177, 178, 179, 180, 182, 214, 255, 256, 291

Missão 19, 24, 41, 42, 49, 53, 54, 128, 130, 143, 243

Mulher 33, 151, 152, 153, 154, 158, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 170, 171, 176, 177, 179, 180, 181, 182, 183, 303

N

Networking 62, 63, 66, 69, 70, 72, 73, 75

O

Organização 5, 6, 7, 16, 22, 29, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 50, 51, 53, 54, 55, 65, 66, 68, 70, 102, 104, 105, 106, 109, 110, 116, 117, 121, 127, 128, 132, 135, 137, 139, 141, 143, 144, 145, 146, 147, 149, 152, 176, 177, 179, 182, 189, 190, 192, 193, 195, 196, 197, 198, 199, 203, 204, 205, 207, 208, 212, 216, 217, 238, 244, 246, 256, 285, 287, 291

Outputs 266, 270, 271, 274

P

Pandemia 10, 20, 114, 126, 162, 174, 177, 183, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 287, 288, 289, 291

Paradigma interpretativista 184, 185, 187, 188, 191

Participação 5, 22, 63, 72, 91, 116, 118, 119, 160, 167, 179, 180, 182, 189, 197, 204, 219, 220, 240, 248, 249, 250, 251, 253, 254, 255, 256, 259, 261, 262, 263, 264, 268, 279

Planejamento 6, 8, 21, 22, 30, 40, 41, 43, 55, 65, 66, 68, 69, 70, 73, 87, 102, 103, 111, 112, 114, 117, 123, 127, 128, 132, 135, 147, 148, 170, 172, 176, 179, 183, 203, 204, 209, 214, 215, 219, 221, 225, 226, 231, 242, 255, 276, 284, 288, 290, 291, 296

Processo 5, 8, 9, 10, 17, 23, 26, 31, 34, 35, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 78, 79, 81, 82, 88, 90, 96, 99, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 110, 111, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 127, 128, 132, 135, 136, 140, 142, 143, 146, 149, 153, 162, 173, 177, 178, 186, 187, 188, 189, 190, 194, 195, 196, 198, 199, 204, 206, 208, 209, 210, 212, 217, 235, 236, 242, 245, 246, 249, 250, 251, 253, 262, 263, 264, 267, 268, 270, 279, 282, 283, 288, 294, 296, 297, 298, 300

Produção enxuta 76, 77, 78, 79

Produtividade 43, 54, 76, 77, 82, 83, 85, 183, 203, 210, 235, 236, 240, 242, 246, 296, 303

Prosperidade 5, 10, 137, 302

Provedores regionais 62, 63, 64, 67, 68, 73

R

Reciclagem 88, 89, 90, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99

Relações públicas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 19, 20, 21, 22, 24, 26, 29

S

Satisfação 7, 9, 11, 17, 24, 26, 28, 39, 40, 44, 45, 46, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 59, 60, 100, 107, 109, 128, 136, 146, 158, 159, 163, 171, 172, 177, 178, 179, 180, 200, 201, 202, 203, 208, 209, 210, 211, 214, 218, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 283, 293, 299

Servidor público 235, 237, 242, 293, 294, 297, 298, 299, 300

Startup 1, 3, 4, 14, 17, 22, 23, 26, 33

T

Trabalho 1, 2, 3, 4, 14, 17, 18, 20, 24, 25, 26, 29, 31, 32, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 59, 60, 61, 62, 64, 76, 77, 78, 79, 81, 86, 90, 100, 106, 109, 110, 115, 116, 117, 120, 124, 126, 128, 131, 146, 147, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 186, 187, 194, 195, 196, 197, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 206, 208, 209, 211, 212, 214, 218, 228, 230, 231, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 252, 255, 256, 267, 291, 293, 295, 298, 301, 302, 304

Transparência 38, 68, 108, 116, 242, 264, 265, 268, 278, 281, 285, 288, 290, 292

V

Valor 1, 3, 4, 5, 7, 9, 11, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 29, 30, 32, 34, 38, 43, 46, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 60, 71, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 84, 85, 89, 97, 99, 105, 106, 108, 112, 113, 117, 118, 119, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 147, 153, 165, 173, 175, 195, 197, 198, 217, 224, 227, 240, 264, 269, 270

Visão 5, 15, 24, 26, 41, 64, 69, 105, 110, 112, 130, 141, 143, 160, 165, 166, 171, 173, 180, 184, 185, 186, 188, 189, 190, 191, 195, 216, 219, 243, 245, 267, 292, 299



Os paradigmas da administração:

Princípios e contextos 2

🌐 www.arenaeditora.com.br

✉ contato@arenaeditora.com.br

📷 @arenaeditora

📘 www.facebook.com/arenaeditora.com.br



Os paradigmas da administração:

Princípios e contextos 2

🌐 www.arenaeditora.com.br

✉ contato@arenaeditora.com.br

📷 @arenaeditora

📘 www.facebook.com/arenaeditora.com.br