

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 3



Atena
Editora
Ano 2022

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 3



Atena
Editora

Ano 2022

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

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^ª 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^ª 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^ª Dr^ª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie di 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. Kápio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
 Prof^ª Dr^ª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
 Prof^ª Dr^ª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
 Prof^ª 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^ª Dr^ª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
 Prof^ª Dr^ª Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
 Prof^ª 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^ª Dr^ª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Prof^ª 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^ª Dr^ª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
 Prof^ª 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

Administração: gestão, liderança e inovação 3

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

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)	
A238	Administração: gestão, liderança e inovação 3 / 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 978-65-258-0746-1 DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.461221611 1. Administração. 2. Planejamento. 3. Gestão. 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.

Este livro foi intitulado como “Administração: Gestão, Liderança e Inovação 3”, por ser um trabalho que dá continuidade a duas obras anteriores, ao manifestar uma agenda de estudos comprometida para apresentar uma relevante agenda contemporânea de estudos com base em um tripé conceitual com crescente relevância empírica nas atividades de planejamento, gestão e no desenvolvimento institucional e organizacional.

Estruturado em dezenove capítulos, o presente livro apresenta uma abordagem caleidoscópica sobre o campo empírico da Administração, demonstrando assim como uma multifacetada análise de temas, estudos de caso e marcos teórico-conceituais sobre a realidade organizacional, fornecendo assim relevantes subsídios para a construção epistemológica do próprio pensamento científico.

A construção desta obra somente foi possível em função de um trabalho coletivo executado por meio de uma rede de colaboradores que se caracteriza como uma comunidade epistêmica internacional ativa na construção do pensamento científico em Administração, com contribuições advindas de instituições públicas e privadas de Ensino Superior do Brasil, México, Peru e Portugal.

Por um lado, o recorte metodológico desta obra é caracterizado pela natureza exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e pela adoção da abordagem quali-quantitativa quanto aos meios, fundamentando-se pelo uso convergente do método dedutivo e partindo de marcos de abstração histórica-teórica-legal até se chegar à análise empírica de fatos e estudos de casos.


Por outro lado, o recorte teórico de estruturação das pesquisas deste livro é fundamentado por um conjunto diferenciado de debates em cada um dos dezessete capítulos, demonstrando assim, como resultado global, a existência de um paradigma eclético de fundamentos teóricos e conceituais que reflete o esforço do pluralismo teórico-analítico de um grupo plural de pesquisadores de diferentes países.

Em razão das discussões levantadas e dos resultados apresentados após um marcante rigor metodológico e analítico, o presente livro caracteriza-se como uma obra amplamente recomendada para estudantes em cursos de graduação e pós-graduação ou mesmo para o público não especializado na área de Administração, por justamente trazer de modo didático e linguagem acessível novos conhecimentos sobre a atual e prospectiva realidade administrativa.

Excelente leitura!

CAPÍTULO 1 1**A REDE ECOVIDA DE AGROECOLOGIA: AGRICULTURA FAMILIAR E PRÁTICAS ECOLÓGICAS**

Josimari de Brito Morigi

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216111>**CAPÍTULO 2 10****COMPARILHAMENTO DE INFORMAÇÕES NO CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO E DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO**

Priscilla Lopes Bertolino


André Mateus Bertolino

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216112>**CAPÍTULO 3 27****COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR: FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO DE COMPRA DO PÚBLICO FEMININO ADULTO**

Sarah Isabel Resende Silveira

Vanessa Magalhães Santos

Adriano Camarano Corrêa

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216113>**CAPÍTULO 4 64****CRIAÇÃO E APLICAÇÃO DE JOGOS DE EMPRESAS: A EXPERIÊNCIA PERSONAL LEAD GAME**

Francisco Henrique dos Santos Silva

Átila de Freitas


Samara Mirian Nobre de Castro

Priscila Gomes de Araújo Vidal Freitas


Marcos Wender Santiago Marinho

Ana Beatriz Bernardes Oliveira

Sildácio Lima da Costa

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216114>**CAPÍTULO 5 70****MANTENDO ACESA A CHAMA DO CANDEEIRO: ENSAIO SOBRE OS PRÓXIMOS PASSOS DO SANEAMENTO RURAL SOB AS LENTES DE QUEM FOMENTA O AGRONEGÓCIO NA BAHIA**

Alisson Santos Gonçalves

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216115>**CAPÍTULO 6 91****CONSULTORIA E ASSESSORIA EM GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO DA INSERÇÃO DO MEL NA MERENDA ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE SÃO JOÃO DA PONTE/MG**

Paulo Giovanni Giarola

Leonardo Luiz Santos Rodrigues

Eduardo Giarola


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216116>

CAPÍTULO 7 109

GESTÃO PÚBLICA ALIADA À TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: ANÁLISE DA APLICAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA NA PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO

Rafael Souza e Silva

Flávia Helena Batista de Oliveira Pinheiro


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216117>

CAPÍTULO 8 119

EMPREENDEDORISMO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR: DESENVOLVENDO TECNOLOGIA SOCIAL APLICADA À EDUCAÇÃO PARA O TRÂNSITO E MOBILIDADE SUSTENTÁVEL

Bárbara Cassandra Vita Barbosa

Emanuel Ferreira Leite

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216118>

CAPÍTULO 9 129

ELEMENTOS PARA A FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DOS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS DE TEÓFILO OTONI-MG ATRAVÉS DE ESCOLA DE GOVERNO

Ana Maria de Oliveira Rodrigues

Simão Pereira da Silva

Ronan Pereira Capobianco

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216119>

CAPÍTULO 10 149


O PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR E O EXCESSO DO PODER PUNITIVO DA AUTORIDADE COMPETENTE

Robert Resende de Castro

Ana Paula Rodrigues

Douglas Carvalho de Assis

Rauli Gross Júnior

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161110>

CAPÍTULO 11 164

DESARROLLO DE UN SIMULADOR FINANCIERO DE PORCIENTOS INTEGRALES MEDIANTE LA METODOLOGÍA XP


Ana Luisa Ramírez Roja




Juan Pedro Benítez Guadarrama

Oscar Ordaz Coronado

Sonia Guadalupe Morales Martínez

Luis Eduardo Morales Martínez

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161111>

CAPÍTULO 12.....	177
IMPACTO DE RECAUDACIÓN TRIBUTARIA EN EL DESARROLLO SOCIAL DE LA REGIÓN PUNO PERÚ	
Gerardo Hugo Flores Mestas	
Ronald Raul Arce Coaquira	
Alexander Huayta Vilca	
Eliana Lisbeth Arce Coaquira	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161112	
CAPÍTULO 13.....	192
INBOUND METHODOLOGY AS A PROPOSAL IN A DIGITAL MARKETING PLAN FOR THE RESTAURANT SECTOR OF PUEBLA CITY, MÉXICO	
Maritzelena Zamora García	
Kathy Laura Vargas Matamoros	
Crisanto Tenopala Hernández	
José Luis Moreno Rivera	
Antonio Solís Lima	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161113	
CAPÍTULO 14.....	201
PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCION DEL PERSONAL EN EMPRESAS MEXICANAS	
Víctor Manuel Piedra Mayorga	
Rafael Granillo Macias	
Miguel Angel Vázquez Alamilla	
Raúl Rodríguez Moreno	
Miriam Leilani Piedra Guzmán	
Maria Eugenia Alcantara Hernández	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161114	
CAPÍTULO 15.....	218
STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF YOUNG RESEARCHERS AT THE INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE FRESNILLO	
José de Jesús Reyes Sánchez	
Juan Antonio González Sáenz	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161115	
CAPÍTULO 16.....	227
REESTRUTURAÇÃO: QUAIS OS IMPACTOS DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÃO NA PERFORMANCE DAS EMPRESAS EUROPEIAS?	
Susana Carreira Rodrigues	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161116	
CAPÍTULO 17.....	242
O ESSENCIAL SOBRE OS ATIVOS INTANGÍVEIS DAS EMPRESAS COTADAS	


EM MERCADO REGULAMENTADO EM PORTUGAL

Ângelo Martins

Pedro Matias


Miguel Gonçalves

Sónia Rito

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161117>**CAPÍTULO 18.....254**

INTEGRAÇÃO DA LOGÍSTICA REVERSA NO SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Larissa Vale Diniz

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161118>**CAPÍTULO 19.....265**


PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL NAS PMES PORTUGUESAS

Rui Silva

Galvão Meirinhos

Amélia Carvalho

Ana Ferreira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161119>**SOBRE O ORGANIZADOR.....297****ÍNDICE REMISSIVO.....298**

CONSULTORIA E ASSESSORIA EM GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO DA INSERÇÃO DO MEL NA MERENDA ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE SÃO JOÃO DA PONTE/MG

Data de aceite: 01/11/2022

Paulo Giovanni Giarola

Belo Horizonte – MG
<https://www.norte-consultoria.com>

Leonardo Luiz Santos Rodrigues

Belo Horizonte - MG
<https://www.norte-consultoria.com>

Eduardo Giarola

Uberlândia - MG
<http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do;jsessionid=0A9272972CCA6717144F4BDCA501185B.buscatextual_6>

RESUMO: O objetivo deste artigo é verificar se a consultoria e assessoria em gestão pública tem impactos positivos sobre a inserção do mel na merenda escolar no município de São João da Ponte/MG, a luz do Programa de Alimentação Escolar (PAE) brasileiro. Do ponto de vista metodológico, foi utilizado estudo de caso com técnicas qualitativas de levantamento e análise de dados e informações secundárias. Os resultados revelam que, diante do complexo cenário alimentar e nutricional brasileiro, a prestação de serviço, da Norte Consultoria a Prefeitura de São João da Ponte, influencia positivamente para a

aproximação de consumidores e produtores no nível local. Observou-se também uma mudança no nível do consumo, em reverência à aceitação de alimentos mais saudáveis. Uma revitalização com novos aspectos de mercado para a agricultura familiar e a promoção de práticas de produção consideradas menos prejudiciais ao ambiente.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Pública. Governança Pública. Programa de Alimentação Escolar. Pandemia. Agricultura familiar.

CONSULTANCY AND ADVICE IN PUBLIC MANAGEMENT: A CASE STUDY OF THE INSERTION OF HONEY IN SCHOOL MEALS IN THE MUNICIPALITY OF SÃO JOÃO DA PONTE/MG

ABSTRACT: The objective of this article is to verify if the consultancy and advice in public management has positive impacts on the inclusion of honey in school meals in the municipality of São João da Ponte/MG, in the light of the Brazilian School Feeding Program (PAE). From the methodological point of view, a case study was used with qualitative techniques for collecting and analyzing data and secondary information.

The results reveal that, in view of the complex Brazilian food and nutritional scenario, the provision of service, by Norte Consultoria to the São João da Ponte City Hall, positively influences the approximation of consumers and producers at the local level. There was also a change in the level of consumption, in reverence for the acceptance of healthier foods. A revitalization with new market aspects for family farming and the promotion of production practices considered less harmful to the environment.

1 | INTRODUÇÃO

A relação entre compras públicas sustentáveis e agricultura familiar coloca-se como políticas públicas capazes de unir duas necessidades: a do poder público, de fornecerem à população, conforme seus princípios institucionais, produtos agrícolas de qualidade, atendendo a critérios sustentáveis; e também do produtor rural familiar, que necessita expandir mercados para vender seus produtos. Os principais estudos de Oliveira; Santos (2015), Meirelles (2016) e Araújo Junior (2018), revelam a importância da atuação das políticas públicas e de programas específicos para o beneficiamento da educação e da agricultura familiar.

Historicamente, a governança no Estado brasileiro é representada pela limitação da capacidade de formular/implementar políticas públicas em função da rigidez e ineficiência do aparelho burocrático do Estado. Em trabalhos de autores como Araújo (2002), Bresser Pereira (1996, 2005a), Marini (2003), Medeiros e Guimarães (2005) e Mello (2006), entre outros, são apresentadas discussões de que o Brasil enfrenta um problema de governança, e não de governabilidade, já que esta é entendida como a capacidade conferida pela sociedade civil para governar.

A busca por uma gestão pública que contemple uma estrutura de governança adequada, leva ao surgimento de modelos que considerem novas formas de gestão. O Estatuto das Cidades, promulgado em 2001, regulamentando os artigos 182 e 183 da Constituição Federal, as deliberações das 1ª, 2ª e 3ª Conferência Nacional das Cidades indicam que deve haver uma gestão democrática das cidades, que, dentre outros objetivos, deve proporcionar a instituição de fóruns de controle social como elementos norteadores de qualquer política urbana. Deve-se avançar na implantação dos sistemas de conferências e conselhos, reforçar o controle social na política urbana como meio de garantia do direito à cidade e ampliar o controle social e a transparência da atuação dos prestadores de serviços públicos.

Desta forma, as compras públicas estão relacionadas ao processo de governança e de gestão social. De acordo com Oliveira e Santos (2015), o Estado sendo o demandante de bens e serviços gera renda e trabalho a sociedade e, conseqüentemente, essas compras serão um instrumento de transformação por conter funções de ordem econômica e social. O crescimento da agricultura familiar é um exemplo positivo dos incentivos governamentais, fortalecidos na década de 1990, quando da criação do Programa Nacional

de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF e mais à frente com a promulgação da Lei nº. 11.326 de 24 de julho de 2006.

Mais recentemente, estudos empíricos foram desenvolvidos para analisar os impactos positivos sobre a inserção do mel na merenda escolar dos municípios brasileiros (Erhardt, 2008; Magalhães et al., 2009; Formiga, 2014; Staron et al., 2015; Silva, 2018; Gomes et al., 2020; Moreira et al., 2021). Grande parte desses estudos encontrou evidências sobre os impactos positivos da inserção do mel na merenda escolar nos municípios estudados. Destaca-se, entretanto, a existência de poucos estudos na literatura analisando a forma técnica dessa inserção.

Partindo dessa perspectiva, o objetivo deste artigo é verificar se a consultoria e assessoria em gestão pública tem impactos positivos sobre a inserção do mel na merenda escolar no município de São João da Ponte/MG, a luz do Programa de Alimentação Escolar (PAE) brasileiro e da Constituição Federal de 1998 através dos princípios básicos que devem ser aplicados nas boas práticas administrativas.

O trabalho está organizado em quatro seções, incluindo esta breve introdução. A primeira seção apresenta o debate teórico e empírico sobre os impactos positivos da inserção do mel na merenda escolar. A segunda seção descreve os procedimentos metodológicos utilizados. Na terceira seção apresentam-se os resultados do estudo realizado. Por fim, a última sintetiza as considerações finais.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nessa seção são abordados os temas: administração pública no Brasil, o processo de governança na administração pública brasileira, o programa nacional de alimentação escolar e a agricultura familiar e estudos empíricos que buscam analisar os impactos positivos sobre a inserção do mel na merenda escolar dos municípios.

2.1 O processo de governança na administração pública brasileira

Considera-se que foi a partir de meados de 1930 que a administração pública brasileira adquiriu relevância, em decorrência das medidas impostas pelo “Estado Novo”, no governo de Getúlio Vargas, e as primeiras ações sistematizadas de gestão. A partir de então, até o final da década de 1980, ocorreram inúmeras e intensas reformas na administração pública, caracterizadas por avanços e retrocessos. A promulgação da Constituição Federal de 1988, que promoveu o reordenamento jurídico, institucional e político brasileiro é considerada como um dos marcos mais importante para o avanço da administração pública (REZENDE, 2011).

Destacando o âmbito municipal, a Constituição de 1988, por meio de um novo pacto federativo, outorgou-lhes autonomia, assegurando a eles especial relevância, centralidade e papel de protagonistas em políticas públicas, seja na provisão de bens e/ou serviços públicos. Por meio da Constituição, as principais inovações introduzidas na estrutura do

Estado foram a descentralização de processos e a delegação de poder aos governos locais (REZENDE, 2011).

É nesse contexto, a partir da década de 1990, que se iniciou um processo de grandes mudanças na busca por maior eficiência, eficácia e transparência na gestão pública, tanto em relação aos recursos humanos quanto financeiros e físicos, alocados nas diferentes instâncias dos entes públicos, no Brasil e no Mundo. Passou-se, com isso, a se demandar mais atenção e cuidado no uso dos funcionários públicos e do dinheiro arrecadado (SLOMSKI, 2011).

Esse movimento foi denominado de Nova Gestão Pública (NGP), ou New Public Management (NPM), e teve como um dos marcos mais relevante no Brasil o plano de Reforma Administrativa do Estado, comandado pelo ministro Luís Carlos Bresser-Pereira no governo Fernando Henrique Cardoso – FHC, a partir de 1995. Considera-se que foi por meio dessa reforma que o país passou a adotar o modelo gerencial de administração pública (BRESSER- PEREIRA, 2005; PAES DE PAULA, 2005).

Entende-se que os direcionamentos dados pela Lei Complementar nº 101, de 04/05/2000, mais conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal, conforme observado por Slomski (2011), estão relacionados com os preceitos de governança, em estágio mais avançado nas instituições privadas e em evolução e aprimoramento na esfera federal, na maioria dos estados e grandes municípios.

Considera-se que as práticas gerenciais e de governança são realizadas, principalmente nos municípios, pelas exigências da legislação em vigor e pressões institucionais dos entes federal e estadual, resultando em práticas apenas formais e sem efetividade. No âmbito dos pequenos municípios, isso ocorre de forma mais acentuada, apesar dos vários instrumentos de gestão e dos avanços tecnológicos que estão disponíveis aos gestores (BARRETO; ESTRADA, 2006; REZENDE, 2011; VIANA, 2010).

No Brasil, a Constituição Federal de 1988 trouxe avanços, produzindo um movimento de descentralização focado no fortalecimento do poder local e instrumentos que institucionalizaram a participação e controle social na elaboração, implementação e avaliação das políticas públicas. O processo de conferências e conselhos vem se transformando no instrumento de consolidação desse movimento em âmbito nacional. Sinaliza-se que os Estados, o Distrito Federal e os Municípios busquem estabelecer esses parâmetros na construção dos seus sistemas locais (MINISTÉRIO DAS CIDADES – MCIDADES, 2007).

A Agenda 21 se destaca como o mais importante compromisso socioambiental em prol da sustentabilidade firmado na RIO-92. A partir das diretrizes desse documento, foi elaborada a Agenda 21 Brasileira, que por sua vez deu origem ao Programa Agenda 21 Local, incluído no Plano Plurianual – PPA 2004/07 – do Governo Federal. Diversas questões estratégicas foram elencadas no Programa, sendo que governança e ética para a promoção da sustentabilidade só poderão ser tratadas a partir de responsabilidades

efetivas e compartilhadas entre governo e sociedade (MMA, 2007).

Das regras de governança pública, a grande dificuldade é o cumprimento de princípios que não são apenas essenciais à boa prática administrativa, são obrigatórios, uma vez que lida-se com o interesse coletivo, que segundo as regras constitucionais são indisponíveis e supremos ao interesse particular. Desta forma, a Constituição Federal de 1998 traz os princípios básicos que devem ser aplicados nas boas práticas administrativas. Outras obras de autores e organizações como Brasil-TCU (2021), Di Pietro (2002), Meirelles (2016), Mello (2006), Nações Unidas (2018), Torres (2004), entre outros, são abordados tais princípios, como:

A legitimidade que tem como referencial de seu desempenho os princípios constitucionais da Administração Pública. Compreende além das determinações legais, os princípios da moralidade e da ética. Só é legítimo quando é legal e eticamente defensável. A legalidade, que se refere ao desempenho o pleno respeito a normas legais e regulamentadoras. Compreende a aderência às determinações legais e normativas.

A eficácia, que trata na sua aplicação os documentos de programação de objetivos e metas e em cláusulas contratuais e conveniais. Compreende a identificação do atingimento das metas operacionais estabelecidas (Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias, Projetos Básicos e outros). A eficácia está diretamente relacionada a maximização dos resultados. Já a eficiência, que é parâmetro de medição de desempenhos padrões, projetos executivos e cláusulas contratuais. Compreendendo a identificação de ocorrência de resultados que demonstram a maximização dos recursos utilizados, ou seja, a eficácia das ações relacionadas com a eficiência dos meios utilizados.

A economicidade que tem como referencial de seu atingimento indicadores documentais de desempenhos padrões (principalmente o mercado) e cláusulas contratuais. Compreende a ocorrência de resultados que demonstram a minimização de custos incorrido e maximização da produtividade. A qualidade, que trata da verificação de indicadores documentais de desempenhos padrões (planilhas, quantitativos, projetos básicos, executivos e outros) e o cumprimento de cláusulas contratuais. Compreende a ocorrência de preocupação com a satisfação do interesse público (não o pessoal), a melhoria contínua, a não aceitação de erros e os processos voltados para o resultado. A efetividade que trata da verificação de desempenho em documentos e leis que tratam da missão institucional, diretrizes e objetivos estratégicos. Compreende a ocorrência, a longo prazo, de resultados que demonstrem a ação positiva do Estado.

A proporcionalidade, muitas vezes tratado como parte do princípio da razoabilidade, busca equilibrar direitos particulares comparativamente aos coletivos. O desenvolvimento sustentável, que segundo as Nações Unidas, tal princípio tem como objetivo a ação. Deve ser observado nas etapas de qualquer processo administrativo, suas dimensões econômica, social, ambiental e cultural, no mínimo, com base nos planos de gestão de logística sustentável dos órgãos e das entidades. A finalidade, onde a norma administrativa

deve ser interpretada e aplicada da forma que melhor garanta a realização do fim público a que se dirige. O que explica, justifica e confere sentido a uma norma é precisamente a finalidade a que se destina.

A motivação, que é a situação fática ou jurídica que impulsionou à feitura do ato. Não pode haver, jamais, um ato administrativo sem o elemento motivo. A segurança jurídica, compreendida como o princípio norteador do ordenamento jurídico, deve ser considerado como o condutor da administração pública. O interesse público, que reflete o interesse da coletividade que é supremo e indisponível perante o interesse particular. Este interesse nunca discordará do interesse de cada um dos membros da coletividade.

A política de Governança Pública vem sendo difundida, por norma material, em âmbito federal com maior ênfase a partir da publicação do Decreto n.º 9.203 de 22 de novembro de 2017. Nada mais simples do que fazer o melhor de cada um em proveito do melhor resultado para todos. É este o conceito de governança pública que deve ser melhor entendido pelo Estado e seus jurisdicionados: *“conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”* (art. 2º, I – Decreto N.º 9.203/2017).

A norma estabelece em âmbito federal, como princípios da governança pública: a capacidade de resposta; a integridade; a confiabilidade; a melhoria regulatória; a prestação de contas e responsabilidade e a transparência (art. 3º, Decreto N.º 9.203/2017). Para tanto, enumera uma série de diretrizes para sua aplicação (art. 4º, Decreto N.º 9.203/2017), que em síntese impulsionam as políticas públicas a: a busca de resultados efetivos para a sociedade, através de soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades; a promoção da simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos; monitoração do desempenho e avaliação da sua concepção, dentre outros.

2.2 O Programa Nacional de Alimentação Escolar e a Agricultura familiar

Barreto e Estrada (2006) retrata que “fica evidente a necessidade de se fazer mais com menos recursos, além da utilização das técnicas eficazes e inovadoras de gerenciamento com base na descentralização, avaliação de desempenho, análise de custos e planejamento estratégico”. Dessa forma, percebe-se a importância da inserção de novos modelos de gestão e governança no setor público e, especialmente, nos municípios de pequeno porte, no intuito de proporcionar maior eficácia e eficiência na gestão dos recursos públicos.

Marques (2006) afirma que “os cidadãos esperam uma boa governança de suas autoridades governamentais”, com o objetivo de se ter uma prestação de contas com transparência dos atos de gestão. É o fortalecimento da chamada gestão social, que segundo Tenório (1998), evoca a importância das questões sociais para os sistemas-

governo na implementação de políticas públicas.

As compras públicas estão diretamente relacionadas ao processo de governança e de gestão social. O Estado sendo o demandante de bens e serviços gera renda e trabalho a sociedade e, conseqüentemente, essas compras serão um instrumento de transformação por conter funções de ordem econômica e social (OLIVEIRA; SANTOS, 2015). Pode-se citar a agricultura familiar como beneficiada através de incentivos governamentais, fortalecidos na década de 1990, quando da criação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF e mais à frente com a promulgação da Lei nº. 11.326 de 24 de julho de 2006.

Para equilibrar a participação nos processos licitatórios a lei complementar 123 de 14 de dezembro de 2006 garantiu, dentre outras vantagens, o tratamento diferenciado nas compras públicas para micro e pequenas empresas, empresas de pequeno porte, produtor rural pessoa física e ao agricultor familiar, colocando estes em igualdade com os demais fornecedores.

Cita-se também o decreto 8.538 de 06 de outubro de 2015 que regulamenta a lei complementar 123/2006, no que tange o tratamento favorecido, diferenciado e simplificado para microempresas, empresas de pequeno porte, agricultores familiares, produtores rurais como pessoa física, microempreendedores individuais e sociedades cooperativas nas contratações públicas de bens, serviços e obras no âmbito da administração pública federal. No seu artigo 1º pode-se ver os objetivos do regulamento: promover o desenvolvimento econômico e social no âmbito local e regional, ampliar a eficiência das políticas públicas e incentivar a inovação tecnológica.

O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) também é um exemplo de políticas públicas que beneficiam áreas do tipo: educação e agricultura familiar. Esse oferece alimentação escolar e ações de educação alimentar e nutricional a estudantes de todas as etapas da educação básica pública (BRASIL, 2020). Outro Programa, o Alimenta Brasil, instituído pela Lei nº 14.284, de 29 de dezembro de 2021 substituindo o Programa de Aquisição de Alimentos, visa promover a agricultura familiar, fortalecendo o comércio regional e o consumo dos alimentos provenientes desse tipo de agricultura.

2.3 Evidências empíricas

Diversos estudos empíricos buscam analisar os impactos positivos sobre a inserção do mel na merenda escolar dos municípios. O trabalho de Staron et al. (2015) teve por objetivo pesquisar as diversas formas de inserção do mel na merenda escolar utilizada em alguns municípios, desenvolver bolacha de mel enriquecida com fibras, avaliar a sua aceitação por crianças com idade entre quatro e nove anos e repassar os resultados aos apicultores. A degustação demonstrou que as bolachas tiveram 95% aceitação entre as crianças e as análises microbiológicas indicaram a boa qualidade do produto.

Gomes et al. (2020) investigaram a necessidade de empoderamento do setor apícola

no município de São Bentinho-PB. Partindo-se da hipótese de que o Programa Nacional de Alimentação Escolar (Lei nº 11.947/2009) prevê a possibilidade de compras diretas de gêneros alimentícios pelas escolas da rede pública, por meio dos recursos financeiros repassados pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), foi elaborado um modelo de decreto municipal que permite a integração entre os produtores locais de mel e a municipalidade para concretizar a abertura de um canal de consumo sólido e durável desse produto.

O objetivo da pesquisa de Magalhães et al. (2009) foi avaliar a viabilidade da introdução do mel na merenda escolar, como oportunidade mercadológica dentro da abordagem teórica de Sistema Agroalimentar Local (SIAL). Concluiu-se que constituem desafios para o agronegócio apícola os trabalhos relativos à educação alimentar e promoção do produto mel junto à sociedade, a fim de aumentar sua aceitabilidade, além de uma política de preços diferenciados para a merenda escolar e uma logística de fornecimento do produto registrado bem distribuída no país.

Erhardt (2008), investigou a aplicação das condições de atuação da Vigilância Sanitária na cidade de Cachoeira do Sul/RS, referente às Boas Práticas de Manipulação de Alimentos estabelecidas pela Resolução da Anvisa nº. 216/2004 e estabelecer um instrumento de monitoramento na manutenção das condições sanitárias dos estabelecimentos envolvidos. Um dos processos analisados na pesquisa foi os relacionados a aquisição da merenda escolar.

Silva (2018) realizou um estudo transdisciplinar a partir da tríade ambiental, econômica e social sobre a importância da certificação do mel para o fortalecimento da apicultura e propor uma sugestão de projeto de lei que autoriza a constituição do Serviço de Inspeção Municipal (SIM) no município de São José da Lagoa Tapada - PB, descrevendo os trâmites formais e materiais para sua criação pelo ente federado, município, com a finalidade de emitir certificação. Conclui-se que a regulamentação, através da certificação do SIM da produção e comercialização do mel, impacta no desenvolvimento sustentável desta atividade, gerando crescimento, aumento da empregabilidade e a ampliação do mercado consumidor.

Desse modo, por meio desse conjunto de estudos, verificam-se evidências sobre os impactos positivos da inserção do mel na merenda escolar nos municípios. Destaca-se, entretanto, a existência de poucos estudos na literatura analisando a forma técnica dessa inserção.

3 | ASPECTOS METODOLÓGICOS

A realização desta pesquisa baseou-se em um estudo de caso, com técnicas qualitativas de levantamento e análise de dados e informações secundárias, com o intuito de verificar se a consultoria e assessoria em gestão pública tem impactos positivos sobre

a inserção do mel na merenda escolar no município de São João da Ponte/MG, a luz do Programa de Alimentação Escolar (PAE) brasileiro e da Constituição Federal de 1998 através dos princípios básicos que devem ser aplicados nas boas práticas administrativas.

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (YIN, 2001). Já a pesquisa qualitativa, segundo Malhotra (2001), é definida como pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema que está sendo estudado.

Foram utilizados dados bibliográficos, legislações e documentos oficiais para contextualizar, relativo ao alimento “mel”, o panorama alimentar e as políticas públicas relativas à Segurança Alimentar e Nutricional e ao Programa Nacional de Alimentação Escolar. O recorte temporal foi do segundo semestre de 2019 ao final do segundo semestre de 2021.

Referente aos procedimentos de coleta e análise de dados, foi adotada a entrevista do tipo semiestruturada, após o consentimento informado dos depoentes. Essa foi utilizada com o objetivo de analisar como a Norte Consultoria Ltda. influenciou positivamente na utilização do mel na merenda escolar e, concomitantemente, fomentou e valorizou a agricultura familiar no Município de São João da Ponte/MG.

De acordo com Haguette (2013), a entrevista é um processo de interação social, no qual o entrevistador tem a finalidade de obter informações do entrevistado, através de um roteiro contendo tópicos em torno de uma problemática central. Além disso, a escolha do tipo semiestruturada se deve à possibilidade de discorrer sobre o tema em questão sem se prender à indagação formulada, como afirma Minayo, Deslandes e Gomes (2009).

Nesse contexto, mediante perguntas pré-definidas para a realização das entrevistas, os sócios-proprietários da empresa Norte Consultoria responderam aos seguintes temas: dados (nome, idade e currículo) dos sócios-proprietários; descrição da empresa Norte Consultoria Ltda.; como aconteceu o primeiro contato com a Prefeitura Município de São João da Ponte/MG; qual(is) constatação(ões) a empresa abordou para a inserção do mel na merenda escolar do Município. Outros questionamentos foram realizados: foi constatado oportunidades para o município na utilização do mel na merenda escolar e, concomitantemente, fomentação e valorização da agricultura familiar no Município de São João da Ponte/MG? foi constatado algum problema inicial para essa inserção? quais providências técnicas foram tomadas, pela empresa, para essa inserção do mel na merenda escolar do município? quais foram os resultados com essa inserção?

Inicialmente, foram feitas perguntas, conforme o roteiro acima apresentado, para conhecer um pouco sobre a empresa e com o intuito de deixar o entrevistado confortável e aberto para discorrer sobre a trajetória. É importante ressaltar que a entrevista aconteceu no final do mês de janeiro de 2022.

A análise dos dados qualitativos foi realizada utilizando-se o referencial sobre análise de conteúdo. Esse é um conjunto de técnicas de investigação que, através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações (BARDIN, 2009). A análise divide-se em três etapas: pré-análise; exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação (BARDIN, 2009; MINAYO, 2007).

4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

A empresa Norte Consultoria e Assessoria em Negócios Ltda., inscrita no CNPJ sob o número 24.282.302/0001-68, com sede à Rua Alessandra Salum Cadar, 900/211, Bairro Buritis, foi constituída no início do exercício financeiro de 2016, através do empreendimento de seus de dois sócios (sem identificação), com idades de 52 e 42 anos, cujas profissões são: economista e administrador.

Ambos os profissionais, atuavam em empresa no mesmo ramo no mercado, mas visualizavam a necessidade de atuação não mais restrita aos serviços de auditores. Verificavam naquela conjuntura a necessidade de implemento de novos métodos de trabalho que pudessem trazer de forma mais consistente aos serviços contratados métodos de planejamento e aprimoramento das práticas administrativas nos municípios. A empresa Norte Consultoria Ltda., conta com equipe de colaboradores multifuncional, abrangendo especialistas da área econômica, administrativa, contábil, direito, engenharia, tecnologia da informação, dentre outras.

Desde a sua fundação, houve a primazia por celebração de contratos, onde existe o interesse administrativo por modernização e implemento de novas técnicas de trabalho que possam trazer melhoria no uso do erário, preservando o interesse público primário (que é o atendimento às necessidades dos cidadãos) e o secundário (que trata da melhor prática administrativa dos recursos disponibilizados). Assim, os membros da empresa focaram no implemento de fortalecer as práticas de planejamento, agregando a necessidade de constante treinamento dos servidores com produtos simples e agregadores da área da tecnologia da informação.

O Município estudado, São João da Ponte (MG), assim como as demais comunas brasileiras, são regidos por legislação específica para contratação com o setor privado, obedecendo regras constitucionais estabelecidas na Constituição da República (CR), especialmente em seu art. 37, inciso XXI. Nesse sentido, cumprindo-se o princípio da legalidade e diante da necessidade de contratação de profissionais que pudessem atuar como consultores e assessores do município, utilizando-se as premissas das Lei n.º 10.520/2000 e subsidiariamente da Lei n.º 8.666/93, foi publicado edital de licitação pública na modalidade de pregão presencial em meados do exercício de 2017 (primeiro ano de governo da então gestão administrativa), onde a empresa Norte Consultoria Ltda.

foi considerada adjudicatária do objeto e teve seu contrato assinado.

Inúmeros foram os trabalhos praticados desde a assinatura contratual até a presente conjuntura, sendo necessário inicialmente uma avaliação dos métodos de trabalhos que vinham sendo praticados, uma reestruturação no formato das atividades desenvolvidas, realização de cursos específicos aos seus servidores, continuadas visitas “*in loco*” a fim de avaliar as propostas administrativas e os resultados encontrados.

Um dos trabalhos realizados no município pela empresa Norte Consultoria foi à inserção do mel na merenda escolar do município. Desta forma, é importante o relato dos dados técnicos de inserção devido a sua praticidade, simplicidade e efetividade na junção de esforços administrativos públicos e de terceiros a fim de trazer um melhor resultado nas ações administrativas.

Veja que a possibilidade dessas compras públicas se origina dos incentivos governamentais, como: O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE); o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF e mais à frente com a promulgação da Lei nº. 11.326 de 24 de julho de 2006; o Decreto 8.538 de 06 de outubro de 2015 que regulamenta a lei complementar 123/2006, no que tange o tratamento favorecido, diferenciado e simplificado para microempresas, empresas de pequeno porte, agricultores familiares, produtores rurais como pessoa física, microempreendedores individuais e sociedades cooperativas nas contratações públicas de bens, serviços e obras no âmbito da administração pública federal; e o Programa Alimenta Brasil, instituído pela Lei nº 14.284, de 29 de dezembro de 2021, substituindo o Programa de Aquisição de Alimentos, que visa promover a agricultura familiar, fortalecendo o comércio regional e o consumo dos alimentos provenientes desse tipo de agricultura.

O início dos trabalhos foi com a observação junto a Secretaria Municipal de Agricultura do Município a existência de um certo número de pequenos agricultores familiares que se utilizavam da apicultura como meio de acrescentar à sua propriedade uma oportunidade de outros ganhos. Entretanto, todo o mel produzido vinha sendo comercializado de forma precária e até mesmo fora das normas de regulação sanitária. Saliente-se que não existia, por parte dos produtores rurais, um conhecimento teórico sobre os termos de comercialização de tal produto.

Diante de tal constatação, observou-se uma oportunidade de integração do setor público ao privado, onde para o município existia a legitimidade em incorporar o mel em sua grade de consumo (merenda escolar), a preços módicos, pois existia uma oferta municipal que não era totalmente utilizada. Entretanto, existia a necessidade de adequar o produto às condições mínimas de comercialização exigidas pelos órgãos sanitários fiscalizadores.

Seguindo-se as regras de governança, cumprindo-se os princípios norteadores da atuação do poder público, observou-se algumas premissas que deveriam ser adequadas para que se pudesse ter um pleno atendimento da demanda (mel na merenda escolar). Como primeira e segunda constatações tinha-se, respectivamente, o mel como um

alimento altamente nutricional, sendo de grande valia a sua utilização na merenda escolar e a premissa legal em normas que autorizavam o seu consumo, observando requisitos mínimos.

Diante de tais fatos, podia-se observar problemas que deveriam ser combatidos. A utilização do mel na merenda escolar num primeiro momento serviria como substituição de outros produtos já utilizados, trazendo ganho nutricional, dois exemplos de substituição: o melado de cana-de-açúcar e a geleia de frutas. Entretanto, dois problemas iniciais se apontavam: o custo dos produtos a serem substituídos, por serem há muito estabelecidos, são menores que o custo do mel e a adequação do fornecimento do mel dentro de padrões mínimos estabelecidos pelas normas sanitárias.

Veja que a variante do preço do mel como fator inibidor de seu consumo estava justamente nas inexistentes instalações de beneficiamento junto às pequenas propriedades rurais e no alto custo de investimento de tais implementos. Em resumo, havia uma produção excedente de mel pelos pequenos produtores do município de São João da Ponte (MG), mas que não atendiam as normas sanitárias estabelecidas para comercialização.

Na análise de todas as variantes pode-se constatar ainda que existia na região uma cooperativa capaz de beneficiar todo o mel produzido pelos produtores rurais do município em estudo, disponibilizando em condições sanitárias satisfatórias para sua comercialização. No entanto, o custo para o pequeno produtor rural, se tornaria excessivo, caso buscasse beneficiar o seu produto, isoladamente.

A realidade, trouxe ao poder público, através do assessoramento e consultoria da empresa Norte Consultoria a realização de um plano de governança pública para fins de resolução do problema. Num primeiro momento, passou-se a avaliar (monitorar) a oportunidade de utilização do mel na merenda escolar e concomitantemente fomentar e valorizar a agricultura familiar no município. Como resultado de tal premissa pode-se constatar que o mercado produtor local tinha condições de oferta, necessitando de incremento tecnológico operacional para beneficiamento do produto, a custo reduzido. Concluiu-se que havia condições de melhoria do custo de beneficiamento, desde que houvesse um aporte inicial de incentivos.

Após tal monitoramento, buscou-se o direcionamento das ações administrativas, seguindo-se alguns passos, que sinteticamente podem ser sintetizados:

- Consulta junto as cooperativas da região, buscando o melhor negócio para os pequenos produtores, dentro das normas sanitárias exigidas. Nesse sentido, foi encontrada a Associação Rural Apícola de Januária-ARAJAN, inscrita no CNPJ sob o número 01.202.814/0007-71, cujas atividades iniciaram-se no exercício de 1996, tendo como principal atividade a apicultura. Ressalte-se que além de toda a infraestrutura necessária para atender aos produtores do município, encontra-se instalada em município vizinho a aproximadamente 100 Km (cem quilômetros), menor distância encontrada entre outras possíveis beneficiadoras.

- Cadastramento de todos os produtores rurais com disponibilidade de oferta de produto (mel) excedente e com interesse em negociá-lo.
- Aprovação de norma de intervenção no negócio, estabelecendo um convênio entre a cooperativa e o município de São João da Ponte (MG), onde haveria a garantia de beneficiamento de toda a produção entregue pelos pequenos produtores, com o pagamento em percentual do mel. Ou seja, não haveria dispendio financeiro pelos pequenos produtores, e o seu produto seria entregue em embalagens próprias para a comercialização, incluindo rotulagem com a indicação do produtor rural.
- Negociação, a fim de dirimir custos operacionais diretos para o município de São João da Ponte na intervenção (foi tabulado unicamente o valor do transporte do produto entre a sede do município e a sede da cooperativa, ida e volta).

A prática do assessor e consultor administrativo é desenvolvida levando-se em consideração a premissa de trazer o melhor negócio possível ao seu cliente. Entretanto, quando se trata de tal prática no ramo da administração pública, o melhor negócio nem sempre é o mais atrativo financeiramente, ou seja, são muitas outras variáveis que devem ser absorvidas no desenvolver do plano de trabalho.

Não se pode mensurar todo o trabalho desenvolvido com a quantificação do volume de mel que foi adquirido pelo poder público, levando-se em consideração, que a preparação do mercado para formação de fornecedores aptos a tal venda, não tem como conclusivo que tais produtores possam se interessar em vender ao poder público ou se esses terão as melhores condições de venda. Conforme já descrito anteriormente, constitucionalmente a venda de quaisquer produtos ao poder público depende de um processo específico de contratação (art. 37 da Constituição Federal).

Também importante relatar que o poder público não pode atuar no mercado produtivo exigindo que sua necessidade deva ser sanada prioritariamente (veja que não se trata de um produto essencial, mas sim complementar à merenda escolar). A própria regra constitucional estabelece em seu art. 170 o ordenamento econômico fundado na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, assegurando a todos uma existência digna e os princípios da propriedade privada, da função social da propriedade, da livre concorrência, dentre outros.

Deve-se considerar que o Poder público devidamente assessorado pode garantir à sociedade a disponibilidade de oportunidade de trabalho (interesse primário) e concomitantemente a possibilidade de um novo produto em sua merenda escolar (interesse secundário e primário).

Analisa-se também que a adaptação dos meios produtivos, bem como dos consumidores, a nova oferta é lenta e gradativa. Até o exercício de 2021, não havia em nenhum momento da história do poder público municipal a oferta de mel em sua merenda escolar, entretanto, através dos números coletados junto ao departamento contábil do

município de São João da Ponte (MG), pode-se observar que já existe a aquisição de tal produto e conseqüentemente a sua distribuição aos cidadãos em idade escolar.

Segundo dados extraídos do relatório contábil de todos os empenhos (segundo a Lei n.º 4.320/64, documento que garante ao fornecedor a venda de produtos ao poder público, através de reserva orçamentária) de 01 de janeiro a 31 de dezembro de 2021, foram adquiridos pelo município de São João da Ponte (MG), no mês de outubro, o equivalente a 1.500 (um mil e quinhentos) saches de mel, 2.100 (dois mil e cem) no mês de novembro e 806 (oitocentos e seis) no mês de dezembro. Levando-se em consideração que o mês de dezembro não tem em toda a sua extensão temporal o fornecimento de merenda escolar, pode-se determinar que há um crescimento na oferta de tal produto.

Destaque-se ainda, que todos os produtores atendidos pelo programa passaram a ter a possibilidade de levar seus produtos até outros interessados, levando-se agora em consideração que os produtos produzidos têm a necessária inspeção e liberação sanitária para sua livre comercialização no mercado municipal e regional.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo aqui apresentado teve como objetivo verificar se a consultoria e assessoria em gestão pública tem impactos positivos sobre a inserção do mel na merenda escolar no município de São João da Ponte/MG, a luz do Programa de Alimentação Escolar (PAE) brasileiro e da Constituição Federal de 1998 através dos princípios básicos que devem ser aplicados nas boas práticas administrativas.

O resultado constatado nesse estudo de caso foi que, diante do complexo cenário alimentar e nutricional brasileiro, a prestação de serviço, da Norte Consultoria Ltda. a Prefeitura de São João da Ponte, influencia positivamente para a aproximação de consumidores e produtores no nível local. Observou-se também uma mudança no nível do consumo, em reverência à aceitação de alimentos mais saudáveis.

Todo o programa, teve como destaque 3 (três) resultados considerados como satisfatórios: i) a integração de ramos do setor privado que anteriormente não tinham ligação própria, havendo incremento e adição de valor agregado ao produto local produzido por pequenos produtores e em condições de serem comercializados legalmente; ii) a diminuição no custo da operacionalização pelo agrupamento da produção, beneficiamento e pela garantia de consumo do poder público municipal do mel na merenda escolar; e iii) o incremento na produção e a geração de novo excedente que pode ser comercializado pelos produtores, através da cooperativa ou particularmente por outras vias comerciais.

Verifica-se que as compras públicas estão diretamente relacionadas ao processo de governança e de gestão social e que o Estado sendo o demandante de bens e serviços gera renda e trabalho a sociedade e, conseqüentemente, essas compras serão um instrumento de transformação por conter funções de ordem econômica e social.

O estudo aqui apresentado não pretende eliminar o assunto, mas abrir novas discussões para os problemas e resoluções citados. Novos estudos, apontamentos e críticas são esperadas para a continuidade do assunto por novos pesquisadores. Como sugestões para pesquisas posteriores sobre o tema, indica-se ampliar o estudo sobre outros municípios, verificando seus sucessos e fracassos nos processos de compra que envolvam a agricultura familiar. Também sugere-se estudar o impacto dos valores públicos despejados para a agricultura familiar, verificando a melhora ou piora na renda e estilo de vida dos agricultores devido a renda advinda desses recursos.

REFERENCIAS

ARAÚJO JÚNIOR. Ignácio Tavares de. **Texto para discussão 2422/ Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. Rio de Janeiro: Ipea, out/2018.

ARAÚJO, V. de. **A conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho**. Brasília: ENAP, 2002. (Texto para discussão).

BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARRETO, P. R. C.; ESTRADA, R. J. S. Do Planejamento Financeiro à Administração Estratégica: em que estágio encontram-se os pequenos municípios do noroeste do Rio Grande do Sul? **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v.1, n. 6, jul./dez., 2006, p. 60-80.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292p.

BRASIL. **Decreto n.º 9.203**, de 22 de novembro de 2017. de 2002. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial, Brasília, Distrito Federal, 17 jul. 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm>. Acesso em: janeiro de 2022.

BRASIL. **Decreto n.º 8.538**, de 06 de junho de outubro de 2015. Regulamenta o tratamento favorecido, diferenciado e simplificado para micro e pequena empresas, empresas de pequeno porte, agricultores familiares, produtores rurais pessoa física, microempreendedores individuais e sociedades cooperativas nas contratações públicas de bens, serviços e obras no âmbito da administração pública federal. Diário Oficial da União. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8538.htm#art16> Acesso em 20 mar. 2022.

BRASIL. **Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação**. Brasília. 2020. Disponível em: <<https://www.fnede.gov.br/programas/pnae>>. Acesso em 20 mar. 2022.

BRASIL. **Lei Complementar n.º 123** de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Diário Oficial da União. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm> Acesso em: janeiro de 2022.

BRASIL. **Lei n. 10.520**, de 17 de julho de 2002. Institui a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. Diário Oficial, Brasília, Distrito Federal, 17 jul. 2002. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/10520.htm>. Acesso em: janeiro de 2022.

BRASIL. **Lei n. 8.666**, de 22 de junho de 1993, regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública. Diário Oficial, Brasília, 22 jun. 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em: janeiro de 2022.

BRASIL. **Lei n.º 4.320**, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Diário Oficial, Brasília, Distrito Federal, 17 jul. 2002. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14320.htm>. Acesso em: janeiro de 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Dez passos para a boa governança**. 2ª edição – Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado. 2021.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Da administração pública burocrática à gerencial**: In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. 6. ed. São Paulo: FGV, 2005.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Servidor Público**. Brasília, v. 47, n. 1, jan/abr, 1996.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Gestão do setor público**: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. 6. ed. São Paulo: FGV, 2005a.

DENHARDT, Robert. B.; DENHARDT, Janet. V. **The new public service: serving, not steering**. New York: Armonk, 2007.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2002.

ERHARDT, Magnólia Martins. **Avaliação da legislação de boas práticas de manipulação de alimentos pela vigilância sanitária municipal na cidade de Cachoeira do Sul/RS**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, Brasil. 2008.

FORMIGA, WALNARA ARNAUD MOURA. **Viabilidade da incorporação do mel de abelha na alimentação escolar de uma unidade de ensino em São Domingos – PB**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Campina Grande, UFCG, Brasil. 2014.

GOMES, J. R. C.; ALMEIDA, J. C.; BEZERRA, L. A.; MEDEIROS, A. C.; MOURA, E. T. A.; MARACAJA, P. B. A produção apícola no município de São Bento do Sul-PB: Um estudo sobre a inclusão do mel na merenda escolar local à luz do Programa Nacional de Alimentação Escolar. **Revista Brasileira de Gestão Ambiental**, v. 14, p. 187-197, 2020.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 14 ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

MAGALHÃES, A. M.; BLOS, A.; BENEDETTI, O. Viabilidade da introdução do mel na merenda escolar: oportunidade e desafio para o agronegócio apícola. **Revista de Economia e Agronegócio**, v. 7, p. 55-76, 2009.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed, p. 720, Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARINI, C. A emergência da Nova Gestão Pública. **Cadernos da Fundação Luiz Eduardo de Magalhães**, Salvador: FLEM, 2003a. Disponível em: <<http://www.flem.org.br>>.

MARQUES, M. da C. da C. A corporate governance no sector público: princípios, elementos e enquadramento conceptual. **IPAI**, n. 23 jan./mar 2006. Disponível em: <http://www.ipai.pt/menu_revista_auditoria_interna.htm>.

MCIDADES. MINISTÉRIO DAS CIDADES. **3ª Conferência Nacional das Cidades**: desenvolvimento urbano com participação popular. 2007. Disponível em: <<http://www.cidades.gov.br/media/textobasesitexx2007.pdf>>.

MEDEIROS, P. H. R.; GUIMARÃES, T. de A. Contribuições do governo eletrônico para a reforma administrativa e a governança no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 4, p. 449-664, out./dez. 2005. Disponível em: <www.enap.gov.br>.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42ª. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MELLO, G. R. de. **Governança corporativa no setor público federal brasileiro**. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de pós-graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

MINAYO, M. C. de S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 28ª. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2007.

MMA - MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Caderno de Debate**: Agenda 21 e a Sustentabilidade das Cidades. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/estruturas/agenda21/_arquivos/caderno_verde.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2007.

MOREIRA, I. R. J.; FREITAS, A. F. de.; BERNARDO, J. S.; FREITAS, A. F. de.; SANTOS, L. F. dos.; ALVES JÚNIOR, A. The implementation of the National School Feeding Program in medium and large municipalities of Minas Gerais: an institutional approach. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 10, n. 10, p. e363101018673, 2021.

NAÇÕES UNIDAS. **Transformando Nosso Mundo**: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Nações Unidas no Brasil. 2018.

OLIVEIRA, Bernardo Carlos de; SANTOS, Luis Miguel Luzio dos. Compras públicas como política para o desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 1, p. 189-206, 2015.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

REZENDE, J. B. **Administração pública em municípios de pequeno porte do sul de Minas Gerais**: velhas questões, modernas leis e práticas patrimonialistas. 2011. 241 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2011.

SILVA, Aldeone Pereira. **Certificação da produção apícola no município de São José da Lagoa Tapada – PB**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Campina Grande, UFCG, Brasil. 2018.

SLOMSKI, V. **Controladoria e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2011.

STARON, Enelise Aparecida, Sztoltz PIROSKI, Camila, HANLE, Fernanda, Mendes LOPES, Aline, Battestin QUAST, Leda, Mendes ALMEIDA, Mareci **AVALIAÇÃO DAS FORMAS DE AQUISIÇÃO DO MEL E SUA VIABILIDADE NA MERENDA ESCOLAR**. **Revista Conexão UEPG** [en línea]. 2015, 11(1), 46-59.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 7-23, set./out. 1998.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VIANA, E. **A governança corporativa no setor público municipal** – um estudo sobre a eficácia da implementação dos princípios de governança nos resultados fiscais. 120 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

A

Administração 10, 11, 13, 14, 24, 25, 27, 62, 63, 64, 65, 66, 68, 69, 70, 73, 87, 88, 93, 94, 95, 96, 97, 101, 103, 105, 106, 107, 108, 110, 113, 114, 116, 117, 124, 125, 127, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 140, 142, 143, 144, 146, 147, 148, 149, 150, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 229, 230, 232, 240, 264, 297

Agricultura familiar 1, 2, 3, 5, 6, 9, 86, 91, 92, 93, 96, 97, 99, 101, 102, 105

Agroecologia 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9

Agronegócio 70, 73, 86, 98, 106

Aperfeiçoamento 129, 131, 133, 134, 142, 145, 146

Aplicabilidade da RSE 265

Aprendizagem 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 23, 24, 25, 33, 65, 66, 67, 110

Aquisição 63, 97, 98, 101, 104, 106, 108, 193, 227, 229, 230, 231, 232, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 247, 250, 251

Assessoria 4, 9, 91, 93, 98, 100, 104

Ativos intangíveis 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 251, 252, 253

Autoridade 149, 156, 158

B

Bahia 70, 73, 75, 85, 86, 87, 88, 89

Brasil 1, 2, 3, 4, 5, 8, 25, 36, 62, 70, 71, 72, 76, 86, 87, 88, 89, 90, 92, 93, 94, 95, 97, 101, 105, 106, 107, 108, 120, 121, 125, 126, 127, 131, 132, 134, 146, 147, 150, 159, 160, 162, 240

C

Comportamento 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 37, 38, 46, 49, 51, 53, 60, 61, 62, 63, 65, 68, 116, 123, 155

Compra 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 42, 43, 45, 46, 47, 48, 50, 52, 53, 58, 60, 61, 63, 105, 167, 193, 229, 232, 247

Comunicação 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 34, 35, 46, 49, 54, 61, 66, 68, 111, 114, 117, 118, 123, 136, 140, 142, 144, 231, 297

Conhecimento 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 37, 65, 67, 68, 69, 101, 107, 110, 113, 118, 119, 123, 124, 132, 136, 140, 142, 143, 144, 146, 147, 150, 155, 156, 157, 158, 232, 242, 252, 255, 257

Consultoria 91, 92, 93, 98, 99, 100, 101, 102, 104

Consumidor 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 49, 51, 53, 55, 60, 61, 62, 63,

98, 262

D

Desenvolvimento sustentável 1, 2, 3, 76, 86, 95, 98, 107, 121, 122, 124, 125, 126, 257, 258, 259, 265, 266, 270

Direito administrativo 106, 107, 149, 151, 157, 162, 163

E

Ecovida 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9

Educação 5, 16, 24, 90, 92, 97, 98, 105, 118, 119, 120, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 131, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 144, 297

Empreendedorismo 119, 120, 121, 123, 126, 127, 140

Empreendimento 100, 119, 120, 121, 122, 125

Empresas 26, 27, 28, 29, 30, 31, 34, 44, 45, 46, 49, 53, 54, 55, 56, 60, 61, 63, 64, 65, 66, 69, 89, 97, 101, 105, 109, 110, 112, 113, 115, 117, 126, 132, 166, 167, 168, 175, 182, 190, 201, 204, 209, 210, 214, 216, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 242, 243, 244, 245, 249, 251, 252, 256, 257, 262, 297

Escola de Governo 129, 136, 147

Estratégias de RSE 265

F

Feminino 27, 28, 29, 30, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 138

Formação 22, 31, 67, 69, 103, 110, 122, 123, 125, 126, 129, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 139, 141, 142, 145, 146, 147, 148, 229, 245, 248, 250

Fresnillo 218, 219, 221, 225

Fusões 227, 228, 229, 230, 235, 236, 239, 240

G

Gestão 2, 3, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 22, 23, 24, 25, 26, 34, 55, 63, 70, 76, 77, 79, 82, 85, 86, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 100, 104, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 117, 118, 119, 121, 122, 124, 126, 127, 130, 132, 134, 135, 136, 140, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 229, 230, 239, 240, 241, 250, 251, 253, 254, 257, 261, 262, 263, 297

Governança 24, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 101, 102, 104, 105, 106, 107, 108, 124, 136

I

Informação 10, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 20, 22, 23, 24, 76, 100, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 136, 142, 145, 146, 231, 237, 243, 244, 245, 250, 251, 252, 254, 257, 262, 264

Inovação 13, 18, 65, 97, 110, 118, 119, 123, 126, 136, 140, 142, 244, 245, 297

J

Jogos 64, 65, 66, 67, 68, 69

L

Liderança 26, 67, 68, 96, 132, 135, 136

M

Marketing 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 49, 53, 56, 60, 61, 62, 63, 107, 147, 192, 193, 194, 198, 199, 200, 210, 222

Mel 91, 93, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 106, 108

Mercado 4, 5, 6, 9, 27, 28, 29, 30, 34, 35, 38, 55, 60, 65, 66, 68, 87, 91, 95, 98, 100, 102, 103, 104, 110, 123, 126, 135, 147, 167, 193, 209, 229, 230, 231, 232, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 242, 243, 246, 248, 249, 252, 255, 257, 260, 261, 262, 263

Merenda 91, 93, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 106, 108

México 126, 127, 164, 175, 190, 192, 193, 218, 297

Mobilidade 119, 120, 121, 122, 124, 264

Mudança 10, 11, 12, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 91, 104, 130, 140, 231, 246, 261

Mulher 27, 28, 29, 30, 35, 40, 50, 60, 62, 138

O

Obras públicas 177, 178, 185, 186, 189

Organizações 2, 4, 6, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 33, 34, 65, 68, 95, 110, 111, 112, 135, 229, 243, 245, 255, 256, 257, 258, 259, 261, 262, 263

P

Poder 15, 27, 31, 32, 35, 51, 61, 67, 68, 88, 92, 94, 101, 102, 103, 104, 116, 133, 140, 149, 150, 151, 152, 155, 159, 160, 161, 162, 163, 166, 168, 171, 193, 207, 230, 247, 248, 262

Portugal 110, 118, 127, 227, 242, 243, 244

Práticas de RSE 265, 273, 275, 278, 279, 280, 284, 286, 289, 290, 293, 294

Processo administrativo disciplinar 149, 150, 152, 153, 158

R

Reestruturação 101, 110, 227, 228, 229, 236, 238, 240

Responsabilidade social da empresas 265

Restaurantes 193

Rio de Janeiro 9, 24, 69, 71, 105, 107, 108, 109, 110, 113, 114, 116, 117, 127, 128, 146, 147, 148, 162, 163, 253, 264

S

Saneamento 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 86, 87, 88, 89, 90

Servidores públicos 129, 130, 131, 132, 135, 137, 139, 143, 145, 147, 149, 150, 151, 152, 154, 155, 161, 162

Soberania alimentar 1, 2, 3, 5, 8, 9

Sustentável 1, 2, 3, 8, 71, 72, 75, 76, 77, 78, 79, 86, 95, 98, 107, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 135, 228, 231, 256, 257, 258, 259

T

Tecnologia 4, 24, 74, 75, 76, 78, 80, 81, 82, 83, 84, 100, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 123, 126, 136, 142, 193, 297

Trânsito 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 153

U

Universidade 1, 24, 25, 90, 106, 107, 108, 118, 119, 120, 123, 124, 125, 126, 127, 132, 136, 147, 240, 263, 297

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

@atenaeditora 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 3



Atena
Editora

Ano 2022

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

@atenaeditora 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 3



 **Atena**
Editora

Ano 2022