


The background of the cover features a dark blue gradient with a faint, glowing financial candlestick chart at the top and a glowing blue line graph with data points overlaid on a grid. In the center, a person's hands are shown interacting with a tablet displaying various financial data and charts.

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

CAPÍTULO 14

SATISFAÇÃO NO LOCAL DE TRABALHO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Data de aceite: 01/06/2022

Data de submissão: 28/04/2022

André Ricardo Ribeiro Batista

Mestrando em Administração Pública e em Preservação do Patrimônio Cultural do IPHAN. MBA em Logística Empresarial. Especialista em Administração Pública. Servidor Público Federal. Professor dos Cursos de Administração, Logística e Administração Pública
<http://lattes.cnpq.br/7343088375974448>
São Luís-MA

RESUMO: O objetivo deste estudo foi fazer uma revisão bibliográfica acerca das principais teorias sobre satisfação no ambiente de trabalho e relacioná-los com as principais práticas adotadas pelas organizações públicas brasileiras, identificando os principais fatores que podem influenciar na realização profissional dos servidores públicos impactando diretamente na produtividade e na prestação dos serviços aos cidadãos. O referencial teórico adotado foi baseado na Teoria das Necessidades de Maslow e na Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg, juntamente com a interação de outros fatores relacionados ao ambiente organizacional, como Motivação; sentimentos sobre o trabalho, organizações e pessoas.

PALAVRAS-CHAVE: Organizações Públicas; Satisfação no trabalho; desenvolvimento; motivação.

WORKPLACE SATISFACTION IN THE CONTEXT OF PUBLIC ORGANIZATIONS

ABSTRACT: The objective of this study was to make a bibliographical review about the main theories about satisfaction in the work environment and relate them to the main practices adopted by Brazilian public organizations, identifying the main factors that can influence the professional achievement of public servants directly impacting on the productivity and the provision of services to citizens. The theoretical framework adopted was based on Maslow's Needs Theory and Herzberg's Theory of Hygienic and Motivational Factors, along with the interaction of other factors related to the organizational environment, such as Motivation; feelings about work, organizations and people.

KEYWORDS: Public organizations; satisfaction in the workplace; environment, motivation.

1 | INTRODUÇÃO

A palavra motivação deriva do latim, *movere*, que significa mover. Em seu sentido original a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado. Incentivar as pessoas a trabalharem em prol dos objetivos organizacionais sempre foi um desafio para os estudiosos da administração. Motivo, motor e emoção são outras palavras que têm o mesmo significado, uma vez que cada ação humana é impulsionada por um motivo que gera a ação. Dessa forma, ao estudar a motivação, os pesquisadores em administração tentam

explicar as forças ou os motivos que influenciam o rendimento das pessoas no ambiente organizacional ou em um contexto que se tenha um objetivo a ser alcançado. Considerando a relação direta entre a motivação dos colaboradores e o desempenho das organizações, o entendimento da dinâmica desse processo é de grande importância para os gestores organizacionais.

Não podemos ignorar que o desempenho do trabalho é o resultado obtido através do esforço de uma ou mais pessoas, que podem trabalhar de forma coordenada ou não. Segundo Maximiano (2011, p. 237) “motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho”.

A satisfação no local do trabalho está intimamente ligada a motivação das pessoas para desempenhar a função ou tarefa à qual foram atribuídas sob sua responsabilidade. Essa motivação deriva de uma combinação complexa entre os motivos internos das pessoas e os estímulos do ambiente. Os motivos internos são interesses, necessidades, aptidões, valores e habilidades de cada pessoa, capacitando-a a realizar com excelências determinadas atividades e não outras, uma espécie de impulso interior decorrente de fatores sociológicos e psicológicos. Já os motivos externos são estímulos e incentivos do ambiente onde o indivíduo está inserido, além dos objetivos que cada indivíduo busca alcançar. Esses motivos afloram sentimentos de interesse e vislumbram algum tipo de retorno desejado, como o atendimento de determinadas necessidades. São motivos externos os padrões estabelecidos pela equipe de trabalho, as recompensas e punições estabelecidas pelas organizações, os valores do meio social e outros componentes existentes no ambiente organizacional.

Por muito tempo esses assuntos eram objetos de estudo restritos às organizações privadas, especialmente às industriais, uma vez que o marco do início da administração científica foi a Revolução Industrial ocorrida no século XVIII, que foi o marco da transição do modo de produção artesanal para o modo de produção indústria, com produção em larga escala, que modificou radicalmente o modo de se produzir, com o sistema de produção em linhas, divisão racional de tarefas, entre outras. Isso gerou inúmeras mudanças econômicas e sociais, especialmente nas relações de trabalho entre industriais e operários, demandando uma série de estudos e teorias que visavam entender e melhorar as relações de trabalho e conseqüentemente a produtividade das organizações.

Com o passar do tempo os estudiosos perceberam que tais princípios e abordagens teóricas tinham um alcance bem maior do que o estritamente industrial, e outros tipos de organizações passaram a absorver conceitos e práticas dos estudiosos da administração com o objetivo de melhorar seus aspectos produtivos e as relações humanas dentro das organizações.

Desde meados da década de 1990, o Governo Federal brasileiro tem envidado

esforços para profissionalizar sua burocracia pública através de modelos gerencialistas de gestão, mas percebesse que de alguma forma há uma negligência dos aspectos comportamentais, como estudo dos fatores que afetam a satisfação no trabalho. Apesar dessa tentativa de melhorar a gestão burocrática pública brasileira, a mesma ainda parece continuar pautada no impessoalismo e no tecnicismo, desconsiderando o fator emocional do servidor público, como se este fosse restrito intelectualmente a somente cumprir as funções para as quais foi contratado, subestimando sua capacidade mental e sua percepção do ambiente em sua volta, o que em muito refletirá sobre sua motivação e satisfação no trabalho.

Nesse contexto esse artigo busca abordar algumas das principais teorias da administração que tenham relação com a satisfação no local de trabalho, fazendo uma reflexão crítica da aplicação das mesmas no contexto das organizações públicas brasileiras.

2 | ASPECTOS COMPORTAMENTAIS NAS ORGANIZAÇÕES

Ao observar as pessoas trabalhando torna-se evidente seus diferentes estilos e hábitos de trabalho. Alguns sempre têm a preocupação de cumprir a risca suas tarefas e se precisam ficam até a mais que o seu horário para um cumprir uma meta estabelecida. Outras pessoas não são tão pontuais e geralmente realizam suas tarefas sem grande dedicação, o que acaba impactando no resultado do seu trabalho. O desempenho do trabalho de uma pessoa está relacionado com as habilidades e aptidões da mesma, mas um bom desempenho não está relacionado apenas com habilidades e aptidões, depende também da motivação de cada indivíduo para o trabalho, motivação essa, impulsionada pela satisfação no ambiente de trabalho. Essa satisfação no local de trabalho é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho das organizações.

Apesar da grande quantidade de literatura a respeito do assunto, tratar sobre fatores que envolvem pessoas é algo delicado e que causa muita divergência entre os estudiosos da área, isso porque, diferentemente do determinismo das ciências exatas, as ciências humanas carecem do rigor e determinismo destas. Não se pode negar que funcionários motivados e satisfeitos com o ambiente de trabalho em que estão inseridos são extremamente produtivos e objeto de desejo de boa parte das organizações. Apesar de quererem ter funcionários motivados para o trabalho, muitas organizações têm dificuldades para manter sua equipe motivada e nem sempre a ação organizacional corresponde ao seu discurso e intensão.

Conforme Chiavenato (2001) as necessidades e aspirações dos indivíduos não eram consideradas pelas empresas até a década de 1950. Os funcionários eram pagos para produzir sem que os empregadores tivessem uma preocupação com o seu bem-estar e satisfação. A partir do aparecimento da Teoria Comportamental, a motivação passou a ser estudada e foco de interesse dos administradores. Os gestores começaram a se dar

conta de que a eficiência dos operários dependia de seu estado psicológico e de suas relações com a organização. Houve uma percepção de que quando os empregados estão motivados com o trabalho, satisfeitos com o ambiente de trabalho no qual estão inseridos, eles produzem mais e de forma mais eficiente, produzindo melhores resultados e atingindo os objetivos propostos pela organização. A Teoria Comportamental concluiu que o comportamento organizacional se fundamenta no comportamento individual.

Teorias	Autor	Conteúdo	Relevância
Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas	Maslow / 1940	Necessidades humanas podem ser hierarquizadas em 5 níveis ascendentes: necessidades fisiológicas; necessidades de segurança; necessidades sociais; necessidades de estima; necessidades de autorrealização	Evidencia o papel do trabalho na satisfação das necessidades humanas e enfatiza a necessidade humana de progredir. Limitação: algumas necessidades podem surgir antes das mais básicas.
Teoria da Motivação – Higiene	Herzberg / 1959	Satisfação e insatisfação não fazem parte de um mesmo fenômeno. A satisfação seria causada por fatores motivacionais/ intrínsecos (realização, reconhecimento, conteúdo do trabalho, responsabilidade e crescimento profissional). A insatisfação seria provocada por fatores higiênicos/extrínsecos (remuneração, supervisão, ambiente de trabalho, políticas da organização, condições de trabalho e relações interpessoais).	Criticada por não possuir consistência empírica ao dividir os aspectos do trabalho em intrínsecos e extrínsecos. Outros autores identificaram fatores que provocam tanto satisfação quanto insatisfação. Embora se possa falar que os homens possuem as mesmas necessidades, não se pode afirmar que todos tenham os mesmos valores e estes são determinantes nas fontes de satisfação e insatisfação.

Quadro 1: Principais Aspectos das Teorias sobre Satisfação no Trabalho

Fonte: Adaptado de Thiago Correa Luchini (2016)

Para uma melhor compreensão sobre o assunto abordaremos brevemente algumas das principais teorias sobre o assunto, sendo elas; a Teoria das Necessidades de Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

3 | TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES – MASLOW

As teorias a respeito das necessidades humanas fornecem uma importante explicação sobre os motivos internos na motivação das pessoas. Partindo desse ponto, o comportamento das pessoas é impulsionado por necessidades pessoais que podem ser considerados como carências, fazendo com que as pessoas ajam de diversas formas em diferentes situações buscando satisfazer esse estado de carência. Essas necessidades constituem as fontes internas de motivação das pessoas, sendo individuais pois derivam de fatores que formam a personalidade, pelos aspectos biológicos e psicológicos, além das características adquiridas através da experiência obtida ao longo do tempo por cada indivíduo. As chamadas teorias das necessidades partem da ideia de que os motivos para

ação residem dentro de cada indivíduo e que seu comportamento é fruto de suas forças interiores, podendo ser conscientes ou não. A teoria motivacional mais conhecida é a de Maslow e se baseia na hierarquia da das necessidades humanas, conforme figura abaixo.

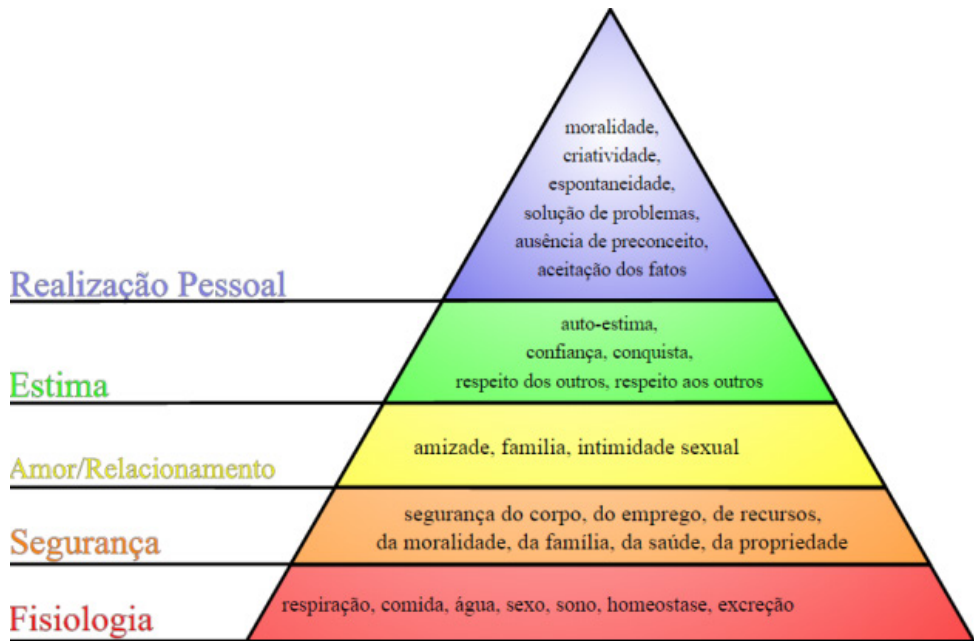


Figura 1: A hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow

Fonte: <https://www.google.com.br/search?q=piramide+de+maslow&so>

Para Maslow, as necessidades humanas estão ordenadas em uma pirâmide de influência e importância sobre o comportamento humano, ficando na parte mais baixa da pirâmide as necessidades mais básicas e recorrentes, enquanto na parte de cima estão as mais complexas e intelectualizadas.

a) Necessidades fisiológicas: estão na base da pirâmide e representam o nível mais elementar das necessidades, como fome, sede, cansaço, frio, calor, sexo. Essas necessidades são de caráter biológico e exigem satisfação permanente visando a própria sobrevivência saudável do indivíduo;

b) Necessidades de segurança: estão no segundo nível da pirâmide de necessidade humana, fazendo com que o indivíduo busque proteção para qualquer perigo ou ameaça de perigo, além do desejo de estabilidade e a busca de um ambiente ordenado e previsível. Essa necessidade tem uma relação direta com o ambiente de trabalho, pois caso a pessoa presencie ações gerenciais arbitrárias, inconsistentes, discriminatórias, tendenciosas ou incoerentes levam à uma insegurança sobre a permanência no emprego;

c) Necessidades sociais: essas necessidades têm relação com a relação do

indivíduo com as outras pessoas, como necessidade de aceitação pelos colegas, amizade mútua, participação em grupos ou associações. Tendem a serem mais percebida quando as necessidades mais básicas estão plenamente satisfeitas. As frustrações dessas necessidades conduzem à falta de adaptação social e podem gerar sérios problemas de relacionamento no ambiente de trabalho, principalmente no que diz respeito ao trabalho em equipe;

d) Necessidade de estima: esta necessidade tem relação com a forma como a pessoa se avalia e pela sensação de autoestima. Daí deriva o valor da aprovação social, status, reconhecimento do trabalho, prestígio e valorização. A frustração pode produzir sentimentos depressivos, inferioridade, fraqueza e desamparo, levando a um desânimo e queda drástica na produtividade do indivíduo;

e) Necessidade de autorrealização: essas necessidades são as mais elevadas e estão no nível mais elevado das hierarquias, dado a sua relação com a plena realização daquilo que cada pessoa tem de potencial, com a utilização plena dos seus talentos individuais proporcionando um nível máximo de produtividade.

Mais à frente neste trabalho será feita uma reflexão sobre a aplicação dessa teoria com a satisfação no local de trabalho, dando ênfase às organizações públicas, que passam a buscar maiores índices de produtividade dos seus servidores.

4 | TEORIA DOS FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS – HERZBERG

Herzberg formulou a *teoria dos dois fatores* para melhor explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para ele dois fatores, um higiênico e o outro motivacional, são determinantes para orientar o comportamento das pessoas. Essa teoria parte da de Maslow para conceber que as necessidades são sempre internas. De acordo com Herzberg, a motivação decorre do trabalho em si e não dos incentivos que os empresários possam oferecer aos funcionários. Enquanto que para Maslow, todas as necessidades motivam e provocam satisfação, Herzberg defende que não são todas as necessidades que motivam, já que algumas apenas evitam a não satisfação.

Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Fatores Motivacionais (Satisfacientes)	Fatores Higiênicos (Insatisfacientes)
Conteúdo do Cargo (Como o indivíduo se sente em relação ao seu cargo) 1. O trabalho em si 2. Realização 3. Reconhecimento 4. Progresso Profissional 5. Responsabilidade	Contexto do Cargo (Como o indivíduo se sente em relação à sua empresa) 1. As condições de trabalho 2. Administração da empresa 3. Salário 4. Relações com o supervisor 5. Benefícios e serviços sociais

Figura 2: Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Fonte: <https://www.google.com.br/=teoria+dos+dois+fatores+herzberg>

Ainda segundo Herzberg a motivação das pessoas pode ser dividida em duas principais categorias, conforme observamos na Figura 2:

a) Fatores Higiênicos: são fatores extrínsecos e são “insatisfacientes”, ou seja, esses fatores previnem a insatisfação, mas não podem ser considerados fatores motivacionais. Os mesmos **estão ligados ao contexto** do cargo, sendo a percepção que o indivíduo tem em relação a empresa, salários, condições de trabalho, relação com a chefia imediata, benefícios e serviços sociais;

b) Fatores Motivacionais: são os fatores intrínsecos, ligados a sentimentos positivos e estão relacionados com o conteúdo do cargo. A pessoa que está motivada possui uma espécie de motor interno que faz com que ela desempenhe a tarefa por ela mesma, considerando a importância do trabalho em si, a realização pessoal, o reconhecimento, o progresso profissional e a responsabilidade atribuída pelo cargo.

O autor concebe que o princípio da motivação se encontra na reestruturação dos cargos. Estes devem ser cada vez mais desafiadores e gratificantes, uma vez que a satisfação difere da insatisfação, considerando que o indivíduo pode não estar insatisfeito, mas ao mesmo tempo pode não se sentir motivado. Como toda teoria, a mesma possui suas críticas, mas isso não diminui a importância que ela tem para ajudar os administradores a terem uma melhor compreensão sobre os fatores que levam a satisfação no local de trabalho. Faremos mais adiante uma reflexão sobre a aplicação dessa teoria para analisarmos a satisfação no local de trabalho no âmbito das organizações públicas.

5 | O ATUAL CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS

Com a aprovação da Emenda Constitucional nº. 19/1998, em especial, com a

introdução do Princípio da Eficiência no corpo da Constituição Cidadã, se intensificaram no Brasil as discussões a respeito da “Nova Administração Pública”, iniciou-se o processo de reforma administrativa. Ao trazer técnicas e conceitos administrativos próprios do setor privado para dentro da Administração Pública, os idealizadores da “Nova Administração” pretenderam eliminar os entraves característicos da Administração Pública Burocrática, sem com isso abalar as estruturas de um Estado alicerçado no Princípio da Legalidade.

Neste contexto administrativo, surgiram conceitos como “ênfase nos resultados”, “desburocratização”, “flexibilização”, “agências executivas”, “organizações sociais”, “planejamento estratégico”, “desempenho”, “controle de qualidade”, “terceirização” e “privatização”, todos apontando para uma administração mais voltada para a racionalidade econômica e menos engessada pelo excesso de formalismo, o que permitiu ganhos consideráveis em toda a administração pública. Conforme Luchini (2016, p. 02):

“O que deve ser depreendido é que, apesar de trazer propostas para solucionar amorosidade e rigidez do sistema administrativo público brasileiro, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado o fez por um caminho que possivelmente culminaria no estabelecimento de um Estado menos justo, desigual e formado por servidores que poderiam, a longo prazo, mostrar-se mais insatisfeitos que satisfeitos. Isto porque, apesar de mencionar uma nova política de valorização do servidor público, mesmo que somente para o alto escalão, de forma que pouco foi feito em relação às questões motivacionais e de satisfação no trabalho para o servidor público.”

Dessa forma, ao analisarmos o contexto das organizações, percebe-se que muitos avanços foram feitos no intuito de melhorar a produtividade, otimizar os processos, atender aos cidadãos de forma mais satisfatória, ter mais transparência na aplicação dos recursos públicos, eliminação de desperdícios, entre outros avanços que não podemos e nem pretendemos deixar de levar em consideração. Mas ao revisarmos boa parte da literatura e pesquisas na área é visível a percepção de que os aspectos humanos foram deixados um pouco “de lado” não sendo dada uma real importância aos aspectos motivacionais com a busca de um ambiente organizacional que proporcione uma real satisfação para os servidores que desenvolvem as suas atividades naquele local de trabalho.



Foto 1: Greve de servidores federais do Brasil

Fonte: <https://www.google.com.br/search?q=greve+de+servidores&source>

Podemos medir esse nível de satisfação ao observarmos o grande número de greves (Foto 1) e paralisações de servidores que ocorrem todo ano para reivindicarem possíveis direitos, não cabendo aqui nesse trabalho fazer uma análise se esses movimentos são legítimos ou não, se a motivação é apenas política ou se existem outros interesses por trás de tais movimentos. Entretanto, chama atenção essa dificuldade de entendimento entre o Governo representando as organizações públicas e os servidores públicos que são as pessoas que exercem a função ou cargo público.

6 | OS PRINCIPAIS DESAFIOS PARA O ALCANCE NA SATISFAÇÃO NO LOCAL DE TRABALHO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Por ser um campo bem extenso e complexo, nesses tópicos abordaremos os principais desafios, dentro da nossa visão, para o alcance da satisfação no local de trabalho dentro das organizações públicas.

O primeiro e também o principal desafio está na diferença que essas têm em relação às organizações privadas. É necessário haver uma reflexão crítica por parte dos gestores públicos antes de sair apropriando técnicas gerenciais nas organizações públicas, pois ambas apresentam diferenças ambientais e estruturais. Basta observarmos a razão de ser dessas organizações, pois enquanto às organizações privadas se sustentam no mecanismo de compra e venda de mercadorias e/ou prestação de serviços, visando a maximização da riqueza dos investidores, as organizações públicas têm como principal missão a satisfação do interesse público, que passa pelo atendimento adequado ao cidadão, o que na maioria

não traz nenhuma rentabilidade para as organizações públicas.

É notório que as principais linhas de estudo e pesquisa voltadas para a questão comportamental dentro do ambiente produtivo foi voltada para as organizações privadas, mas isso de nenhuma forma impede que as mesmas sejam aplicadas, lógico que com as devidas adaptações, ao contexto das organizações públicas. Sendo assim, os gestores precisam se apropriar dos estudos na área da motivação e satisfação no local de trabalho, para implementar de forma sistematizada ações concretas para o alcance dos resultados esperados tanto pela população (melhores serviços públicos) quanto pelos servidores (melhor condição de trabalho).

Outro desafio passa pela questão da própria legislação vigente que restringe muitas ações no que diz respeito à política de recursos humanos dificultando a adoção de práticas gerencias para melhorar os aspectos relacionados às condições de trabalho. Para que possamos ser mais claros em relação à esse aspecto, vamos analisar o exemplo dos servidores públicos federais que são regidos pela Lei 8.112/92. Observando a data da lei e todas as transformações econômicas e sociais vividas nesses vinte e cinco anos que se passaram desde que essa lei foi editada, depreende-se que a mesma precisa ser constantemente alterada ou totalmente reformulada para que sua aplicação possa produzir os resultados esperados pela sociedade. Mas o que acontece na prática é que essa atualização na legislação não acompanha as mudanças sociais, ocorrendo muito aquém do desejado, de forma que os gestores públicos ficam impedidos de adotar certas políticas em relação aos servidores públicos por conta da obrigatoriedade de seguir uma legislação que em sua maioria não atende plenamente às reais necessidades do setor público.

Em termos práticos, essas dificuldades são sentidas em aspectos básicos como a remuneração dos servidores, onde existe uma enorme quantidade de tabelas ou plano de cargos e salários, no mesmo âmbito federativo, onde funções similares são remuneradas de forma totalmente diferente chegando a ter diferenças de mais de cinquenta por cento, simplesmente por que determinadas organizações foram beneficiadas e outras não, causando imensa insatisfação nos servidores quando percebem que desempenham o mesmo trabalho mas recebem totalmente diferente por causa diferença de plano de cargos e salários de uma organização para outra, sendo que as mesmas são vinculadas à mesma fonte pagadora.

Tanto Maslow quanto Herzberg apontam para fatores que contribuem e influenciam no rendimento e satisfação das pessoas no ambiente de trabalho. A remuneração é considerada necessidade de segurança e está na base da pirâmide das necessidades. Também é considerada como um fator higiênico, ou fator extrínseco decorrente do contexto do cargo. Aqui não se trata de ganhar muito ou pouco, até porque a maioria dos cargos públicos têm remuneração superior ao que é pago pela iniciativa privada, o que é o sentimento de injustiça ou desvalorização do trabalho quando se percebe essas disparidades dentro do mesmo contexto.

Avançando nos desafios em busca da satisfação no local de trabalho, a dificuldade da aplicação de medidas corretivas e/ou punitivas tem se mostrando um entrave para a criação de um melhor ambiente de trabalho no setor público. Isso porque essa dificuldade de aplicação de penalidades acaba criando um ambiente propício para a insubordinação e falta de preocupação com a conduta profissional, já que a sensação de impunidade acaba favorecendo a proliferação de servidores descompromissados com a causa pública. Esse aspecto tem melhorado consideravelmente ao longo do tempo, entretanto os gestores públicos precisam dar uma melhor atenção a esse aspecto que tem contribuído para um clima pesado, onde àquele servidor que desempenha um bom trabalho, cumpre seus compromissos e deveres institucionais se sente injustiçado ao perceber que dentro do grupo existe uma ou mais pessoas que não realizam o mesmo e não sofrem nenhuma punição pela sua atitude. Para compensar essa deficiência, muitos gestores acabam sobrecarregando certos servidores enquanto que outros permanecem com um elevado nível de ociosidade.

Finalizando esse tópico destacamos a liderança nas organizações públicas. Segundo Villoria e Iglesias (2011) a liderança no setor público e no setor privado possuem certas diferenças e por isso seu estudo deve ser particularizado. A própria estrutura da máquina pública, dificulta o desenvolvimentos de líderes, uma vez que praticamente todos os cargos estratégicos de liderança são ocupados por indicações políticas, que em muitas vezes desconsidera critérios técnicos levando em consideração apenas aspectos políticos partidários, onde esses gestores nomeados para esses cargos estratégicos tomam decisões equivocadas, com uma visão em geral de curto prazo, contribuindo para um clima de insegurança, insatisfação e stress no ambiente de trabalho. É praticamente unanimidade entre os estudiosos da área a importância do papel do líder nas organizações. Infelizmente vemos em noticiários organizações estratégicas sendo conduzidas por pessoas sem o mínimo de qualificação técnica e moral, ratificado pelas recorrentes notícias nos noticiários nacionais de desvio de recursos públicos e esquemas de corrupção conduzidos por pessoas do alto escalão das organizações públicas. Evidentemente não podemos generalizar esse tipo de situação, mas torna-se um desafio a formação de líderes e alocação dos mesmos em cargos estratégicos para que possamos avançar nesse processo de modernização do serviço público, que precisa passar necessariamente pela questão da motivação das pessoas que estão envolvidas em função pública.

7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a realização desse estudo, podemos concluir que ainda temos desafios a serem superados no contexto das organizações públicas brasileiras, principalmente no que diz respeito aos aspectos relacionados com a gestão de pessoas. A busca por uma sociedade melhor não pode acontecer sem a melhoria da ação do Estado, sendo essas

ações realizadas por agentes públicos, daí porque esses agentes não podem ser colocados fora do processo de melhoria, uma vez que serão os mesmos que colocaram efetivamente em prática essas mudanças.

Ao refletirmos sobre as teorias administrativas comportamentais, que estudam o comportamento das pessoas e os fatores que as influenciam no ambiente de trabalho, entendemos que as mesmas são perfeitamente aplicáveis às organizações públicas desde que observadas as diferenças estruturais entre organizações públicas e privadas, conforme foi apontado nesse trabalho.

Sob o prisma da Teoria das Necessidades de Maslow, percebe-se que as organizações públicas de certa forma estagnaram na base da pirâmide, especificamente nas necessidades de segurança. Quando se pensa em organização pública o que vem logo a mente é a questão da estabilidade e segurança no serviço público para aqueles servidores que ingressam através de concurso. Acontece que as necessidades de sociais, autoestima e autorrealização não vêm sendo bem trabalhadas de forma satisfatórias nas organizações públicas, pois pouco se tem visto ações visando a valorização de tais servidores, reconhecimento dos serviços prestados, políticas de desenvolvimento de carreiras, podemos perceber isso através de inúmeros relatos de pessoas que passam anos desempenhando a mesma função, de forma rotineira e enfadonha, causando desinteresse, acomodação e insatisfação com o trabalho em si.

Considerando a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg fica mais fácil de entender o motivo que leva a insatisfação no local de trabalho no âmbito das organizações públicas, pois há uma concentração de esforços no desenvolvimento dos fatores higiênicos, que não deixam de ser interessantes e necessários. Mas segundo este autor, a principal característica dos fatores higiênicos é que quando eles são ótimos conseguem evitar apenas a insatisfação das pessoas, pois não conseguem elevar consistentemente a satisfação, mas pouco contribuem para uma real motivação para o trabalho. Segundo Herzberg é necessário o desenvolvimento dos fatores motivacionais como o significado do trabalho em si mesmo, a realização pessoal, o reconhecimento do trabalho, a percepção do progresso funcional e a responsabilidade atribuída as pessoas. É preciso avançar nesses aspectos motivacionais no âmbito das organizações pública, extraíndo as experiências de sucesso nas organizações privadas, que experimentaram melhorias significativas, especialmente no que diz respeito a produtividade, após o aperfeiçoamento da gestão de pessoas promovendo um maior índice de satisfação no local de trabalho.

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **Sistema de Registro de Preços e pregão presencial e eletrônico**. 3. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2008.

FILHO, JOSE DOS SANTOS CARVALHO. **Manual de Direito Administrativo**. 19ª. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MEIRELES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros Editores, 1990.

LUCHINI, Thiago Corrêa. Artigo: **Fatores influentes da satisfação no trabalho de servidores públicos da Universidade Federal de São Carlos**. São Paulo, 2016.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1988.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEI/L8112

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.atenaeditora.com.br

✉️ contato@atenaeditora.com.br

📷 @atenaeditora

📘 www.facebook.com/atenaeditora.com.br



Os paradigmas da administração:

Princípios e contextos 2

🌐 www.atenaeditora.com.br

✉ contato@atenaeditora.com.br

📷 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)

📘 www.facebook.com/atenaeditora.com.br