

Rudy de Barros Ahrens
(Organizador)

**A GESTÃO ESTRATÉGICA NA ADMINISTRAÇÃO –
Vol. 2**

Atena Editora
2017

2017 by Rudy de Barros Ahrens

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Prof^a Dr^a Antonella Carvalho de Oliveira

Edição de Arte e Capa: Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

Prof^a Dr^a Adriana Regina Redivo – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Carlos Javier Mosquera Suárez – Universidad Distrital de Bogotá-Colombia
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^a. Dr^a. Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof^a Dr^a. Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Prof^a Dr^a Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof^a Dr^a Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof^a. Dr^a. Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof^a Dr^a Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^a Dr^a Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Prof^a Dr^a Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

G393

A gestão estratégica na administração: vol. 2 / Organizador Rudy de Barros Ahrens. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2017.
294 p. : 2.154 kbytes – (Administração; v. 2)

Formato: PDF

ISBN: 978-85-93243-46-2

DOI: 10.22533/at.ed.462011117

Inclui bibliografia

1. Administração. 2. Planejamento estratégico. I. Ahrens, Rudy de Barros. II. Título. III. Série.

CDD-658.4

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

2017

Proibida a reprodução parcial ou total desta obra sem autorização da Atena Editora

www.atenaeditora.com.br

E-mail: contato@atenaeditora.com.br

Apresentação

Percebe-se que ao confrontar com o cenário internacional desenhado pelo ambiente organizacional de competitividade e dinâmica quebra de paradigmas, faz-se necessário gerir de forma eficiente os recursos materiais, financeiros e humanos.

Como aponta Eliane de Oliveira “Administrar é usar recursos escassos e torná-los suficientes para atingir um objetivo” , tornar-se competitivo neste cenário é saber gerir os recursos e utilizar de estratégias organizacionais com o intuito de atender a satisfação do cliente com qualidade e preço justo. O referido *ebook*, Volumes I e II, reúne artigos científicos fruto de trabalhos e pesquisas realizadas na área de Administração contando com 47 artigos dividido em: a) Economia, Finanças, Controladoria e Auditoria; b) Educação; c) Inovação, Criatividade e Tecnologia; d) Marketing e Comportamento do Consumidor; e) Gestão de Pessoas; f) Planejamento, Gestão e Empreendedorismo; g) Gestão da Qualidade e h) Gestão de Estoque e Logística.

Desejo desta forma uma profícua leitura!

Rudy de Barros Ahrens

Sumário

Apresentação.....	3
CAPÍTULO I	
A ESPIRITUALIDADE NO LOCAL DE TRABALHO COMO DIFERENCIAL EM COMPORTAMENTOS E ATITUDES DE EXCELENCIA – UM ESTUDO DE CASO <i>Nádyá Regina Bilibio Antonello, Orlinda de Fátima César Silva, Bruna Moura Beck e Isabela Laíse Nogara</i>	<i>7</i>
CAPÍTULO II	
ANÁLISE ERGONÔMICA EM EMPRESAS DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO <i>Juliana Carvalho de Sousa, Francisco Roberto Pinto e Rafaela Gomes da Silva</i>	<i>22</i>
CAPÍTULO III	
CATALISADOR DA GESTÃO DE PESSOAS: CLIMA ORGANIZACIONAL PELO MODELO DE BURKE-LITWIN <i>Thaís Lopes de Sousa Alves.....</i>	<i>36</i>
CAPÍTULO IV	
PROPOSTA DO MAPEAMENTO DO FLUXO DE INFORMAÇÕES NO PROCESSAMENTO DE UM PEDIDO EM UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO: UM ESTUDO DE CASO <i>Lucas Gabriel Bezerra Lima e Erick Barros Nascimento</i>	<i>52</i>
CAPÍTULO V	
A RETENÇÃO DE TALENTOS DA GERAÇÃO Y: CASO DE UMA EMPRESA NO DISTRITO FEDERAL <i>Raul Rotondano Astigarraga e Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo.</i>	<i>65</i>
CAPÍTULO VI	
NORMOSE INFORMACIONAL – OS EFEITOS DA SOBRECARGA DE INFORMAÇÕES EM DIRETORES DE LOJAS DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO NO INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO <i>Diego Frazatto Pedrosa, Osmar Aparecido Machado e Robson Sanches</i>	<i>85</i>
CAPÍTULO VII	
ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DE ACORDOS DE NÍVEL DE SERVIÇO PARA A GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS TERCEIRIZADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA <i>Marcio Luiz Fernandes, Renato Luis Carpenedo, Ana Paula Lindner, Alexsandro Pinto Rodrigues, Michelle Fernanda Faita Rodrigues e Nathana Roberta Dal Maso Milan...105</i>	<i>105</i>

CAPÍTULO VIII

ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Jussara Fernandes Leite , Luciano José Vieira Franco , Lídia de Paula Pessoa , Bruno Silva Alencar e Fagner Pereira119

CAPÍTULO IX

APLICAÇÃO E MÉTODOS DA ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS (DEA) NA INDÚSTRIA DO PETRÓLEO

Paulo Ricardo Cosme Bezerra.....134

CAPÍTULO X

APLICATIVOS DE GESTÃO INTEGRADA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE GOIÁS

Irene Reis, Ezequiel Alves de Godoi Sodré, Tereza Cristina Pinheiro de Lima, C rbio Almeida Waqued e Denise L cia Mateus Gomes Nepomuceno.....148

CAPÍTULO XI

EMPREENDEDORISMO EM ÉPOCAS DE CRISE - UM ESTUDO DE CASO EM CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA

Osnei Francisco Alves, Amanda Rafaeli Vandoski, Erika Malinovski Pereira, Ingrid Ana de Melo Gabassi e Jussara de Fátima de Oliveira165

CAPÍTULO XII

FUNCIONALISMO PÚBLICO E CHOQUE DE GESTÃO: UM ESTUDO

Thiago Marques , Nicemara Cardoso Silva, Jacqueline de Andrade, Edvandra Augusta Machado Pereira e Lourival de Freitas.....177

CAPÍTULO XIII

GESTÃO DA ATEN O BÁSICA DE SAÚDE EM RECIFE SOB A  TICA DA GESTÃO E DOS PROFISSIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NA CIDADE RECIFE

Lilia Patrícia de Souza Melo, Alessandra Carla Ceolin e Alexandre de Melo Abicht193

CAPÍTULO XIV

GESTÃO PÚBLICA 2.0: UMA ANÁLISE DO GABINETE DIGITAL NO MUNICÍPIO DE CARUARU-PE

Fernando César de Lima., Maria Ivania Almeida Gomes Porto, Hannah Miranda Moras e Amanda Priscila da Silva.....206

CAPÍTULO XV

GESTÃO PÚBLICA E TERRITORIALIDADES: O CASO DO CONSÓRCIO PÚBLICO REGIONAL DE SANEAMENTO BÁSICO DO ALTO OESTE POTIGUAR

Maria das Candeias Silveira de Moraes, Sidneia Maia de Oliveira Rego, Joseney Rodrigues de Queiroz Dantas (in memorian) e Larissa da Silva Ferreira Alves222

CAPÍTULO XVI	
PERFIL DOS EMPREENDEDORES QUE ATUAM NO RAMO DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE SOUSA - PB	
<i>Denilson Costa de Carvalho, Rhaul Jardel Duarte Cavalcante, José Alef dos Santos Pessoa, José Ricarte Feitosa Filho e Arthur Micael Abrantes Estrela</i>	<i>239</i>
CAPÍTULO XVII	
PLANEJAMENTO EM SAÚDE NA ESTRATÉGIA SAÚDE DA FAMÍLIA	
<i>Selma Regina de Andrade, Bruna Carla Voltolini, Talita Piccoli e Andriela Backes Ruoff</i>	<i>254</i>
CAPÍTULO XVIII	
AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE SUPORTE DE TI EM UMA IFES: UMA ABORDAGEM VOLTADA À MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO	
<i>Amarildo Maia Rolim e Maxweel Veras Rodrigues.....</i>	<i>284</i>
CAPÍTULO XIX	
PLANOS DE INFRAESTRUTURA EM LOGÍSTICA E TRANSPORTES: UMA ANÁLISE DOS PLANOS BRASILEIROS E DOS ESTADOS DO ESPÍRITO SANTO E RIO DE JANEIRO	
<i>Camila Avosani Zago e Helios Malebranche.....</i>	<i>284</i>
Sobre o organizador.....	302
Sobre os autores.....	303

CAPÍTULO VII

ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DE ACORDOS DE NÍVEL DE SERVIÇO PARA A GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS TERCEIRIZADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**Marcio Luiz Fernandes
Renato Luis Carpenedo
Ana Paula Lindner
Alexsandro Pinto Rodrigues
Michelle Fernanda Faima Rodrigues
Nathana Roberta Dal Maso Milan**

ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DE ACORDOS DE NÍVEL DE SERVIÇO PARA A GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS TERCEIRIZADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Marcio Luiz Fernandes

Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR
Pato Branco - PR

Renato Luis Carpenedo

Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR
Pato Branco - PR

Ana Paula Lindner

Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR
Pato Branco - PR

Alexsandro Pinto Rodrigues

Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR
Pato Branco - PR

Michelle Fernanda Faita Rodrigues

Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR
Pato Branco – PR

Nathana Roberta Dal Maso Milan

Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR
Pato Branco – PR

RESUMO: A Administração Pública busca por meio da terceirização de suas atividades, que o contratado seja dotado de tecnologia e conhecimento especializado na área, possibilitando assim ao gestor público dispor de mais tempo para focar na sua atividade fim, ou seja, atender suas demandas de forma eficaz com resultados eficientes aliados a redução de custos. Salienta-se, porém, que o gestor público não se exime de acompanhar e fiscalizar a execução destas contratações, sendo o mesmo responsável por exigir que a contratada atenda todos os requisitos legais do início ao fim do contrato. A instrução normativa do MPOG n.º 02, de 30 de abril de 2008 estabelece a utilização do Acordo de Nível de Serviço (ANS) para contratações de serviço terceirizados na Administração Pública, este mecanismo se resume na possibilidade de fazer uma contratação pré pactuada a níveis de qualidade produtiva, o qual utiliza parâmetros de aferição de resultados, sendo que o descumprimento dos níveis estabelecidos incidirá ajustes proporcionais na efetivação do pagamento. Neste sentido este trabalho busca por meio de uma pesquisa bibliográfica desenvolver uma reflexão da contratação de serviços terceirizados na Administração Pública, evidenciando a contribuição do ANS considerando aspectos que envolvem tanto as necessidades estratégicas da organização quanto os relacionados a necessidade operacional do fiscal de contrato. De tal forma o levantamento desenvolvido possibilitou-se constatar que o ANS é um importante aliado na busca pela eficiência das contratações públicas.

PALAVRAS-CHAVE: Acordo de Nível de Serviço, Administração Pública, eficiência, legalidade.

1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais as organizações buscam estratégias para serem eficazes com resultados eficientes, ou seja, atender os objetivos propostos aliados a redução de custo operacional, esses preceitos coincidem com o que se objetiva quando da terceirização de serviços.

Neste sentido a terceirização de serviços em órgãos públicos, visa transferir a execução das atividades meio para um terceiro, objetivando-se que este seja dotado de tecnologia e conhecimento especializado na área, possibilitando ao gestor público dispor de mais tempo para focar na sua atividade fim.

Salienta-se, porém, que o agente público não se exime de acompanhar e fiscalizar a execução destas contratações, pois o mesmo é responsável por exigir que a contratada atenda todos os requisitos legais do início ao fim do contrato. Neste sentido, ele precisa estar atuando conforme a Lei, visto que a terceirização pública é regida por normativas e legislação específica, como por exemplo, a contratação por meio de critérios de desempenho do serviço prestado, ou seja, o chamado Acordo de Nível de Serviço (ANS) instrução normativa do MPOG n.º 02, de 30 de abril de 2008.

Primeiramente o que se busca aqui em uma pesquisa bibliográfica, é desenvolver uma reflexão sobre a terceirização de serviços na Administração Pública evidenciando os fatores e aplicabilidade da ANS, bem como evidenciar a sua contribuição como ferramenta estratégica para potencializar a atuação do gestor de contratos terceirizados. Além disso, abordar os aspectos legais e normativos que rege a fiscalização de contratos terceirizados. E por fim analisar a importância do papel desenvolvido pelo fiscal de contratos administrativos terceirizados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir serão apresentados alguns tópicos os quais conceituam o desenvolvimento deste artigo, abordando temas como: Terceirização na Administração Pública, qualidade na terceirização e aspectos legais.

2.1. TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública tem suas atividades pautadas no sistema burocrático, termo este definido por Chiavenato (2002), como sendo uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos, atribui-se assim à terceirização como sendo uma ferramenta racional, para aperfeiçoar os processos e reduzir custos.

A terceirização na Administração Pública só é possível se respeitado os princípios administrativos legais, entre eles está a forma de contratação, a

necessidade operacional bem como os reflexos desta adoção. Conforme especifica Gervasio (2012), o gestor público deve implantar a adoção obrigatória de diversos atos de gestão que vão desde o diagnóstico da necessidade de sua aquisição, realização da licitação, celebração de termos aditivos até o arquivamento dos autos após o encerramento do contrato. Neste sentido após a adesão de um contrato de terceirização, o papel do gestor além de administrar de forma estratégica, passa a ser de fiscal, ou seja, acompanhar e controlar para que todos os termos legais sejam seguidos. A fiscalização do contrato serve tanto para o controle efetivo da prestação de serviço, quanto para a prevenção de eventual responsabilização por ações trabalhistas.

Entre os aspectos legais importantes a serem considerados para a terceirização na Administração pública são os tipos de serviços que podem ser destinados a terceirização, os quais estão referenciados no decreto nº 2.271/97 como sendo as áreas de apoio administrativo operacional, e mediante execução direta, as quais são: atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transporte, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações.

Na busca da otimização de suas atividades operacionais cada vez mais os órgãos governamentais recorrem a terceirização, segundo Giosa (1997), o governo tem considerado a terceirização como uma forma adequada de proceder as mudanças estratégicas/operacionais nos órgãos públicos.

Percebe-se que terceirizar possibilita ao Estado enxugar a máquina pública mantendo os mecanismos de controle. Gervasio (2012), compartilha que o gestor público deve implantar adoção obrigatória de diversos atos de gestão que vão desde o diagnóstico da necessidade de sua aquisição, realização da licitação, celebração de termos aditivos até o arquivamento dos autos após o encerramento do contrato.

Para Vieira (2008), o administrador público deve atentar para a prática dos preceitos éticos e legais, pois tão importante quanto a responsabilidade é a conscientização de que se está lidando com dinheiro público e deve irrefutavelmente observar os princípios gerais da Administração Pública.

2.2. QUALIDADE NA TERCEIRIZAÇÃO

Os aspectos de qualidade são uma busca constante no cotidiano das organizações, podendo ser considerado um instrumento de competitividade. Ressalta-se que a qualidade do serviço não é exclusividade das organizações privadas; organizações públicas também, que devem prestar um atendimento de excelência ao usuário conciliando o uso eficiente dos recursos.

Alvarez, (1996), comenta que a preocupação com a qualidade vem se tornando um tema imprescindível na condução de negócio tanto em empresas privadas, quanto governamentais, é um quesito obrigatório quando se trata de terceirização. Para se manter valores de qualidade segundo Saratt (1993), deve-se adotar a padronização pois, a qualidade de um produto ou serviço prestado se mede

também pela manutenção destes fatores e além disso não pode ser fortuito, é preciso que se estabeleça um padrão para que a organização consiga certificar o serviço apresentado, para tanto faz-se necessário o uso de recursos de acompanhamento e controle.

A terceirização não deve ocorrer se não forem possíveis indicadores de desempenho do fornecedor. Idealmente, o contrato deve contemplar cláusulas que estabeleçam padrões mínimos de performance, de tal maneira que incentivem melhorias progressivas em certos intervalos de tempo. (ALVAREZ, 1996, p. 74).

Portanto, as ferramentas de controle de resultado têm por função a extração de informações para uma avaliação mais precisa da real situação organizacional, envolvendo os aspectos quantitativos e qualitativos, destacando também a importância de se utilizar um sistema de gestão baseada em ANS, explorando as variáveis de controle e decisão, promovendo melhorias na prestação de serviço.

Sendo assim, para criar um método de controle inicialmente se estabelece os indicadores de acompanhamento Mikos *et al.* (2012), destaca que um painel de indicadores fornece um conjunto de informações que ajudam os gestores a monitorar o desempenho do processo sob sua responsabilidade. Neste sentido possibilita analisar os resultados elaborando um plano de ação para atuar nas inconformidades quando necessário. O autor enfatiza ainda que para se implantar um sistema de gestão por indicadores devem ser compostos os padrões e as metas a serem atreladas ao processo de medição e controle, objetivando-se assim identificar os desvios de processos para que numa eventual necessidade de intervenção as medições ajudem a comparar o desempenho real com as metas estabelecidas.

2.3. ASPECTOS LEGAIS

A função administrativa do estado difere da iniciativa privada. Sendo assim, o gestor público deve estar ciente e preparado para estabelecer diretrizes de gestão. Batista (2012), comenta que enquanto o setor privado implementa a gestão visando ao lucro e o crescimento, a administração pública busca principalmente qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico e social. Atuação dos gestores públicos deve ser pautada nos princípios do direito Administrativo, tais como a Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e eficiência.

Para que a terceirização seja estabelecida de acordo com essas diretrizes, as mesmas devem ser contextualizadas no contrato administrativo.

Para todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que há um acordo de vontade para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas. Subordinam-se ao regime do contrato administrativo imposto pela Lei nº 8.666/93. Os contratos devem estabelecer com clareza e precisão as condições para

sua execução, expressas em cláusulas que definam os direitos, obrigações e responsabilidades das partes, em conformidade com os termos da licitação e da proposta a que se vinculam (LATIF, 2007, p. 77).

O Contrato Administrativo, portanto, é o documento que dá subsídios e autonomia de poder para que a Administração Pública atue de forma eficiente e de acordo com os interesses mútuos da coletividade na busca de melhorias dentro da prestação de serviço. Deve-se destacar ainda que após a adesão de um contrato de terceirização, o papel do gestor vai além de administrar de forma estratégica, passa a ser de fiscal, ou seja, acompanhar e controlar para que todos os termos legais sejam seguidos. Gervasio (2012), destaca que são necessários atos de gestão, fiscalização de contratos terceirizados, os quais servem tanto para o controle da efetiva prestação do serviço quanto para a satisfação da necessidade administrativa e a prevenção de eventual responsabilidade por débitos trabalhistas.

A tutela de controle e fiscalização dos contratos é atribuída ao Gestor de Contratos, o qual é indicado de forma direta pela Administração Pública, passando assim ser o responsável pela fiscalização e a execução, bem como responder por todas as rotinas de acompanhamento e controle do contrato.

Estes procedimentos estão estabelecidos na Lei n° 8.666/93 de licitação e contratos, da qual decorre demais normatizações como a Instrução Normativa n° 02, de 30 de abril de 2008, que dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não, esta normativa referência em vários aspectos a forma de contratação terceirizada, como por exemplo no Art. 11 da Instrução Normativa n° 02, de 30 de abril de 2008 (MPOG, 2008), onde institui que a contratação de serviços continuados deverá adotar unidade de medida que permita mensurar os resultados para o pagamento da contratada, e que elimine a possibilidade de remunerar as empresas com base na quantidade de horas de serviço ou por postos de trabalho.

Esta mesma normativa expõe que os critérios de aferição de resultados deverão ser preferencialmente dispostos na forma de ANS, e que deverá ser adaptado às metodologias de construção de ANS disponíveis em modelos técnicos especializados de contratação de serviços, quando houver.

Destaca-se também de forma complementar a Instrução Normativa n°6, de 23 de dezembro de 2013 (MPOG, 2013), que acordos de nível de serviços é o ajuste escrito, anexo ao contrato, entre o provedor de serviços e o órgão contratante, que define, em bases compreensíveis, tangíveis, objetivamente observáveis e comprováveis, os níveis esperados de qualidade da prestação do serviço e respectivas adequações de pagamento. Conforme relatório de levantamento acerca da Governança (TCU, 2008), a prestação de um bom serviço para os cidadãos é em última instância o negócio de toda instituição pública.

A definição do que é um “bom serviço”, sintonizando as expectativas dos clientes com a oferta, é exatamente o que constitui um acordo de nível de serviço (SLA, sigla do inglês *Service Level Agreement*).

Portanto, por meio de ANS o gestor público tem condições de atuar de forma sistêmica no controle e gestão da terceirização de serviços, porém, conforme

estabelecido na própria normatização deve-se atentar para os métodos de aferição e os indicadores de resultados, que são desenvolvidos com base no estudo de modelos técnicos especializados, sendo compreensíveis e tangíveis comprovadamente possibilitando atingir os níveis esperados, surgindo assim a necessidade de um modelo estratégico de controle que atenda as variáveis envolvidas. Conforme Chiavenato (2005 apud Maciel, 2013) uma vez definida, a estratégia deve ser desdobrada em planos táticos que por sua vez são desdobrados em planos operacionais específicos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como evidenciado inicialmente neste artigo o mesmo apresenta uma fundamentação teórica advinda de uma abordagem de pesquisa bibliográfica, como manuais, apostilas de treinamento, dissertações, livros, pesquisa em sites governamentais e demais documentos de instruções normativas relacionadas ao assunto. Isso possibilitou a confrontação e desenvolvimento analítico das informações, conforme exposto por Gil (2002), a fundamentação de uma pesquisa é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de documentos, livros e artigos científicos, buscando-se assim contribuições a respeito do assunto. Lakatos (2003), descreve que a pesquisa documental é realizada em documentos denominados fontes primárias, como publicações administrativas, relatórios, contratos.

Esse tipo de pesquisa tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito e obter uma maior compreensão. Por isso, torna-se uma abordagem útil para estruturar melhor o conhecimento e construir hipóteses.

A análise e tratamento dos dados foram desenvolvidos de forma qualitativa, Godoy (1995), considera a abordagem de pesquisa qualitativa como uma pesquisa documental e nesta abordagem os documentos são uma fonte de dados de grande valor, sendo que a análise de materiais que ainda não tiveram tratamento analítico, ou ainda, que podem ser reexaminados, possibilita interpretações novas ou complementares.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

A terceirização mesmo não sendo uma novidade em órgãos públicos apresenta inconsistências básicas na gestão e controle de seus contratos. Entre os problemas mais comuns, é o da organização estar respondendo de forma subsidiária pelos débitos trabalhistas oriundos dos contratos de terceirização. Sendo assim, o fator de estudo aqui apresentado buscou por meio de uma pesquisa bibliográfica abordar a terceirização nas organizações públicas, evidenciando a problemática da gestão de contratos de forma a seguir efetivamente o que se estabelece em Lei.

A gestão da terceirização na administração pública difere do que se aplica na iniciativa privada, tanto na contratação quanto na execução, isso deve-se ao regimento normativo próprio ao qual se submete. Dentre os atos normativos está o que especifica que as contratações de serviços terceirizados devem ser por meio de ANS. Instruído na Normativa n.º 02, de 30 de abril de 2008 com as alterações da Instrução Normativa nº 03 de 16 de outubro de 2009, da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Art. 11. A contratação de serviços continuados deverá adotar unidade de medida que permita a mensuração dos resultados para o pagamento da contratada, e que elimine a possibilidade de remunerar as empresas com base na quantidade de horas de serviço ou por postos de trabalho. § 4º Para a adoção do Acordo de Nível de Serviço é preciso que exista critério objetivo de mensuração de resultados, preferencialmente pela utilização de ferramenta informatizada, que possibilite à Administração verificar se os resultados contratados foram realizados nas quantidades e qualidades exigidas, e adequar o pagamento aos resultados efetivamente obtidos (MPOG, 2008).

No Acordo de Nível de Serviço a contratação é pré pactuada a níveis de qualidade produtiva, utilizando parâmetros de aferição de resultados, ou seja, mecanismos de resultado a nível do serviço apresentado, sendo que o descumprimento dos níveis estabelecidos incidirá ajustes proporcionais na efetivação do pagamento. Para Grinover (2012), os indicadores de performance não devem ser vistos (e utilizados) como meros instrumentos para penalizar o fornecedor, mas sim para possibilitar a medição mirrada a melhoria contínua dos serviços prestados.

Conforme manual da IFC, *International Finance Corporation* (2013), a essência dos contratos de performance é o agente privado não ser remunerado apenas pela entrega dos serviços como ocorreria na terceirização tradicional, mas também pelo cumprimento das metas estabelecidas no contrato.

Salienta-se que este aspecto é de grande relevância para as instituições públicas, haja visto que o pagamento equivale a proporcionalidade métrica do serviço apresentado, já no modelo tradicional em caso de inconformidade, a aplicação de multas e demais sanções deve seguir as prerrogativas da ampla defesa, onerando a fiscalização do contrato. Ainda é especificado neste manual que o contrato de performance gera um incentivo para que o contratado trabalhe pelo sucesso e pela melhoria operacional do contratante, pois é somente com esses resultados que o contratado receberá sua remuneração.

Observa-se na prática que o gestor é desprovido tanto de qualificação quanto de ferramentas de gestão, isso fica mais evidente quando da necessidade de fazer um processo licitatório que tenha uma base estruturada de forma sistêmica, como é caracterizada a contratação por meio da ANS, para que esse tipo de contratação realmente atenda os objetivos propostos, exige um conhecimento aprofundado tanto por parte da comissão licitatória quanto do gestor ou fiscal do contrato. Outra prática comum na Administração Pública é a designação para fiscalizar os contratos, os

servidores o quais tem que conciliar as atividades de fiscalização com as atividades inerentes aos seus cargos, quando também, não são orientados ou até mesmo não tem conhecimento sobre as normativas vigentes.

Diante disso o que predomina são as contratações que não exigem maiores complexidades a estruturação para procedimento licitatório, como por exemplo, a prestação de serviço de limpeza por meio do processo licitatório propostos de serviços e/ou horas de serviço, modelos menos sistemáticos que requerem uma fiscalização mais “simplória” atendendo apenas requisitos básicos, sem a necessidade de se estabelecer indicadores ou padrões de eficiência, porém, com característica que oneram a condução do contrato o que facilita a incidência de conflitos operacionais entre contratante e contratado.

A seguir é apresentada a Figura 1 a qual se refere a um recorte da planilha do contrato de serviço de limpeza, o modelo representa como pode ser estruturada a avaliação de um contrato aplicado por meio de ANS.

Figura 1 – Exemplo de Avaliação Acordo de Nível de Serviço

ITEM	PONTUAÇÃO MÁXIMA	DIVISOR	RESULTADO FINAL
Resultado das Avaliações	231	0,50	462
Contingente de Operacionais	100	0,50	200
VALOR FINAL PARA FATURA =			662

LIBERAÇÃO DE 100 % DA FATURA	ACIMA DE 625 PONTOS
LIBERAÇÃO DE 95 % DA FATURA	DE: 581 A 625 PONTOS
LIBERAÇÃO DE 90 % DA FATURA	DE: 521 A 580 PONTOS
LIBERAÇÃO DE 80 % DA FATURA	DE: 461 A 520 PONTOS
LIBERAÇÃO DE 70 % DA FATURA	DE: 391 A 460 PONTOS
LIBERAÇÃO DE 60 % DA FATURA	DE: 330 A 390 PONTOS
LIBERAÇÃO DE 50 % DA FATURA E DEMAIS MULTAS PREVISTAS NO EDITAL	ABAIXO DE 330 PONTOS

MÓDULOS	ITENS AVALIADOS
A	EQUIPAMENTO, PRODUTO E TÉCNICA
	A.1 - Carro de limpeza
	A.2 - Produtos de limpeza
B	QUALIDADE E DEMAIS DIREITOS DOS PROFISSIONAIS
	B.1 – Atendimento aos Direitos Trabalhistas
	B.2 – Apresentação – Uniformização
C	FREQÜÊNCIA
	C.1–Cumprimento do cronograma e das atividades
D	INSPEÇÃO DOS SERVIÇOS
D.1 – Avaliação direta nas áreas em 17 itens	

VALIAÇÃO DE QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE LIMPEZA			
MÓDULOS	PONTOS MÁXIMOS	PESO NA AVALIAÇÃO	PONTUAÇÃO MÁXIMA
A	9	0,15	60
B	9	0,15	60
C	3	0,20	15
D	48	0,50	96
RESULTADO MÁXIMO DA AVALIAÇÃO =			231

Fonte: Adaptado Edital Fundação Universidade Brasília Contratação Serviço de Limpeza

Apesar do modelo apresentado na Figura 1 conter um número reduzido de itens a serem avaliados, é possível constatar que a busca abrange vários aspectos os quais contribuem para a eficácia contratual. Importante destacar que a remuneração pelos serviços prestados neste modelo se dá de forma justa, ou seja, equivalem ao percentual de atendimento as condições pré pactuas os quais são aferidos com base em indicadores que possibilitam a medição e posterior comparação com os padrões estabelecidos.

Outro fator a ser considerado é que este modelo propicia no caso da constatação de irregularidades a imediata autuação do contratado, dando maior eficiência e a função do gestor. Não há, portanto, a necessidade do uso de notificações e o aguardo de defesa, uma vez que o objeto em questão foi apresentado em inconformidade com os padrões estabelecidos no contrato de ANS.

Fica evidenciada assim, a eficiência da atuação do fiscal, contribuindo, por exemplo, no sentido de garantir que integridade física, moral e econômica dos funcionários que prestam serviço à contratada estão sendo preservados.

A gestão por desempenho é evidenciada por Mikos et al. (2012), como um sistema de gestão por indicadores o qual deve ser composto por padrões e metas a serem atreladas ao processo de medição e controle, objetivando identificar os desvios de processo, onde futuramente essas medições possibilitarão comparar o desempenho real com as metas estabelecidas.

Neste contexto, surge a importância do papel a ser desempenhado pelo gestor de contratos. Segundo Sekido (2010), o agente público investido nas funções de gestor e fiscal de contrato deverá ser capacitado e dispor de ferramentas para realizar as atividades inerentes ao cargo. A demais para Cohen (2008 apud Santos, 2013), o desenvolvimento e a implementação de políticas de informação da atividade de administração de contratos podem contribuir para o aumento do nível de responsabilidade dos gestores.

Porém, na prática esses fatores não são estabelecidos efetivamente, conforme Gabil (2002 apud Gonçalves, 2006), a fiscalização é muito deficiente na Administração Pública em função de não haver um sistema de apuração de custos, assim como indicadores para avaliação da gestão.

Já para Sekido (2010), o papel do gestor é garantir que o orçamento público será utilizado de forma racional, com o melhor custo-benefício possível, por meio do acompanhamento do estrito cumprimento do contrato pelo prestador de serviços. Neste sentido, gestor público deve estar preparado e dispor de mecanismos que possibilite atuar de acordo com prerrogativas norteadoras da administração pública.

5. CONCLUSÃO

Com base no material bibliográfico pesquisado é possível constatar que a terceirização de serviços no âmbito da administração pública quando aplicada na forma da lei e observada as prerrogativas de fiscalização e execução do contrato, é uma importante ferramenta de gestão estratégica, a qual pode ser enquadrada como

uma melhoria incremental frente a gestão de contrato, elencando ganhos que vão desde a otimização do tempo até a contribuição econômica.

Por meio deste estudo identifica-se que o Acordo de Nível de Serviço (ANS) é uma ferramenta que possibilita maior eficiência às contratações públicas. Sendo, portanto um importante aliado para o gestor e fiscal de contrato no sentido de dispor de um mecanismo o qual lhe permita ter um parâmetro de referência, quando do ateste da prestação de serviço.

Quanto a uma análise mais aprofundada com relação aos aspectos potenciais e limitantes na aplicação ANS, requer uma maior difusão deste modelo de contratação entre os órgãos governamentais, oportunizando assim um diagnóstico com maior fundamentação.

Por fim há de se considerar a relevância da adoção de um modelo sistêmico e estruturado para gestão de contratos terceirizados, o qual além de dar suporte para a fiscalização estará atendendo as necessidades do desempenho operacional das organizações públicas, as quais passam a ter maior controle sob os serviços contratados, dispondo de um serviço de qualidade, com um custo adequado e o que é mais importante, garantindo que todos os preceitos legais sejam seguidos a contento.

REFERÊNCIAS

ALVAREZ, Manuel S.B. **Terceirização: parceria e qualidade** - 2. ed. Editora Campus. 1996.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: Ipea, 2012.132 p. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_modelodegestao_vol01.pdf>. Acesso em:16 mar. 2016.

BRASIL, Instrução Normativa N°02, de 30 de abril 2008. **Ementa: dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não**. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG. Portal de Governo Eletrônico do Brasil. Disponível em:<<http://www.governoeletronico.gov.br/o-gov.br/legislacao/instrucao-normativa>>. Acesso em:15 abr. 2016.

_____. Instrução Normativa N° 03, de 16 outubro 2009. **Altera a Instrução Normativa nº 2, de 30 de abril de 2008**. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG. Disponível em: <<http://www.comprasgovernamentais.gov.br/paginas/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-03-de-15-outubro-de-2009>>. Acesso em: 23 mai. 2016.

_____. Instrução Normativa Nº06, de 23 de dezembro 2013. **Ementa: Altera a Instrução Normativa nº 2, de 30 de abril de 2008, e seus Anexos I, III, IV, V e VII e inclui o Anexo VIII.** Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG. Disponível em: <<http://www.auditoria.mpu.mp.br/audin/IN-SLTI-2013-06-TERCEIRIZACAO-DE-MAO-DE-OBRA><http://www.auditoria.mpu.mp.br/audin/IN-SLTI-2013-06-TERCEIRIZACAO-DE-MAO-DE-OBRA-ALTERA-A-IN-SLTI-02-2008.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2016.

_____. Tribunal de Contas da União. **Levantamento acerca da Governança de Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal/** Tribunal de Contas da União; Relator Ministro Benjamin Zymler. – Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação, 2008. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A14D78C1F1014D794A468D3DA7>> . Acesso em: 15 abr. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**, Vol.2. 6ª ed. Rev. e atualizada Volume. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. 538 p. Disponível em: <http://www.unibrattec.edu.br/tecnologus/wp-content/uploads/2013/10/tecnologus_edicao_07_artigo_04.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2016.

Fundação Universidade Brasília. **Edital projeto Básico Contratação Serviço de Limpeza e Conservação.** Distrito Federal. Outubro 2013. Disponível em: <<http://www.prc.unb.br/Novo/downloads/reflimpeza.pdf>> Acesso em: 13 set. 2016.

GERVASIO, Luciane Maria. Apostila ESAF - Escola de Administração Fazendária - **Curso Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos de Serviços Terceirizados** / Agosto 2012.

GIL, Antônio Carlos, 1946. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa.** 4ªEd. São Paulo: Atlas 2002. 175 p. Disponível em: <https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2016.

GIOSA, Lívio Antônio. **Terceirização: uma abordagem estratégica.** 5. ed. rev. atual. São Paulo: Pioneira, 1997. 144 p.

GRINOVER, Lamberto. **Indicadores de Performance.** 2012. Palestra SEAC-SP sindicato das empresas de asseio e conservação no estado de São Paulo. São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.seac-sp.com.br/comunicacao/materiais_palestras/conteudo_palestra_indicadores_performance.pdf> Acesso em: 23 mar. 2016.

GODOY, Arilda S. **Pesquisa qualitativa tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai. /jun. 1995.

GONÇALVES, Laura Atalanta Escovar Bello, **Sistema de Controle da Terceirização na Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. 2006. 96 f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/8366/000574714.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 abr. 2016.

International Finance Corporation, IFC. Manual sobre Contratos de Performance e Eficiência para Empresas de Saneamento em Brasil. D.F. México. 2013. 68P. Disponível em: <<http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/17ea5580404766b5ba3bba82455ae521/WaterUtilityBrazilPortuguese.pdf?MOD=AJPERES>> Acesso em: 01 mar. 2016.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**, Eva Maria Lakatos, Marina de Andrade Marconi. 5ª. ed. São Paulo: Atlas 2003. Disponível em: <https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india>. Acesso em: 21 abr. 2016.

LATIF, Omar Aref Abdul. **Contrato administrativo**. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, X, n. 41, maio 2007. Disponível em: <http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=1828>. Acesso em: 15 mar.2016.

LEIRIA, Jeronimo Souto; SOUTO, Carlos Fernando; SARATT, Newton Dornelles. **Terceirização passo a passo: o caminho para a administração pública e privada - 2. ed.** / 1993.

MACIEL, Diego; TEIXEIRA, Rogério Aguiar C. **Desafios para implantar uma gestão estratégica em organizações públicas**. 2013. 8 p.

MIKOS, Walter Luís. **Qualidade: base para inovação** / Walter Luís Mikos ...[et al.]. Curitiba: Aymarã Educação, 2012. - (Série UTFinova).

SANTOS, Alberto Almeida dos; QUELAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. **Administração de Contratos no Setor Público: uma revisão da literatura**. 2013. 22 P. IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão, ISSN 1984-9354, 2013. 22 P. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg9/anais/T13_0575_3278.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2016.

SEKIDO, Amelia Midori Yamane. **Terceirização na administração pública a gestão e a fiscalização de contratos**.2010. 61p. Monografia (especialização em gestão governamental) – Universidade Gama Filho. Brasília – DF. 2010. Disponível em: <<https://www2.mppa.mp.br/sistemas/gcsubsites/upload/56/Artigo%20https://www2.mppa.mp.br/sistemas/gcsubsites/upload/56/Artigo - Contrato de Gest%C3%83%C2%A3o.pdf%20Contrato%20de%20Gest%C3%83%C2%A3o.pdf>>.

Acesso em: 22 mar. 2016.

ABSTRACT: Public administration seeks through outsourcing its support activities, the hired is endowed with technology and expertise in the area, allowing the public manager to have more time to focus on their core activity, ie meet its demands effectively with efficient results combined with cost reduction. However it should be noted the public manager is not exempt to monitor and supervise the implementation of these contracts, and the same responsible person for demanding that the hired meets all legal requirements from start to finish of the contract. The normative instruction MPOG nº 02, April 30th of 2008 establishes the use of the Service Level Agreement (SLA) for outsourced service contracts in public administration, this mechanism is summarized in the possibility of a pre agreed to hire on production quality levels, which uses results of benchmarks, and that failure to comply of the established levels will result in proportional adjustments in the execution of payment. In this sense this work intends, through a literature search, to develop a reflection of hiring outsourced services in public administration, highlighting the contribution of SLA considering aspects which involves both the strategic needs of the organization and the operational need for the contract supervisor. In a way that it was possible, through the developed survey, to realize that the SLA is an important confederate in the quest for efficiency of public procurement.

KEYWORDS: Service Level Agreement, Public Administration, efficiency, legality.

Sobre o organizador

RUDY DE BARROS AHRENS Doutorando em Engenharia da Produção com linha de pesquisa em QV e QVT, Mestre em Engenharia de Produção pela UTFPR com linha de pesquisa em QV e QVT, mestre em Administração Estratégica com linha de pesquisa em máquinas agrícolas pela UNAM - Universidade Nacional de Misiones - Argentina , Revalidado pela UNB- Universidade de Brasília em 2013, especialização em Comportamento Organizacional pela Faculdade União e 3G Consultoria e graduado em Administração com ênfase análise de sistemas pelo Centro Universitário Campos de Andrade (2004). Atualmente é coordenador do curso de graduação em Administração e do curso de Pós- Graduação/MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Sagrada Família – FASF.

Sobre os autores

ALESSANDRA CARLA CEOLIN Professora da Universidade Federal Rural de Pernambuco; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco; Graduação em Ciência da Computação pela Universidade de Passo Fundo e em Administração pela Universidade Católica de Brasília; Mestrado em Ciência da Computação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Pós-Doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; E-mail para contato: alessandra.acc@gmail.com

ALEXANDRE DE MELO ABICHT Consultor empresarial junto ao SEBRAE-RS. Coordenador do Curso de Administração e de Gestão Comercial da Faculdade CNEC Gravataí e Professor da Faculdade Dom Bosco de Porto Alegre; Doutorando em Design – PG-Design pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Mestre em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Graduado em Administração de Empresas pela ULBRA-SM. E-mail para contato: alex.abicht@gmail.com

ALEXSANDRO PINTO RODRIGUES Graduação em Engenharia Química pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE; Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR; E-mail para contato: alexsandro_pinto@yahoo.com.br

AMANDA PRISCILA DA SILVA Graduada em Administração pública pelo Centro Universitário Tabosa de Almeida ASCES UNITA. amanda-priscilla@hotmail.com

AMANDA RAFAELI VANDOSKI Administração - Faculdades Santa Cruz - Curitiba – PR

AMARILDO MAIA ROLIM Graduação em Sistemas de Informação pela Faculdade 7 de Setembro; Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC) pela Universidade Federal do Ceará - UFC; E-mail para contato: amarildo.rolim@sti.ufc.br

ANA PAULA LINDNER Graduação em Tecnologia em Processamento de Dados pelo Centro Federal de Educação Tecnológica Federal do Paraná - Unidade de Pato (2002); - Graduação em Administração pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Pato Branco(2007); Pós-Graduação (Lato Sensu) em Gestão de Recursos Humanos (2010); Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Pato Branco

ANDRIELA BACKES RUOFF Graduação em Enfermagem pela Fundação Universidade Regional de Blumenau; Mestrado em Enfermagem pela Universidade Federal de Santa Catarina; Doutoranda em Enfermagem pela Universidade Federal de Santa

Catarina; Grupo de pesquisa: Laboratório de Pesquisa, Tecnologia e Inovação em Políticas e Gestão do Cuidado e da Educação de Enfermagem e Saúde (GEPADES); E-mail para contato: andriback@gmail.com

ARTHUR MICAEL ABRANTES ESTRELA Graduação em Administração pela Faculdade São Francisco da Paraíba; Arthur.micael7@gmail.com

BRUNA CARLA VOLTOLINI Professora substituta do Instituto Federal de Santa Catarina; Graduação em Enfermagem pela Universidade Federal de Santa Catarina; Grupo de pesquisa: Laboratório de Pesquisa, Tecnologia e Inovação em Políticas e Gestão do Cuidado e da Educação de Enfermagem e Saúde (GEPADES); E-mail para contato: brunacvoltlin@gmail.com

BRUNA MOURA BECK Graduação em Administração pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – RS; bbec_08@hotmail.com

BRUNO SILVA ALENCAR Pós graduado em Gestão de Projetos, graduado em Engenharia de Produção e Matemática. Atualmente é empresário, auditor de qualidade e professor nos cursos de Administração e Engenharia de Produção na Faculdade Presidente Antônio Carlos de Conselheiro Lafaiete (MG). Leciona às disciplinas Planejamento e Controle da Produção, Engenharia da Qualidade, Gestão de projetos e Administração da Produção. Tem experiência profissional de 8 anos em empresas da área de prestação de serviços eletromecânicos em siderurgias e mineração; e possui mais de 5 anos de experiência na área de educação.

CAMILA AVOSANI ZAGO Professora da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC) - Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); Graduação em Administração pelo Centro Universitário Franciscano (UNIFRA); Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail para contato: camila.avosani@gmail.com

CÁRBIO ALMEIDA WAQUED Professor Efetivo da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Graduação em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Mestrado em Engenharia de Produção com ênfase em qualidade e produtividade pela UFSC; Membro do Núcleo de Pesquisa em Gestão e Negócios [\(NUPEN\)](#) da Pontifícia Universidade Católica de Goiás– PUC-GOIÁS; Coordenador da Incubadora de empresas da PUC GOIÁS. Bolsista Produtividade em Pesquisa pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás– PUC-GOIÁS; E-mail para contato: carbiowaqued@gmail.com

DENILSON COSTA DE CARVALHO Professor da Faculdade São Francisco da Paraíba; - Graduação em Administração pela Universidade Federal da Paraíba; Mestrado em

Engenharia de Produção pela Universidade Federal da Paraíba;
denilsonccarvalho@yahoo.com.br

DENISE LÚCIA MATEUS GOMES NEPOMUCENO Professora da Pontifícia Universidade Católica de Goiás; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Graduação em Engenharia de Alimentos pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Mestrado em Ecologia e Produção Sustentável pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás; Grupo de pesquisa: Núcleo de Pesquisa em Gestão e Negócios (NUPEN); Bolsista Produtividade em Pesquisa pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás; E-mail para contato: deniselmgn@gmail.com

DIEGO FRAZATTO PEDROSO Mestrando em Ciência da Computação pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR), Graduado em Segurança da Informação pela Faculdade de Tecnologia de Ourinhos (FATEC) e em Administração pela Faculdade Estácio de Sá de Ourinhos (FAESO), atuou por mais de 5 anos no ramo de consultorias empresarias pela LTC Lopes Treinamento e Consultoria. Atualmente trabalha para RNP em projetos relacionados a tecnologia da informação, com foco em redes de computadores e sistemas distribuídos.

EDVANDRA AUGUSTA MACHADO PEREIRA Possui graduação em Gestão Ambiental pelo Centro Universitário Internacional (2016). Atualmente é assistente em administração da Universidade Federal de Uberlândia.

ERICK BARROS NASCIMENTO Bacharel em Sistemas de Informação - FASETE (Faculdade Sete de Setembro). Especialista em Segurança de Rede de Computadores - FGF (Faculdade Integrada Grande Fortaleza); Mestrando em Ciências da Computação - UFS (Universidade Federal de Sergipe); Técnico da Informação - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA Campus Paulo Afonso); Professor da Faculdade Sete de Setembro - FASETE (Faculdade Sete de Setembro). E-mail para contato: erick.nascimento@fasete.edu.br

ERIKA MALINOVSKI PEREIRA Administração - Faculdades Santa Cruz - Curitiba - PR

EZEQUIEL ALVES DE GODOI SODRÉ Graduado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás; E-mail para contato: ezequiel.ags@gmail.com

FAGNER PEREIRA Professor Especialista Possui graduação em Engenharia Mecânica pela Universidade Presidente Antônio Carlos (2015) . Atualmente é SUPERVISOR ADMINISTRATIVO da Universidade Presidente Antônio Carlos.

FERNANDO CÉSAR DE LIMA Graduado em Administração Pública pelo Centro Universitário Tabosa de Almeida ASCES UNITA. fernandolima@asc.es.edu.br

FRANCISCO ROBERTO PINTO Professor da Universidade Estadual do Ceará (UECE); – Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração

(PPGA - Mestrado e Doutorado) da Universidade Estadual do Ceará (UECE); Graduação em Administração e Licenciatura em Música pela Universidade Estadual do Ceará (UECE); Mestrado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB); Doutorado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e em Gestão de Empresas pela Universidade de Coimbra (UC). Pós Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE); Grupo de pesquisa: Bem-estar e mal-estar nas organizações; Bem-Estar na UECE; Laboratório de Gestão de Pessoas e Sustentabilidade – GEPES; Desenvolvimento de Tecnologia para Implantação de Cidades Inteligentes no Semiárido Nordeste (projeto-piloto). E-mail para contato: roberto.pinto@uece.br

HANNAH MIRANDA MORAS Professora no Centro Universitário Tabosa de Almeida ASCES UNITA. hannahmorais@asc.es.edu.br

HELIOS MALEBRANCHE Professor da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC) - Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); Graduação em Engenharia Eletrônica e Engenharia de Telecomunicações pela Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio); Mestrado em Sistemas e Controles pela Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio); Doutorado em Sistemas e Controles pela Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio); E-mail para contato: heliosmalebranche@gmail.com

INGRID ANA DE MELO GABASSI Administração - Faculdades Santa Cruz - Curitiba - PR

IRENE REIS Professora da Pontifícia Universidade Católica de Goiás; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica de Goiás; Mestrado em Administração pela Universidade Unisinos – Universidade do Vale dos Sinos; Grupo de pesquisa: Núcleo de Pesquisa em Gestão e Negócios ([NUPEN](#)); Bolsista Produtividade em Pesquisa pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás; E-mail para contato: irenereis15@hotmail.com

ISABELA LAÍSE NOGARA Graduação em Administração pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – RS; isanogara@hotmail.com

JACQUELINE DE ANDRADE Atualmente é secretária da Diretoria do Instituto de Ciências Sociais da Universidade Federal de Uberlândia. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração. Graduada em Administração pela UNIPAC.

JOSÉ ALEF DOS SANTOS PESSOA Graduação em Administração pela Faculdade São Francisco da Paraíba; alefpessoacz@gmail.com

JOSÉ RICARTE FEITOSA FILHO Graduação em Administração pela Faculdade São Francisco da Paraíba; Feitosa_adm@outlook.com

JOSENEY RODRIGUES DE QUEIROZ DANTAS (IN MEMORIAN) Professora da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Dinâmicas Territoriais no Semiárido (PLANDITES) da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); Mestrado em Economia Rural pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG); Doutorado em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN); Grupo de pesquisa: Grupo de Estudos e Pesquisas em Economia, Cultura e Território (GEPECT); Núcleo de estudos em Geografia Agrária e Regional (NUGAR); Espacialidades Econômicas e Desenvolvimento Regional e Urbano, do Departamento de Economia da URCA. Coordenadora do Núcleo de Extensão em Desenvolvimento Territorial (NEDET) no Território do Alto Oeste Potiguar. Bolsista Produtividade em Pesquisa pelo CNPq.

JULIANA CARVALHO DE SOUSA Professora da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA); Graduação em Administração pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA); Mestrado em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (UECE); Grupo de pesquisa: Psicodinâmica do Trabalho; Gestão de Pessoas; e Bem-Estar na UECE; E-mail para contato: juli.cs1009@gmail.com

JUSSARA DE FÁTIMA DE OLIVEIRA Administração - Faculdades Santa Cruz - Curitiba - PR

JUSSARA FERNANDES LEITE Possui mestrado em Administração, graduação em Administração de Empresa, Matemática e Engenharia de Produção. Atualmente, é Professora de Empreendedorismo, Gestão de Custos e Preços, Gestão de Processo e Projeto de Pesquisa e Coordenadora do Curso de Administração e Engenharia de Produção da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Conselheiro Lafaiete (MG). Tem experiência profissional de 12 anos em empresas da área de reflorestamento e carvão vegetal, e de mineração; e possui mais de 15 anos de experiência na área de educação.

LARISSA DA SILVA FERREIRA ALVES Doutora em Geografia pela Universidade Federal do Ceará (UFC) (2013), Mestre em Geografia (2009), Especialista em Geoprocessamento e Cartografia Digital (2009) e Graduada em Geografia - Licenciatura (2006) pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN. É Professora Adjunta IV (D.E.) do Departamento de Geografia e Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Dinâmicas Territoriais no Semiárido (PLANDITES) da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, (UERN), Campus de Pau dos Ferros. Tem experiência na área de Geografia e Planejamento Urbano-Regional, atuando principalmente nos seguintes temas: culturas de ordenamento territorial, turismo, políticas públicas e análise regional, semiárido.

LÍDIA DE PAULA PESSOA Possui pós graduação em gestão de Logística empresarial, graduação em Engenharia de Produção e pós graduanda em engenharia de

Segurança do trabalho. Atualmente, é Professora da rede Estadual de Ensino e Professora de Engenharia do Produto I, Metodologia, Laboratório de Química, Gestão Ambiental, Gerência de Serviços e Organização Industrial e Gestão tecnológica da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Barão de Cocais (MG). Tem experiência profissional de 13 anos em empresas do ramo comercial e logístico; possui mais de 5 anos de experiência na área de educação.

LILIA PATRÍCIA DE SOUZA MELO Graduação em Administração Pública pela Universidade Federal Rural de Pernambuco. E-mail: liliapatism@gmail.com

LOURIVAL DE FREITAS Universidade Federal de Uberlândia

LUCAS GABRIEL BEZERRA LIMA Graduando em Administração pela FASETE (Faculdade Sete de Setembro); - Membro do NPA - Núcleo de Pesquisa em Administração; Projeto de Pesquisa: Mapeamento do Hábito de Consumo em Paulo Afonso - BA; E-mail para contato: lucas_g_12@hotmail.com

LÚCIA APARECIDA DE MORAES ABRANTES Professora Efetiva da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Membro do corpo docente e coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Varejo, Franquia e E-commerce da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Graduada em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Mestrado em Administração - Área de concentração: organizações e competitividade pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS; Membro do Núcleo de Pesquisa em Gestão e Negócios [\(NUPEN\)](#) da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Bolsista Produtividade em Pesquisa pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; E-mail para contato: luciamabrantest@hotmail.com

LUCIANO JOSÉ VIEIRA FRANCO Mestre em Educação e Sociedade pela Universidade Presidente Antônio Carlos (2008). Graduado em Engenharia de Operação Mecânica pela Universidade Federal de São João Del-Rei (1978), graduado em engenharia Civil pela Escola de Engenharia Kennedy (1981). Pós graduado em Engenharia de Segurança do Trabalho pela FUMEC/FUNDACENTRO (1980), Pós graduado em Engenharia Econômica pela Fundação Don Cabral (1986), Pós graduado em Higiene Ocupacional pela Faculdade de Ciências Médicas BH (2000). Atualmente é coordenador e professor dos cursos de Engenharia de Segurança do Trabalho e Engenharia Mecânica da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Conselheiro Lafaiete, Coordenador e professor do curso de Engenharia de Produção da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Barão de Cocais.

MARCIO LUIZ FERNANDES Graduação em Administração Pública pela Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO; Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR

MARIA DAS CANDEIAS SILVEIRA DE MORAIS Graduação em Administração pela

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); Graduação em Letras (língua inglesa) pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); Especialização em Educação Ambiental pela Universidade Castelo Branco (UCB); Especialização em Letras (língua inglesa) pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); Mestranda em Planejamento Urbano e Regional pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); Grupos de pesquisa: Grupo de Estudos e Pesquisas em Economia, Cultura e Território (GEPECT); Núcleo de Estudos de Geografia Agrária e Regional - (NuGAR), (UERN); Bolsista pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES); E-mail para contato: candeiasmorais.ce@gmail.com.

MARIA IVANIA ALMEIDA GOMES PORTO Professora no Centro Universitário Tabosa de Almeida ASCES UNITA. ivaniaporto@asc.es.edu.br

MAXWEEL VERAS RODRIGUES Professor da Universidade Federal do Ceará - UFC; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (Poeduc) da Universidade Federal do Ceará (UFC); Graduação em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Mestrado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB); Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

MICHELLE FERNANDA FAITA RODRIGUES Graduação em Engenharia Química pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE; Mestrado em Engenharia Química em Processos Químicos e Informática pela Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP; - Doutorado em Agronomia na área de Produção Vegetal pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR; E-mail para contato: michelleffrodrigues@gmail.com

NÁDYA REGINA BILIBIO ANTONELLO Professora na Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões Santo Ângelo, RS; Graduação em Administração pela PUC-RS; Mestrado em Engenharia de Produção pela UFSM – RS; nadya@san.uri.br

NATHANA ROBERTA DAL MASO MILAN Graduação em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Paranaense; Pós-Graduação em Planejamento Urbano e Gestão de Cidades pela Universidade Cândido Mendes; Arquiteta e Urbanista na Universidade Tecnológica Federal do Paraná

NAYRA KARINNE BERNARDES DE MENEZES Professora Efetiva da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Graduação em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Mestrado em Administração - Área de concentração: organizações e competitividade pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS; Doutoranda em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás– PUC-GOIÁS; Membro do

Núcleo de Pesquisa em Gestão e Negócios (NUPEN) da Pontifícia Universidade Católica de Goiás– PUC-GOIÁS; Bolsista Produtividade em Pesquisa pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás– PUC-GOIÁS; E-mail para contato: nayrakarinne@hotmail.com

NICEMARA CARDOSO SILVA Possui graduação em Filosofia pela Universidade Federal de Uberlândia(2006), especialização em Gestão Pública pela Universidade Federal de Uberlândia - EaD(2012) e mestrado em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia(2015). Atualmente é Assistente em Administração da Universidade Federal de Uberlândia. Tem experiência na área de Administração. Atuando principalmente nos seguintes temas:mulheres negras, interseccionalidade, triple jeopardy

NUBIA JULIANA PORTO Aluna de graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Graduada em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; E-mail para contato: nubiaporto_adm@hotmail.com

ORLINDA DE FÁTIMA CÉZAR SILVA Graduação em Gestão de Processos Gerenciais pela UNIFRA – RSRAUL; orlindaf@hotmail.com

OSMAR APARECIDO MACHADO Doutor na área de Sistemas Digitais pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo - USP/SP; Mestre em Educação pela Universidade Estadual de Londrina - UEL/PR; Especialista em Sistemas de Informação pela Universidade Federal de São Carlos UFSCar/SP; e Graduado em Administração pela Universidade de Marília – Unimar/SP. Atua a mais de 20 anos em projetos de gestão e Tecnologia da Informação. É professor universitário desde 1997, lecionando em cursos de graduação e pós-graduação nas áreas de tecnologia da informação, administração/gestão e recursos humanos. Atua como Coach pessoal e profissional, formado pela Sociedade Brasileira de Coaching.

OSNEI FRANCISCO ALVES Doutorando em Administração - UNAM - Universidade Nacional de Misiones; Mestre em Desenvolvimento de Tecnologia - Instituto LACTEC; Administração - Faculdades Santa Cruz; Ciências Contábeis - Centro Universitário Claretiano. E-mail: consultorosnei@gmail.com

PAULO RICARDO COSME BEZERRA Professor Doutor do Curso de Administração da Universidade Potiguar – UNP; Graduação em Estatística na UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte; Graduação em Administração e Marketing na UnP – Universidade Potiguar; Doutorado no Programa de Pós-graduação em Ciência e Engenharia do Petróleo – PPGCEP, da UFRN. E-mail: paulorbezerra@gmail.com

RAFAELA GOMES DA SILVA Graduação em Administração pela Faculdade Estácio do Ceará (FIC). Mestrado em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (UECE); Grupo de pesquisa: psicodinâmica do trabalho. E-mail para contato:

rafaela.gomes@uece.br

RAUL ROTONDANO ASTIGARRAGA Graduação em Administração pelo Centro Universitário de Brasília (UniCEUB); E-mail para contato: raul.astigarraga@hotmail.com

RENATO LUIS CARPENEDO Graduação em Administração Pública pela Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO

RHAUL JARDEL DUARTE CAVALCANTE Graduando em Administração pela Faculdade São Francisco da Paraíba; Delcavalcante13@gmail.com

ROBSON SANCHES Possui 9 anos de experiência como Docente, membro do Colegiado da Estácio de Sá e Conteudista Estácio com Artigos Publicados no Rio de Janeiro, o Professor/Escritor/Pesquisador/Consultor Empresarial Robson Sanches CRA-SP 113.130 (Conselho Regional de Administração) Homologado pelo Conselho Federal de Administração e ANCINE Nº 21.351 (Agência Nacional de Cinema) Ator/Diretor e Produtor de Filmes. Tem Graduação em Administração de Marketing e Recursos Humanos pela Estácio de Sá, cursou MBA em Marketing na FGV - Fundação Getúlio Vargas, foi Sócio/Diretor no ramo de Eletroeletrônicos com 16 anos de experiência profissional em comércio atacadista e varejista.

SELMA REGINA DE ANDRADE Professor da Universidade Federal de Santa Catarina; Professora do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal de Santa Catarina; Docente do Curso de Especialização em Gestão em Saúde, integrante do Programa Nacional de Administração Pública, da Universidade Aberta do Brasil (UAB); Graduação em Enfermagem pela Universidade Federal de Santa Catarina; Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina; Doutorado em Enfermagem pela Universidade Federal de Santa Catarina; Grupo de pesquisa: Laboratório de Pesquisa, Tecnologia e Inovação em Políticas e Gestão do Cuidado e da Educação de Enfermagem e Saúde (GEPADES); E-mail para contato: selma.regina@ufsc.br

SIDNEIA MAIA DE OLIVEIRA REGO Professora da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN); Graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN); Especialização em Gestão Pública Municipal pela UFRN; Especialização em Desenvolvimento Regional e Planejamento Territorial pela UERN; Mestrado em Gestão de Organizações Aprendentes pela UFPB.

TALITA PICCOLI Graduação em Enfermagem pela Fundação Universidade Regional de Blumenau; Mestrado em Enfermagem pela Universidade Federal de Santa Catarina; Doutoranda em Enfermagem pela Universidade Federal de Santa Catarina; Grupo de pesquisa: Laboratório de Pesquisa, Tecnologia e Inovação em Políticas e

Gestão do Cuidado e da Educação de Enfermagem e Saúde (GEPADES); Bolsista Produtividade em Pesquisa pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES); E-mail para contato: talitapiccoli@gmail.com

TATIANE REGINA PETRILLO PIRES DE ARAÚJO Graduação em Administração; Professor do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB); Pós-Graduação em pela Universidade Católica de Brasília em Gestão de Pessoas; Mestrado em pela Universidade Católica de Brasília em Psicologia; Doutorado pela Universidade Católica de Brasília em Psicologia; Grupo de Pesquisa: Inovação no UniCEUB. E-mail para contato: tatiane.araujo@uniceub.br

TEREZA CRISTINA PINHEIRO DE LIMA Professora Efetiva da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS; Graduada em Psicologia pela Universidade Católica de Goiás; Mestrado em Educação pela Universidade Federal de Goiás; Doutorado em Educação pela Universidade Federal de Goiás; Coordenadora do Núcleo de Pesquisa em Gestão e Negócios [\(NUPEN\) da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS](#); Bolsista Produtividade em Pesquisa pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GOIÁS.; E-mail para contato: tekinha.adm@gmail.com

THAÍS LOPES DE SOUSA ALVES: Mestranda em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Especialista em Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário de João Pessoa (Unipê), Bacharela em Administração pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB).

THIAGO MARQUES Possui graduação em Odontologia pela Universidade Federal de Uberlândia (2005). Atualmente é Assistente em Administração na Universidade Federal de Uberlândia. Graduando em Direito na Universidade Federal de Uberlândia.