

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<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> 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<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> 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<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> 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<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> 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<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> 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<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> 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<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> 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](http://www.atenaeditora.com.br)  
contato@atenaeditora.com.br



**Atena**  
Editora  
Ano 2022

## 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>

<b>CAPÍTULO 14.....</b>	<b>235</b>
SATISFAÇÃO NO LOCAL DE TRABALHO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	
André Ricardo Ribeiro Batista	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090614">https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090614</a>	
<b>CAPÍTULO 15.....</b>	<b>248</b>
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	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090615">https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090615</a>	
<b>CAPÍTULO 16.....</b>	<b>266</b>
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	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090616">https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090616</a>	
<b>CAPÍTULO 17.....</b>	<b>278</b>
GOVERNANÇA MUNICIPAL - IMPACTOS NA MITIGAÇÃO DA PANDEMIA COVID-19: ESTUDO EM UM MUNICÍPIO BRASILEIRO	
Renata Pase Ravanello	
Claudemara Tolotti	
Nelson Guilherme Machado Pinto	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090617">https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090617</a>	
<b>CAPÍTULO 18.....</b>	<b>293</b>
PROJETO DE LEI DO SENADO Nº 116/2017 - SERIA O FIM DA ESTABILIDADE DO SERVIDOR PÚBLICO?	
Diego Berwald	
Sandro Adriano Schneider	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090618">https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090618</a>	
<b>CAPÍTULO 19.....</b>	<b>301</b>
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	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090619">https://doi.org/10.22533/at.ed.07722090619</a>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR.....</b>	<b>307</b>

ÍNDICE REMISSIVO.....	308
-----------------------	-----

## GOVERNANÇA MUNICIPAL - IMPACTOS NA MITIGAÇÃO DA PANDEMIA COVID-19: ESTUDO EM UM MUNICÍPIO BRASILEIRO

*Data de aceite: 01/06/2022*

### **Renata Pase Ravanello**

Mestranda em Gestão de Organizações Públicas pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM  
Santa Maria - RS  
<http://lattes.cnpq.br/3560861880023712>

### **Claudemara Tolotti**

Mestranda em Gestão de Organizações Públicas pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM  
Santa Maria - RS  
<http://lattes.cnpq.br/1245398286318765>

### **Nelson Guilherme Machado Pinto**

Professor Adjunto da UFSM e professor permanente dos Programas de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Pública e de Administração Pública da UFSM. Diretor-Executivo do Conselho Regional de Desenvolvimento (COREDE) Rio da Várzea Palmeira das Missões – RS  
<http://lattes.cnpq.br/5647891554789516>

Essa pesquisa contou com apoio de recursos da Fundação de Amparo à Pesquisa do Rio Grande do Sul (FAPERGS)

**RESUMO:** Diante da pandemia da COVID-19, que atingiu proporções globais, são inúmeras as áreas afetadas por esta crise multifacetada e a governança pública necessitou organizar-se

de forma emergencial para oferecer respostas as demandas desse novo cenário que emergiu, assim o objetivo do presente estudo é analisar os atos regulatórios de governança municipal emitidos pelo município de Santa Maria/RS, decorrentes da pandemia da COVID-19. Foram analisadas as legislações municipais criadas em decorrência da pandemia da COVID-19, no período de março a dezembro de 2020. Os resultados apontam que a governança pública municipal emitiu 87 atos regulatórios, abrangendo diversas áreas, onde evidencia-se a tentativa de mitigação das consequências da pandemia, bem como a transparência na disponibilização das informações referentes a mesma. Pelo estudo, denota-se que os atos regulatórios emitidos pela governança municipal estavam alinhados as recomendações oriundas das outras esferas de governo, auxiliando na medida de ser evitada a propagação da COVID-19 e mitigados seus efeitos, sendo evidenciada a possibilidade dos gestores públicos agirem diante dos principais impactos trazidos pela COVID-19.

**PALAVRAS-CHAVE:** Governança pública, pandemia covid-19, atos regulatórios.

**ABSTRACT:** In view of the COVID-19 pandemic, which has reached global proportions, there are countless areas affected by this multifaceted crisis and public governance needed to organize itself in an emergency manner to offer answers to the demands of this new scenario that has emerged, thus the objective of this study is to analyze the regulatory acts of municipal governance issued by the municipality of Santa Maria/RS, resulting from the COVID-19 pandemic. The municipal

legislation created as a result of the COVID-19 pandemic, in the period from March to December 2020, was analyzed. The results show that the municipal public governance issued 87 regulatory acts, covering several areas, where the attempt to mitigate the consequences of the pandemic, as well as transparency in the provision of information related to it. The study shows that the regulatory acts issued by municipal governance were aligned with the recommendations from other spheres of government, helping to prevent the spread of COVID-19 and mitigate its effects, highlighting the possibility of public managers to act given the main impacts brought by COVID-19.

**KEYWORDS:** public governance, COVID-19 pandemic, regulatory acts.

## 1 | INTRODUÇÃO

O ano de 2020 iniciou com o anúncio de uma crise sanitária de grandes proporções que atingiu o mundo, se concretizando no Brasil em março de 2020, a Pandemia do Novo Corona Vírus (COVID-19). Uma crise sanitária que devido as suas proporções tornou-se uma crise multifacetada que atingiu diversos setores e, ainda há incertezas sobre seus prejuízos e resultados. Nesse momento de crise e pandemia, a governança pública necessitou organizar-se de forma emergencial para oferecer respostas as demandas desse novo cenário que emergiu. Para o Tribunal de Contas da União (2014), a governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle necessários para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com intuito de conduzir as políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. Nesse sentido, o partilhamento de responsabilidades comuns se dá pela integração entre os sistemas nacional, estadual e municipal, para que sejam garantidos os princípios constitucionais em seu funcionamento e consequentemente a caracterização da federação (Vitória et al., 2015).

Nessa perspectiva Freitas, Silva, e Cidade (2020), entendem que a complexidade de uma pandemia como a da COVID-19 acentua a necessidade de uma governança de risco que garante a coordenação da gestão de risco, para poder dar o apoio necessário aos países, estados e municípios. Além disso, as transformações sociais, econômicas, tecnológicas geram demandas que exigem cada vez mais qualidade e efetividade na prestação dos serviços públicos (De Souza Silva; De Mendonça, 2019). Inegavelmente o setor de saúde é o setor de linha de frente, aquele que desempenha um papel de liderança, sendo fundamental na gestão de risco de uma pandemia, mas, o processo deve incluir diversos setores e depende também da participação de toda a sociedade.

Considerando esse cenário de crise multifacetada, Schmidt, Mello e Cavalcante (2020), entendem que o enfrentamento de situações de crise é um processo de curto, médio e longo prazo, que demandam continuidade e manutenção de investimentos em políticas públicas transversais, devendo ser articulados com estratégias de sustentação para mitigar seus efeitos. Com isso, é fundamental que haja políticas estruturadas de

impactos e resultados a curto prazo, que possam romper com as condições de efeitos sociais e econômicos decorrentes da pandemia.

No que se refere as medidas de governança adotadas para contingenciamento e prevenção as consequências da pandemia da COVID-19, Mogi e Spijker (2020) inferem que cada governo em particular, diferem no cronograma da implementação de medidas restritivas, como cancelamento de evento público, o fechamento de creches, escolas e universidades, distanciamento social, ou parcial ou total de bloqueios. Entende-se que a eficácia dessas medidas varia muito, dependendo de quando os países a adotaram, por exemplo, antes ou depois do pico de contágio, dos fatores demográficos e socioeconômicos de cada região.

Diante da crise, instalada com a COVID-19, diversas discussões relacionadas a protocolos e condutas a serem adotadas se apresentam. Buscam-se mecanismos de solução e combate a sua disseminação, bem como análise de riscos e impactos na gestão. A pandemia da COVID-19 trouxe muitos desafios não observando limites territoriais de expansividade, atingindo a todos, não sendo diferente no município de Santa Maria/RS. O município de Santa Maria é o quinto maior do Estado do Rio Grande do Sul, localizado na região central, com cerca de 283.677 habitantes, conforme levantamento do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2020.

Apesar de ser considerada de médio porte, possui grande influência na sua região, pois, é um centro de atração populacional, onde se registram diversos centros de referência em tratamento de saúde. Dentre estes, o principal é o Hospital Universitário de Santa Maria - HUSM, hospital-escola de referência para diversas especialidades na região. Ele se caracteriza por ser um hospital de ensino, público, que atende exclusivamente pelo Sistema Único de Saúde (SUS), tendo por finalidade a formação profissional, desenvolvimento de ensino, pesquisa e extensão por meio da assistência à comunidade na área da saúde (HUSM, 2020). Santa Maria ainda é um polo de educação, sendo considerada “cidade-universitária”, por ser sede de várias universidades e centros educacionais, sendo a principal delas a Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, que desenvolve diversas de suas práticas junto ao HUSM.

Salienta-se ainda, outra peculiaridade do município de Santa Maria, trata-se das vinte unidades militares que o município possui, o que faz de Santa Maria o segundo maior em contingente de militares do País perfazendo cerca de 9,3 mil militares na cidade (Comando Militar do Sul, 2020). Diante do considerado a respeito do município de Santa Maria, entende-se que é de relevante contribuição estudar este município em especial já que, pelo seu porte, particularidades e número de habitantes, é um bom exemplo de pesquisa, no que se refere a governança pública e a pandemia da COVID-19, oferecendo resultados relevantes aos demais municípios, as universidades e a própria população.

Sabe-se que no enfrentamento da pandemia da COVID-19 foram emitidos atos regulatórios, tanto a nível federal, estadual, e na esfera municipal, como medida de ação

de governança pública. Atos esses com a finalidade de prevenir, diminuir riscos de contágio e dar outras providências cabíveis ao momento. Contemplavam áreas distintas, já que, a crise vivenciada globalmente, demanda medidas de áreas diversas e atuação intersetorial, em especial das organizações públicas e com ênfase as da área da saúde.

Assim, o objetivo do presente estudo é analisar as ações regulatórias da governança municipal emitidas pelo município de Santa Maria/RS, decorrentes da pandemia da COVID-19. Este se justifica pela importância do compartilhamento de informações a respeito da pandemia da COVID-19, como forma de auxiliar a busca de uma resposta resiliente no seu enfrentamento. Outro elemento relevante é a necessidade de análise da efetividade das ações regulatórias emitidas na mitigação dos impactos na sociedade.

Justifica-se também para que os mais diversos usuários, dentre eles os governos, gestores, órgãos da área de saúde, sociedade e todos os interessados possam ter acesso às informações a respeito da situação em que a pandemia se encontra e se desenvolve no município, região, estado e país. Os resultados encontrados através dessa pesquisa visam contribuir com o conhecimento e o aperfeiçoamento das práticas relacionadas à transparência e à governança pública no enfrentamento da pandemia da COVID-19.

O estudo em tela está estruturado em cinco seções. A primeira apresenta a introdução, onde se deu a contextualização do problema, apresentação do objetivo e a sua justificativa. No referencial teórico, segunda seção, apresenta-se o aporte teórico da pesquisa. A terceira aborda os procedimentos metodológicos utilizados para resposta ao objetivo proposto. Seguindo, apresentam-se os resultados seguidos da sua discussão, constantes da quarta seção. Por fim, as considerações finais, que apresenta as conjecturas diante dos resultados encontrados, além das recomendações para estudos futuros.

## **2 | GOVERNANÇA PÚBLICA E TRANSPARÊNCIA EM TEMPOS DE COVID-19**

Ao se tratar de uma crise como a pandemia da COVID-19 é evidente a importância do seu reconhecimento e amplitude para a gestão a ser desenvolvida pelas organizações públicas. Confrontado com uma ameaça à resiliência dos aparelhos de estado e das sociedades, muitas autoridades nacionais adotaram uma resposta nacionalista a pandemia da COVID-19, em manifesta negação do seu caráter transnacional e transcontinental (Pirozzi, 2020). Embora reconhecendo que certos fenômenos de “crise” podem ser vistos de diferentes formas por diferentes atores há, no entanto, forte consenso de que as crises tenderão a ser caracterizadas por ameaças graves e largamente inesperadas, de elevada incerteza e necessidade de urgência na decisão *making* (Boin et al., 2016; Rosenthal et al., 2001).

Nessa perspectiva, diante da crise da pandemia da COVID-19, seus impactos e incertezas, para seu enfrentamento são necessárias multiplicidade de práticas e políticas formais e informais que variam entre organizações e setores políticos (McConnell; Drennan,

2006). Ainda, a atual crise pandêmica demonstrou a importância de serem reforçados os fóruns multilaterais, de serem fomentados diálogos construtivos e encontradas alternativas ao isolacionismo nacionalista (Simão, 2020). Além de ser destacada a importância do fortalecimento de políticas públicas com desenvolvimento em localidades, possibilitando a redução da distância entre formuladores, implementadores e público-alvo, levando a redefinição de papéis (Vitória et al., 2015).

É perceptível que a pandemia da COVID-19 não apresenta impactos somente na área de saúde, mas é um risco coletivo que afeta outras áreas da vida em sociedade, acentuando as desigualdades sociais e evidenciando o desalinhamento intergovernamental. Nesse sentido, é possível inferir que o impacto da pandemia se dá em escala global (Nascimento, 2020). O mundo pré-COVID-19 era baseado na globalização tendencial dos fluxos de pessoas, bens, capitais, informação e ideias, embora o processo mostre diferenças geográficas e cronologias distintas. Assim, como pilar de gestão de crise, a necessidade de um alinhamento de condutas se evidencia, na necessidade de compartilhamento de informações e experiências, para se alcançar uma solução resiliente a pandemia da COVID-19 (Rodrigues, 2020).

De acordo com Schmidt, Mello e Cavalcante (2020), a crise oriunda da COVID-19 vai muito além da sanitária, pois, é multifacetada atinge e prejudica diversas áreas. À medida que se configura dessa maneira, exige respostas dos estados em todas as áreas, alguns setores talvez não sejam tão imediatos, mas a médio e longo prazo, todos serão atingidos. Nesse sentido Andion (2020) aponta que há a necessidade de novas formas de coordenação e de governança diante da problemática apresentada pela atual situação, pois são inúmeros os problemas públicos nas áreas de saúde, economia, proteção social, política, entre outras demandas existentes.

Para as políticas da saúde que se encontram em um quadro de calamidade, a informação de qualidade disponível para os gestores, governos e em outras organizações sociais se torna ainda mais urgente, já que, o ponto central da ação é salvar vidas (Santos; Mota, 2020). Nesse sentido, Raupp e Pinho (2020) afirmam que a disponibilização adequada de dados é muito importante, pois, facilita quem quer colaborar no combate ao coronavírus. Ainda, diante do isolamento social tomado como uma das principais medidas de combate a COVID-19, a busca por informações confiáveis pautou-se principalmente em portais de órgãos públicos. O uso dos portais virtuais pelos governos, deixou de ser um diferencial, para tornar-se em um instrumento de auxílio e incentivo à democracia, onde as pessoas conseguem obter todas as informações sobre seus atos (Raupp; Pinho, 2020).

O compartilhamento de informações de forma organizada com outros entes governamentais, organizações e indivíduos que possam ajudar no combate ao novo coronavírus potencializa as ações. Os atores locais possuem tendência a expressar com clareza suas necessidades e aspirações, propiciando melhor alinhamento na definição e coordenação das políticas públicas (Vitória et al., 2015). Essa interligação de informações

facilita o levantamento das demandas entre os governos, facilita a emissão de quadros situacionais à sociedade, bem como as medidas a serem tomadas, que vão moldando o arranjo institucional descentralizado do Sistema Único de Saúde (SUS) e do país (Santos; Mota, 2020).

Nesse sentido, Lapão (2020) refere que diante de uma crise, um aspecto central é a capacidade de se aprender com os erros cometidos, comunicação transparente e a partilha de informações, que deve preconizar uma gestão profissional para uma melhor resiliência de resposta. Nessa perspectiva, Andion (2020) menciona que a crise provocada pelo Corona Vírus, requisita que o governo e a sociedade civil se reinventem rapidamente, para dar conta de um cenário de ampliação de demandas e vulnerabilidades. Para responder a isso, torna-se necessário investir em um outro tipo de governança, onde a experimentação democrática pode ser inspiradora. Para isso é preciso criar espaços onde as inovações sociais emergentes dialoguem com os estados, conduzindo uma renovação das instituições e da ação pública. Conforme referem Schuch e Hoffmann (2021) há fortalecimento da coesão social quando há cocriação, resultando em processo de inovação participativo e interativo, onde os resultados obtidos levam democratização dos serviços públicos, buscando maior eficiência, efetividade, engajamento e satisfação do usuário.

### 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia da pesquisa se caracteriza como descritiva e qualitativa usando a técnica de análise de conteúdo. Para tal foram analisados 27 atos regulatórios emitidos face a pandemia da COVID-19, entre os quais estão decretos, resoluções, recomendações e instruções normativas, todos emitidos pelo município de Santa Maria/RS, o qual é objeto do presente estudo. A amostra se deu por conveniência e acessibilidade.

Diante das especificidades do estudo proposto, a estratégia com maior relevância de utilização foi a pesquisa documental, a qual vale-se de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. Essa tipologia de pesquisa diferencia-se da bibliográfica quanto a natureza das fontes, pois são utilizados documentos de primeira mão, como arquivos de órgãos públicos e instituições privadas, gravações, memorandos, regulamentos, ofícios, boletins, entre outros (Gil, 2008).

Quanto ao objetivo, o estudo caracterizou-se como uma pesquisa descritiva. Fontelles et al. (2009), a pesquisa descritiva trata-se daquela que observa, registra e descreve as características de um fenômeno específico ocorrido em determinada amostra ou população. Nessa linha, Lakatos e Marconi (2010) referem que tal pesquisa consiste em investigações com a finalidade de analisar características situacionais ou de fenômenos, de programas ou o isolamento de variáveis importantes. Utilizam-se de métodos formais, caracterizados pela precisão e controle estatístico, com a incumbência de verificação de

hipóteses.

Para análise dos dados, optou-se por uma abordagem qualitativa, baseada no conteúdo. Augusto et al. (2013), salientam que o escopo metodológico da pesquisa qualitativa se utiliza de diversas técnicas na sua composição, gerando assim, uma pesquisa com descrições ricas e socialmente valiosas. Desse modo, analisar-se-á os atos regulatórios emitidos pelo município de Santa Maria/RS frente a pandemia da COVID-19, os quais foram emitidos no período de março a dezembro de 2020 e, disponibilizados junto ao site do município. Tais atos são categorizados conforme sua temporalidade, especificidade e relevância quanto a ação pretendida frente a pandemia.

## **4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Esta sessão tem por finalidade realizar a análise e discussão dos resultados, trazendo as evidências gerais da pandemia no município de Santa Maria/RS, com base na análise dos atos regulatórios emitidos pela gestão pública municipal, buscando-se verificar a transversalidade dos mesmos, conforme as informações coletadas pela pesquisa.

### **4.1 A Pandemia COVID- 19 no Município de Santa Maria/RS**

A pandemia da COVID-19 chega em Santa Maria/RS no mês de março de 2020, à medida que a Pandemia evoluiu em sua disseminação as restrições aumentam. De acordo com Rodrigues et al. (2020), tratando-se de doença emergente, muitas incógnitas sem resposta a perpassam, como por exemplo: período de incubação, infecção assintomática, tipo de resposta imune do vírus, sendo assim, tornam-se necessários esforços coletivos para o planejamento e adoção de estratégias de mitigação relacionadas a contaminação, com vistas a menor mortalidade possível.

Diante das incertezas geradas pela crise trazida pela pandemia, o município de Santa Maria, como referência em saúde na região centro do estado, teve de se preparar para seu enfrentamento. De acordo com dados da Prefeitura Municipal, em 31 de março de 2020, o município tinha 8 casos confirmados e 450 casos suspeitos e ainda não haviam óbitos decorrentes da doença. Porém, o que se observou a seguir foi a sua evolução durante o ano de 2020, sendo que no mês de fevereiro 2021 o número total de contaminados é de 18.295 e o município já contabiliza 254 óbitos decorrentes da doença.

Ainda, a evolução da COVID-19 no município de Santa Maria aconteceu de forma rápida, tendo seu pico de casos no mês de dezembro de 2020. De acordo com Oliveira et al. (2020), com o crescimento de casos da doença e a transmissão comunitária, passaram-se a ser adotadas medidas de mitigação da doença, com a intenção de evitar o agravamento de casos e mortes, as quais contemplam atenção hospitalar para casos graves e de isolamento social para casos leves.

Com relação a faixa etária, a incidência da COVID-19 se dá em maior proporção

entre as pessoas entre 30 e 39 anos. Possivelmente tal fato se dá em virtude de constituírem a parcela da população que se manteve ativa no período, principalmente pelo desenvolvimento das atividades trabalhistas. De acordo com Moura et al. (2020), a maior prevalência de contaminação foi detectada nas faixas entre 20 e 39 anos e 40 e 59 anos. Sabe-se que tais faixas etárias são em geral, muito ativas social e profissionalmente, por consequência, correm maior risco de contágio e de disseminação do vírus.

Com o aumento dos casos no município, considerando a agressividade da doença, no mês de maio de 2020, iniciaram-se os óbitos decorrentes da COVID-19. A ocorrência de óbitos, não se deu de forma linear, mas alinhada ao aumento de casos de dezembro de 2020. Com isso, o ano de 2020 se encerra com 151 mortes confirmadas por COVID-19, já sendo previsto seu aumento em janeiro de 2021. A gravidade da situação do município em relação a COVID-19 segue no ano de 2021, onde se vislumbra o crescimento de casos e óbitos. Em decorrência desse agravamento e da superlotação das UTIs, o Estado do Rio grande do Sul e por consequência o município de Santa Maria emitiram medidas mais restritivas no início do mês de março, adotando regime de bandeira preta, o que classifica alto risco de contágio e sinal de alerta máximo.

Com vistas a mitigar efeitos da pandemia da COVID-19, a gestão pública municipal, passou a orientar e emitir atos regulatórios, como medidas restritivas que colaborassem a evitar a propagação do contágio e disseminação da pandemia. Seguindo orientações da Organização Mundial da Saúde que orientou que fossem tomadas medidas de distanciamento social, as quais diminuem o contágio, achatando a curva evolutiva da doença. Assim, passa-se à análise das medidas tomadas pela governança municipal em resposta a pandemia da COVID-19 no município de Santa Maria/RS.

## **4.2 Análise dos Atos Regulatórios Emitidos pelo Município de Santa Maria/RS Referentes a COVID-19 em 2020**

Com a pandemia da COVID-19 presente no município de Santa Maria/RS, medidas foram tomadas pela gestão pública municipal. Foram criados canais de comunicação, a fim de serem divulgados dados referentes a COVID-19, entre os quais destaca-se o site da Prefeitura Municipal de Santa Maria/RS, que apresenta espaço específico - “juntos contra o corona vírus”. Nesse espaço são divulgadas as informações do boletim epidemiológico, vacinômetro SM, contatos úteis, consulta exame COVID-19, doença, decretos e recomendações, notícias, notificação de casos suspeitos, saúde mental, compre sem sair de casa, fiscalização, central da solidariedade, Centro de Operação de Emergência em Saúde para a Educação – COE-E e a transparência COVID-19.

Referentes ao boletim epidemiológico COVID-19, há informações do quantitativo de casos, testagens realizadas, casos confirmados, descartados, suspeitos, curados, ativos e óbitos. Ainda, são divulgados os quantitativos das testagens realizadas e a evolução dos casos da COVID-19 no município. Seguindo, há a divulgação dos dados da fiscalização

municipal integrada e locais (estabelecimentos) alvos das vistorias, sendo que a atualização dos dados se dá semanalmente.

Nesse sentido, dentre as medidas tomadas pela gestão municipal, houve a emissão de atos regulatórios, entre os quais estão leis, decretos, resoluções e instruções normativas. Da análise visualiza-se a abrangência de diversas áreas. A fim de melhor visualização dos mesmos, foi realizada a classificação por tipo de ato, área de abrangência e quantitativo emitido, conforme demonstrado na Tabela 1.

<b>Ato</b>	<b>Área</b>	<b>Quantidade</b>
Lei	Uso obrigatório de máscaras de proteção facial	1
Decretos	Declaração de estado de calamidade pública	2
	Instituição do Conselho Estratégico de Gestão de Crise - CEGC	4
	Distanciamento Controlado-medidas restritivas	11
	Educação	9
	Funcionamento de estabelecimentos comerciais e de prestação de serviços, com atendimento ao público	26
	Transporte público municipal por ônibus	7
	Cálculo e Arrecadação dos Tributos Municipais	4
	Uso de máscaras domésticas à população	3
	Visitas aos abrigados/internos nas Instituições de Longa Permanência de Idosos (ILPIs) e nas Instituições de Longa Permanência (clínicas e assemelhados)	2
Instruções Normativas	Clubes, prática de esporte	3
	Horário estabelecimentos	1
	Saúde	1
Resoluções	Distanciamento controlado (eventos)	2
	Funcionamento estabelecimentos	7
	Funerais (biossegurança)	1
	PROCON (cancelamento de viagens e preços abusivos em produtos essenciais)	2
	Transporte urbano (consórcio SIM/Associação dos Transportadores Urbanos)	1

Tabela 1. Atos regulatórios COVID-19 emitidos em Santa Maria/RS, no ano de 2020

Fonte: Elaborado pelos autores.

Diante das informações coletadas, percebe-se inicialmente a complexidade do exercício da gestão da crise pandêmica vivenciada. Inúmeras áreas fazem parte da pauta a ser gerida. Nesse sentido, corrobora o estudo de Reis (2006) ao referir que a primeira tarefa da governação é a ordenação da diversidade. Seguindo, o autor traz que os mecanismos

de governação são constituídos pela pluralidade de autores, interdependências, ações intencionais, diferenciação e diversidade de níveis contextuais da ação, que são seus elementos-chave.

Denota-se pelas informações apresentadas que as duas áreas com maiores quantitativos de atos emitidos são relativas ao distanciamento controlado, medidas restritivas e ao funcionamento de estabelecimentos comerciais e de prestação de serviços, com atendimento ao público. Evidenciando o seguimento das orientações das autoridades na área de saúde, de que fossem evitadas aglomerações e deslocamentos desnecessários.

Com relação a emissão de atos regulatórios, regras, organização e informação são os instrumentos de governação (Reis, 2006). A tomada de medidas restritivas em um cenário de pandemia, exacerba a natureza excepcional das restrições permitidas pela lei. Essa excepcionalidade trazida pela crise da COVID-19, justifica e legitima a restrição de certos direitos. A exemplo, a restrição do direito de circulação, que objetiva garantir a segurança humana, face ao direito à saúde (Gomes, 2020).

Quanto às áreas com menos atos emitidos, temos a que regula o uso obrigatório de máscaras de proteção facial, horário dos estabelecimentos, saúde, biossegurança em funerais e transporte urbano. A primeira se pauta na emissão de lei, restando com maior peso e legitimidade. As demais, como a saúde e biossegurança em funerais, possuem regulações próprias e mais específicas. E com relação ao horário dos estabelecimentos e transporte urbano, outros atos emitidos acabaram por englobar suas regulações.

Ainda, é possível se verificar que os atos emitidos primam pela busca da proteção civil. Como corrobora Ribeiro (2020), diante de um risco coletivo, com efeitos e consequências, a pandemia incide no domínio da segurança das pessoas, bens e ambiente, qual seja, a proteção civil, uma vez que se ramifica para outras áreas da vida em sociedade, que não somente a de domínio da saúde pública.

### **4.3 A Transversalidade dos Atos Regulatórios e a Pandemia COVID-19 no Município de Santa Maria/RS**

Diante da análise pormenorizada na legislação base dessa pesquisa, pode-se inferir que a municipalidade emitiu 87 atos regulatórios referentes a COVID-19, os quais refletem que embora tenham sido emitidas medidas preventivas, de distanciamento controlado, medidas restritivas, ainda se verificou um aumento gradativo de casos da COVID-19. Conforme se visualiza nos dados apresentados referentes aos casos e a evolução deste no município.

Nessa perspectiva, a situação emergente vislumbrada pela pandemia, implica em urgências e experimentações entre a administração pública, Estado e sociedade civil. Isso, face a situação do país, situado no epicentro da pandemia, com aumento de casos e óbitos, os quais se espalham pelo interior. Além disso, há de se considerar o fato de ser o Brasil reconhecido como um dos piores exemplos de governança da crise (Andion, 2020).

Constatou-se que a gestão pública municipal, por meio dos atos regulatórios emitidos, tentou abranger as principais esferas propensas a contribuir com a disseminação da COVID-19. Ainda, buscou meios de divulgação das informações para o acompanhamento da situação pela sociedade, sendo o principal o site do município, meio oficial de divulgação de dados e informações. Denota-se com isso que foi buscado estabelecimento de relação de transparência entre a governança e a sociedade.

Nesta perspectiva, Goulart, Troian e Quispe (2020) referem que o estabelecimento de um ambiente de confiança entre o Estado e a sociedade deve ser pautado por uma Administração Pública orientada para o cidadão, buscando a mudança da imagem negativa que rodeia os serviços públicos. Percebe-se, no entanto, um grande esforço da governança municipal em construir essa relação com a sociedade, pois, tem se dedicado a expor todo o planejamento e atitudes tomadas para que a população consiga acompanhar os processos referentes a pandemia e seus desdobramentos.

De acordo com Alves e Costa (2020), a transparência e abertura por parte do governo fazem-se necessárias em situações de crise e emergência. Mas, é necessário precaução para que as atitudes tomadas em resposta à situação reforcem os processos de governo já existentes. Constituindo-se o processo de *accountability*, o qual possibilita a identificação de possíveis desvios e falhas que comprometeriam a legitimidade das respostas a crise. Percebe-se que esse processo foi garantido no município, evidenciando a transparência desde os primeiros atos referentes a pandemia.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia da COVID-19 desafia a gestão pública a responder uma crise com diversos desdobramentos e múltiplas questões. Desse modo, o presente artigo analisa as ações regulatórias da governança municipal emitidas pelo município de Santa Maria/RS decorrentes da pandemia da COVID-19. Denota-se que na busca pela mitigação dos efeitos da pandemia da COVID-19, a emissão de atos regulatórios por parte da gestão pública, orientou medidas preventivas para ser evitada a propagação de contágio e disseminação do corona vírus. Para tal, foram emitidos 87 atos regulatórios, entre os quais estão leis, decretos, resoluções e instruções normativas.

É perceptível que a municipalidade se posicionou frente a COVID-19, pois, a emissão de tais atos regulatórios inferiu aos cidadãos medidas preventivas, restritivas e de distanciamento controlado. A gestão municipal, ainda, buscou abranger as principais esferas que poderiam colaborar com a mitigação dos impactos da COVID-19, porém, ainda se verificou um aumento gradativo de casos da doença no decorrer da pandemia.

Ademais, verificou-se que as informações são encontradas nos meios oficiais do município para o acompanhamento da situação pela sociedade, sendo estas atualizadas semanalmente, evidenciando a transparência desde os primeiros atos referentes a

pandemia. Com isso, percebe-se que os atos emitidos primam pela busca da proteção civil.

Como limitação ao estudo, apresenta-se a variabilidade do entendimento a respeito das legislações emitidas. De igual forma, com relação a categorização, esta pode se dar por outros pontos em comum. Ainda, salienta-se que este estudo precisa avançar, pois, a governança pública é peça fundamental no combate a pandemia da COVID-19, sendo tal discussão evidente na formulação de bases teóricas.

Entende-se que a relevância do presente artigo se encontra na necessidade de discussão a respeito da situação pandêmica enfrentada que ressalta a criação de referências teóricas pertinentes ao tema. Evidenciando a necessidade de discussão e produção acadêmica nessa área, considerando que este tema é de fundamental importância para a qualificação da gestão pública e, por consequência, da qualidade dos serviços públicos entregues a sociedade. Ressalta-se que a pesquisa alcançou seu objetivo, oferecendo resultados consistentes e relevantes ao estudo da governança pública municipal.

Nessa perspectiva, sugere-se pesquisas futuras buscando a ampliação do número de municípios e seus atos regulatórios emitidos, podendo ser delimitadas regiões. Ainda, podem ser analisadas as legislações estaduais, buscando uma análise comparativa do cenário nacional. Pode-se, também, buscar a opinião da sociedade e dos gestores públicos em futuras pesquisas nessa área acadêmica a fim de ser realizado comparativo quanto a efetividade dos atos regulatórios.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Mário Aquino; COSTA, Marcelo Marchesini da. Colaboração entre governos e organizações da sociedade civil em resposta a situações de emergência. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 4, p. 923-935, 2020.

ANDION, Carolina. Atuação da sociedade civil no enfrentamento dos efeitos da COVID-19 no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 4, p. 936-951, 2020.

AUGUSTO, Cleiclei Albuquerque et al. Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011). **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 51, n. 4, p. 745-764, 2013.

BOIN, Arjen et al. **The politics of crisis management: Public leadership under pressure**. Cambridge University Press, 2016.

BRASIL, Presidência da República. **Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm)>. Acesso em: 02 dez. 2020.

CARREIRAS, H., Gomes, C. M., Silva, C. R., Nascimento, D., Bessa, F., Malheiro, L., ... & Cravo, T. A. (2020). COVID-19 e segurança humana. **IDN Brief**, 2020.

CARREIRAS, H., Malamud, A., Pinéu, D., Rodrigues, D., Gomes, J. M., Fernandes, J. P. T., ... & Rodrigues, T., Simão, L. (2020). A nova (des) ordem mundial: efeitos da pandemia. **IDN Brief**, 2020.

CARREIRAS, H., Opitz, A., Rodrigues, C. C., Faleg, G., Costa, J. D. D., Lapão, L. V., Ribeiro, M. J.... & Pirozzi, N. (2020). Covid-19 e a gestão de crises: um novo paradigma? **IDN Brief**, 2020.

CASTRO, D. **Brasil e o mundo diante da Covid-19 e da crise econômica Universidade Federal do Paraná**. UFPR. PET Economia. 2020. Disponível em: <<https://www.ufpr.br/portalufpr/wp-content/uploads/2020/07/Brasil-e-o-mundo-diante-da-Covid-19-e-da-crise-economica.pdf>>. Acesso em: 06 dez. 2020.

Comitê de Estudos da Transparência Pública da OAB/RJ, 2 abril, 2020, disponível em: <<https://acrj.org.br/index.php/2020/04/02/transparencia-publica-em-tempos-de-coronavirus>>. Acesso em: 22 dez 2020.

DA UNIÃO, Tribunal de Contas. Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. **Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão**, 2014.

DE MOURA, Pedro Henrique et al. PERFIL EPIDEMIOLÓGICO DA COVID-19 EM SANTA CATARINA. **Revista Interdisciplinar de Estudos em Saúde**, v. 9, n. 1, 2020.

DE OLIVEIRA, Alexandre Borba; FLÔRES, Fernanda Dalcin; PINTO, Nelson Guilherme Machado. Transparência e accountability: uma análise das Universidades Federais do Rio Grande do Sul à luz dos princípios de governança da administração pública federal. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 10, n. 2, p. 12-22, 2020.

DOS SANTOS, Jaedson Gomes; MOTA, Flávio Perazzo Barbosa. A transparência governamental em tempos de Covid-19: reflexões do quadro brasileiro. **Gestão E Sociedade**, v. 14, n. 39, p. 3716-3724, 2020.

FONTELLES, Mauro José et al. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. **Revista paraense de medicina**, v. 23, n. 3, p. 1-8, 2009.

FREITAS, Carlos Machado de et al. COVID-19 as a global disaster: challenges to risk governance and social vulnerability in Brazil. **Ambiente & Sociedade**, v. 23, 2020.

GIAMMETTI, Raffaele et al. The Italian value chain in the pandemic: the input–output impact of Covid-19 lockdown. **Journal of Industrial and Business Economics**, v. 47, n. 3, p. 483-497, 2020.

GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

GOULART, Jeferson Lopes; TROIAN, Alessandra; QUISPE, Jordy Navarrete. Observatórios Sociais e sua Importância para a Gestão Pública na Região Sul do Brasil. **Desenvolvimento em Questão**, v. 18, n. 51, p. 113-128, 2020.

HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DE SANTA MARIA-HUSM. RS. **História**. Disponível em: <<http://www2.ebserh.gov.br/web/husm-ufsm/informacoes/institucional/nossa-historia>>. Acesso em: 02 dez. 2020.

HUMBERTO FILHO, M. **Transparência pública em tempos de coronavírus**.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia. **Informações sobre os Municípios**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rs/santa-maria.html>>. Acesso em: 02 dez 2020.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos da metodologia científica. In: **Fundamentos da metodologia científica**. 2010. p. 320-320.

MARTINS, Humberto Falcão; MOTA, João Paulo; MARINI, Caio. Modelos de negócio na esfera pública: o modelo canvas de governança pública. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 17, n. 1, p. 49-67, 2019.

MATTEI, Lauro; HEINEN, Vicente Loeblein. Impactos da Crise da Covid-19 no mercado de trabalho brasileiro. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 40, n. 4, p. 647-668, 2020.

MCCONNELL, Allan; DRENNAN, Lynn. Mission impossible? Planning and preparing for crisis 1. *Journal of Contingencies and Crisis management*, v. 14, n. 2, p. 59-70, 2006.

MELO, Carlos; CABRAL, Sandro. A grande crise e as crises brasileiras: o efeito catalizador da Covid-19. **Gestão e Sociedade**, v. 14, n. 39, p. 3681-3688, 2020.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **CORONAVIRUS**. Sobre a doença. Disponível em: <<https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#como-se-proteger>>. Acesso em: 06 dez 2020.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Manejo de Corpos – COVID-19**. Secretaria de Vigilância em Saúde Departamento de Análise em Saúde e Vigilância de Doenças não Transmissíveis. Brasília/DF, Versão 1, publicada em 25 mar. 2020.

MOGI, R.; SPIJKER, J. **The Influence of Social and Economic Ties to the Spread of COVID-19**. In Europe Centre d'Estudis Demogràfics, Universitat Autònoma de Barcelona, 2020.

NOGUEIRA, José Vagner Delmiro. CONHECENDO A ORIGEM DO SARS-COV-2 (COVID 19). **Revista Saúde e Meio Ambiente**, v. 11, n. 2, p. 115-124, 2020.

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de; PISA, Beatriz Jackiu. IGovP: índice de avaliação da governança pública-instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 5, p. 1263-1290, 2015.

OLIVEIRA, Wanderson Kleber de et al. Como o Brasil pode deter a COVID-19. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 29, p. e2020044, 2020.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE – OPAS. **Folha informativa COVID-19 - Escritório da OPAS e da OMS no Brasil**. Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/covid19>>. Acesso em: 02 dez 2020.

OSBORNE, S. (Ed.). **The new public governance?** Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. New York: Routledge, 2010.

PAIXÃO, Roberto Brasileiro; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz; SALES, Jefferson David Araujo. Editorial—A produção científica e a formação em administração: é possível dissociar relevância e rigor em tempos de pandemia?. **Gestão E Sociedade**, v. 14, n. 39, p. 3672-3680, 2020.

PECI, Alketa; PIERANTI, Octavio Penna; RODRIGUES, Sílvia. Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 46, p. 39-55, 2008.

PINHEIRO, Douglas Renato; OLIVA, Eduardo Camargo. A atuação da auditoria interna na governança pública: Um estudo baseado na visão da alta administração das universidades públicas federais brasileiras. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 31, n. 2, 2020.

RAUPP, Fabiano Maury; DE PINHO, Jose Antonio Gomes. Precisamos evoluir em transparência?-uma análise dos estados brasileiros na divulgação de informações sobre a Covid-19. **Gestão E Sociedade**, v. 14, n. 39, p. 3725-3739, 2020.

REIS, José. A Economia Impura: O mundo onde é necessário haver instituições e governação. **Estudos Jurídicos e Económicos em Homenagem ao Profº Doutor Sousa Franco**, p. 717-731, 2006.

RODELA, Tahmina Tasnim et al. Economic Impacts of Coronavirus Disease (COVID-19) in Developing Countries. 2020.

RODRIGUES, Jéssica Aline Pereira et al. Covid-19 containment measures adopted in bone marrow transplantation service. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 73, 2020.

ROSENTHAL, Uriel; BOIN, R. Arjen; COMFORT, Louise K. The changing world of crisis and crisis management. **Managing crises: Threats, dilemmas, opportunities**, p. 5-27, 2001.

SCHMIDT, Flávia; MELLO, Janine; CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa. Coordenação Governamental na crise da Covid-19: breve proposta de ação. 2020.

SCHMIDT, Flávia; MELLO, Janine; CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa. Estratégias de coordenação governamental na crise da Covid-19. 2020.

YANG, Penghui; WANG, Xiliang. COVID-19: a new challenge for human beings. **Cellular & molecular immunology**, v. 17, n. 5, p. 555-557, 2020.

ZORZAL, Luzia; RODRIGUES, Georgete Medleg. Disclosure e transparência no setor público: uma análise da convergência dos princípios de governança. **Informação & Informação**, v. 20, n. 3, p. 113-146, 2015.

## 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](http://www.arenaeditora.com.br)

 [contato@arenaeditora.com.br](mailto:contato@arenaeditora.com.br)

 @arenaeditora

 [www.facebook.com/arenaeditora.com.br](http://www.facebook.com/arenaeditora.com.br)





**Os paradigmas da administração:**

# Princípios e contextos 2

---

🌐 [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

✉ [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

📷 @atenaeditora

📘 [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)