

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<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Antonella Carvalho de Oliveira

**Edição de Arte e Capa:** Geraldo Alves

**Revisão:** Os autores

### **Conselho Editorial**

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> 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<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> 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<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

| <b>Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)</b><br><b>(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)</b> |
|---|
|---|

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

E-mail: [contato@atenaeditora.com.br](mailto: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

|   |            |
|---|------------|
| <b>Apresentação.....</b>  | <b>3</b>   |
| CAPÍTULO I  |            |
| A ESPIRITUALIDADE NO LOCAL DE TRABALHO COMO DIFERENCIAL EM COMPORTAMENTOS E ATITUDES DE EXCELENCIA – UM ESTUDO DE CASO<br><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<br><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<br><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<br><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<br><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<br><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<br><i>Marcio Luiz Fernandes, Renato Luis Carpenedo, Ana Paula Lindner, Alexsandro Pinto Rodrigues, Michelle Fernanda Faima 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 Pereira .....119*

## 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 Oliveira .....165*

## 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 Abicht .....193*

## 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 Alves .....222*

CAPÍTULO XVI

PERFIL DOS EMPREENDEDORES QUE ATUAM NO RAMO DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE SOUSA - PB

*Denilson Costa de Carvalho, Rhaul Jardel Duarte Cavalcante, José Alef dos Santos Pessoa, José Ricarte Feitosa Filho e Arthur Micael Abrantes Estrela .....239*

CAPÍTULO XVII

PLANEJAMENTO EM SAÚDE NA ESTRATÉGIA SAÚDE DA FAMÍLIA

*Selma Regina de Andrade, Bruna Carla Voltolini, Talita Piccoli e Andriela Backes Ruoff .....254*

CAPÍTULO XVIII

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE SUPORTE DE TI EM UMA IFES: UMA ABORDAGEM VOLTADA À MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO

*Amarildo Maia Rolim e Maxweel Veras Rodrigues.....284*

CAPÍTULO XIX

PLANOS DE INFRAESTRUTURA EM LOGÍSTICA E TRANSPORTES: UMA ANÁLISE DOS PLANOS BRASILEIROS E DOS ESTADOS DO ESPÍRITO SANTO E RIO DE JANEIRO

*Camila Avosani Zago e Helios Malebranche.....284*

**Sobre o organizador.....302**

**Sobre os autores.....303**

## **CAPÍTULO XIII**

### **GESTÃO DA ATENÇÃO BÁSICA DE SAÚDE EM RECIFE SOB A ÓTICA DA GESTÃO E DOS PROFISSIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NA CIDADE RECIFE**

---

**Lilia Patrícia de Souza Melo  
Alessandra Carla Ceolin  
Alexandre de Melo Abicht**

# GESTÃO DA ATENÇÃO BÁSICA DE SAÚDE EM RECIFE SOB A ÓTICA DA GESTÃO E DOS PROFISSIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NA CIDADE RECIFE

**Lilia Patrícia de Souza Melo**

Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

Recife - PE

**Alessandra Carla Ceolin**

Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

Recife - PE

**Alexandre de Melo Abicht**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Porto Alegre - RS

**RESUMO:** O presente estudo faz uma reflexão sobre a gestão de pessoas no serviço público, mais precisamente sobre a gestão das unidades de saúde em Recife, buscando compreender como se dá o processo administrativo e quem são as pessoas que atuam como gestores dessas organizações, bem como, suas opiniões quanto ao processo de gestão por elas exercido. Para atingir esse objetivo, o referencial abordou os temas gestão pública, gestão de pessoas na administração pública e gestão da atenção básica de saúde. Como procedimentos metodológicos foram realizadas entrevistas com gestoras das unidades por meio da realização de uma pesquisa qualitativa. Os resultados apontam que a gestão da atenção básica, considerada porta de entrada do serviço de saúde, quanto ao gerenciamento interno é realizado por profissionais de nível superior que além de acumularem funções dentro do serviço, não tem formação específica na área de gestão. Os gestores afirmaram que não conseguem atender o usuário com a qualidade que desejam e possuem pouca autonomia. A gestão de pessoal é baseada no controle, sendo que os entrevistados consideram sua atuação de certa forma cansativa no que se refere à administração, o que acaba influenciando negativamente na assistência. Nesse sentido, é interessante pensar uma maneira de realização desse gerenciamento por pessoas qualificadas e com formação específica para gestão do serviço ou que tenham atividades direcionadas para esse fim.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão, Atenção Básica, Saúde, Administração Pública, SUS.

## 1. INTRODUÇÃO

O Brasil é um país complexo, de dimensão geográfica continental, destacada por uma estrutura econômico-social heterogênea, com diferenças regionais e desigualdade na distribuição de serviços e de profissionais de saúde. Esse quadro aponta a importância da descentralização das políticas públicas, incluindo-se a área de saúde, considerado um sistema federativo especial, em que os municípios são entes federados, dotados de autonomia política, administrativa e financeira, com um papel de protagonista da gestão do sistema de saúde em seu território, definido



constitucionalmente (SOLLA, 2006).

Na área de saúde, a Atenção Básica de Saúde (ABS) entende a família como um todo em seu contexto físico e socioambiental, possibilitado às equipes uma visão mais ampla do processo saúde-doença e da necessidade de intervenções que ultrapassam as práticas curativas. O trabalho em equipe pode ser considerado uma estratégia que constitui um dos principais pilares da ABS e tem como objetivo a obtenção de impactos sobre os diversos fatores que interferem no processo saúde-doença, em uma ação interdisciplinar, pressupondo que a prática de um profissional poderá se reconstruir na prática de outro, ambos transformados para a realidade em que estão inseridos (BRASIL, 1994).

Segundo Peduzzi (2001) o trabalho em equipe é uma modalidade do trabalho coletivo caracterizado pela relação recíproca entre as dimensões complementares de trabalho e interação. Dentro das políticas do SUS, a ABS se realiza através da ESF, como é conhecido hoje o antigo PSF, que surge com uma gestão descentralizada, norteado pelo principal objetivo que é a promoção da saúde (BRASIL, 2002). O Programa permite que as equipes de saúde conheçam a realidade da comunidade a qual está designada suas ações, sendo mais pontual e, por consequência, mais eficiente com relação aos indicadores de saúde e qualidade de vida.

Anteriormente ao PSF e antes da Constituição de 1988, a saúde no Brasil tinha uma lógica mais curativa, concentrando-se no tratamento de doenças e não investia na promoção da saúde. Esta ficava a cargo de instituições filantrópicas e alguns órgãos focados em trabalhadores e segurados.

De acordo com a Norma Operacional Básica (NOB) em Nob (1996), cabe aos municípios à responsabilidade na gestão da atenção básica, tais como: desenvolvimento de métodos e instrumentos de planejamento e gestão, incluídos os mecanismos de referência e contra-referência de pacientes; coordenação e operacionalização do sistema municipal de saúde; controle e avaliação; desenvolvimento de ações básicas de vigilância sanitária; administração e desenvolvimento de recursos humanos para atenção básica; e fortalecimento do controle social no município.

Considerando a importância da ESF e todos os atores envolvidos, tanto do ponto de vista da gestão e dos profissionais que atuam no serviço ao cliente final, todos dependem da forma organizacional como cada unidade é administrada. Assim, o objetivo desse artigo é verificar como está o nível organizacional e a gestão de pessoas na saúde da família de um determinado Distrito Sanitário em Recife, verificando quem são os gerentes dessas unidades, suas percepções e sinalizar possíveis melhorias que possam ser realizadas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A descentralização conferida aos municípios os tornou responsáveis pela assistência social, educação, saúde, serviços públicos e segurança nas áreas sob sua jurisdição. Segundo Melo (2002), essa descentralização tem duas linhas: a primeira, utilizada por tendências democratizantes, conceitua a descentralização como uma possibilidade de transformar o governo mais acessível ao cidadão, elevando a participação e o controle social; e a segunda, destacando somente os processos de modernização gerencial da gestão pública, compreende a descentralização como a possibilidade de aumento da eficiência do governo local.

Em 1994, acontecia em uma considerável parte do mundo debate sobre as reformas do Estado Moderno, tal fato inseriu a reforma do Estado na agenda política brasileira que, conforme Torres (2004) foi o que estimulou a criação do Ministério da Administração e Reforma do Estado. No ano seguinte o então presidente apresentou a nação o Plano Diretor da Reforma do Estado, no qual estava integrado o modelo gerencial de administração pública que já estava sendo implantado em vários países, usando como modelo EUA e Inglaterra (Governos Reagan e Thatcher), esse modelo gerencial está voltado para o cliente cidadão, configurando uma administração pública mais compatível com as inovadoras técnicas de administração utilizadas pelas empresas privadas, faz o controle por resultados e aposta na descentralização da ação estatal (TORRES, 2004).

Paes de Paula (2005) analisa o modelo gerencial e sintetiza as características da nova administração pública: descentralização do aparelho do Estado, que separou as atividades de planejamento e execução do governo e transformou as políticas públicas em monopólio dos ministérios; privatização das estatais; terceirização dos serviços públicos; regulação estatal das atividades públicas conduzidas pelo setor privado e o uso das ferramentas e ideias gerenciais provenientes do setor privado.

Neste cenário, Paes de Paula (2005) destaca as seguintes crenças nas quais se baseia o gerencialismo: o progresso social acontece pelos contínuos aumentos na produtividade econômica; a produtividade eleva-se principalmente com a aplicação de tecnologias cada vez mais sofisticadas de informação e organização; a aplicação de tecnologias realiza-se por meio de uma força de trabalho disciplinada segundo o ideal da produtividade.

Tendo em vista as mudanças dos paradigmas da administração pública nos últimos anos há um debate sobre uma nova visão do setor público, que prioriza a participação da sociedade. A administração pública gerencial tem como base os pressupostos do pensamento organizacional do setor empresarial privado, no qual a gestão estratégica (monológica) é o determinante das relações produtivas e suas dimensões são pautadas pelo setor econômico-financeiro, esclarece Paes de Paula (2005), no sentido contrário, a vertente societal, como é chamada pela autora, é o

tipo de administração pública que induz a participação popular, por sua vez, tem como princípio a intersubjetividade das relações sociais, de uma gestão social (dialógica) na qual se destaca a dimensão sociopolítica do processo de tomada de decisão.

Oliveira (2001) defende que esta é uma tendência dentro do contexto atual da administração pública, pensar em um modelo que promova a participação de fato e a inclusão da sociedade dentro de seu real papel de atores sociais, a sociedade brasileira precisa assumir um papel mais ativo no processo político, trazendo para si responsabilidades da administração pública por meio de mecanismos de participação, como por exemplo, os conselhos gestores e o orçamento participativo, de forma que a estrutura de governança tenha maior estabilidade e possa, com isso, superar ou reduzir os problemas sociais vivenciados no dia-a-dia.

A relação sociedade civil e Estado é a base para a evolução de um tipo de administração que privilegia o desenvolvimento local e a participação onde cada ator tem seu papel na cena política. No entanto vale ressaltar que o poder público tem o papel determinante como promotor de desenvolvimento, seja articulando externamente com os diversos órgãos interessados no desenvolvimento local ou internamente elaborando planos de governo estratégicos que promovam uma gestão pública eficiente.

A Estratégia de Saúde da Família (ESF) implantada em 1994, pelo Ministério da Saúde, com o nome de Programa de Saúde da Família (PSF) tem o objetivo de proceder "a reorganização da prática assistencial em novas bases e critérios, em substituição ao modelo tradicional de assistência, orientado para a cura de doenças e no hospital" (NOGUEIRA, 2000).

O Programa possibilita que cada equipe de saúde conheça a realidade da comunidade em que desenvolve suas ações, sendo mais pontual e, portanto, mais eficiente no que tange aos indicadores de saúde e qualidade de vida. Antes do PSF e antes da Constituição de 1988, a saúde no Brasil tinha uma perspectiva mais curativa, concentrando-se no tratamento de doenças e no hospital.

Visualizar o município e tudo que está ao seu redor, significa considerar todos os atores que tem influência de forma direta ou indireta no desenvolvimento local. Para Caldas, Martins e Vaz, (2010) as ideias e visões sobre desenvolvimento local ainda são distorcidas. Para os autores, diante das polêmicas que envolvem o tema, é necessário fortalecer a percepção sobre o desenvolvimento local e suas potencialidades.

## 2.2. GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Gil (2007) define a área de gestão de pessoas como o gerenciamento que objetiva a participação dos profissionais trabalhadores nas instituições para conquista de metas individuais e da organização. A Administração de Recursos Humanos, expressão antes muito utilizada, porém entendida com restritiva por visar os trabalhadores apenas como meios, juntamente dos recursos financeiros e

materiais, veio a ser substituída pelo termo Gestão de Pessoas.

De acordo com Bitencourt (2010), os profissionais da área, além de ter conhecimento das técnicas de gestão de pessoas devem compreender em profundidade a estratégia e os negócios do seu trabalho. No entanto, a gestão de pessoas não é exclusividade desses profissionais, devendo ser compartilhada com os demais gestores que também colaboram na seleção de pessoal para sua área, avaliando, motivando, desenvolvendo e recompensando seus subordinados.

Já, a gestão de pessoas no serviço público, como sugere Berguer (2010), é uma gestão que se define como sendo ações destinadas à manutenção, suprimento e desenvolvimento de pessoas nos órgãos públicos, observando-se as indicações constitucionais e legais, de acordo com as circunstâncias ambientais.

Gerenciar pessoas ocorre conforme as etapas do ciclo administrativo compreendido em quatro fases: planejamento, organização, direção e controle. As pessoas, agentes públicos, são os recursos humanos que adicionados aos recursos materiais compõem os investimentos que o estado utiliza para produção de bens e serviços, cabendo a estes demonstrar aos contribuintes a efetividade da aplicação dos recursos públicos (BERGER, 2010).

Segundo Berguer (2010), no contexto das teorias administrativas, a gestão de pessoas decorre de uma longa e tortuosa evolução histórica, cuja origem pode ser localizada no tempo em período coincidente com o final do século XIX. Buscar definições sobre o que é a Gestão e Pessoas pode ser um trabalho válido para que se entenda a dinâmica do processo administrativo.

De acordo com Chiavenato (2008), Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações, é consideravelmente contingencial e situacional, por quanto depende de vários aspectos internos da gestão, como a cultura que existe em cada organização, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Percebe-se, com isto, que o Chiavenato (2008) estabelece certa relação entre a construção ideológica, que permeia o sistema organizacional de uma instituição e o processo de gestão e construção ideológica, pois são os aspectos ideológicos que direcionam a ação executada pelos gestores, a cultura, as regras estabelecidas socialmente, a condição social dos executores da ação empresarial elementos importantes na Gestão de Pessoas.

### 2.3. GESTÃO DA ATENÇÃO BÁSICA DE SAÚDE

O conjunto de ferramentas resultantes de normas técnicas e administrativas emanadas da direção nacional do SUS e pactuadas, na maioria das vezes, com os níveis estadual e municipal por meio da Comissão Inter-Gestores Tripartite (CIT), constitui a gestão da atenção básica, com base nestas iniciativas, alguns instrumentos e procedimentos têm sido propostos, como cadastro e implantação do

Cartão SUS, adscrição de clientela, referência para assistência de média e alta complexidade, acompanhamento, avaliação e “estratégia de saúde da família” (BRASIL, 2000).

Está explícita na norma operacional básica (NOB, 96), que cabe aos municípios a responsabilidade na gestão da atenção básica, tais como: desenvolvimento de métodos e instrumentos de planejamento e gestão, incluídos os mecanismos de referência e contra-referência de pacientes; coordenação e operacionalização do sistema municipal de saúde; controle e avaliação; desenvolvimento de ações básicas de vigilância sanitária; administração e desenvolvimento de recursos humanos para atenção básica; e fortalecimento do controle social no município (BRASIL, 2000).

Dentro das políticas do SUS, a ABS se realiza através da ESF, a qual surge com uma gestão descentralizada, norteadas pelo principal objetivo que é a promoção da saúde (BRASIL, 2002). A gestão interna do PSF ocorre de forma descentralizada, mas os gestores não têm poder decisório.

Campos (1994) aponta a autonomia como um dos objetivos ou finalidades principais da política, da gestão e do trabalho em saúde, na área da Clínica ou no campo da Saúde Coletiva, esta autonomia permite que os atores em cena atuem em um contexto, a partir de objetivos ou leis estabelecidas de forma democrática. A autonomia caminha ao lado da democracia participativa e é historicamente construída, como fruto de um processo individual-social. “O sujeito autônomo é o sujeito do conhecimento e da reflexão. Reflexão sobre si mesmo e sobre o mundo”. E autonomia dependente da capacidade do sujeito de situar-se no universo modificando sua rede de dependência, agir sobre o mundo e de interferir sobre sua rede de dependências.

O Programa permite que as equipes de saúde conheçam a realidade da comunidade a qual está designada suas ações, sendo mais pontual e, por consequência, mais eficiente com relação aos indicadores de saúde e qualidade de vida.

### **3. METODOLOGIA**

A metodologia escolhida para atingir ao objetivo proposto nesse artigo foi por meio de pesquisa qualitativa, com a utilização de entrevistas semiestruturadas.

Em uma pesquisa semiestruturada é mais provável que o entrevistado expresse o seu ponto de vista (Flick, 2009, p.143). Foram elaboradas perguntas direcionadas a questões organizacionais das unidades como planejamento, execução, controle, avaliação e monitoramento das atividades. Com relação ao perfil dos entrevistados foram realizadas perguntas sobre idade, tempo no cargo e importância do trabalho na sua vida.

Essa pesquisa foi aplicada em Recife, que de acordo com Recife (2005), a cidade é subdividida, desde 1988, em 94 bairros, segundo Decreto n° 14.452/88, para efeito de planejamento e gestão. A cidade também é dividida, espacialmente,

em seis Regiões Políticas Administrativas (RPA), sendo cada uma destas subdivididas em três microrregiões (MR), que agregam bairros com maior proximidade geográfica. Na saúde, cada RPA corresponde a um Distrito Sanitário.

Foram entrevistadas três gestoras de unidades de saúde em diferentes bairros de um Distrito Sanitário nos dias 04, 09 e 14 de junho de 2015. A análise das entrevistas foi realizada pela autora, de acordo com os dados coletados e com a pesquisa bibliográfica abordada nesse artigo.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O perfil dos participantes foi delimitado baseado nas variáveis relacionadas a idade, gênero, tempo de serviço, tipo de cargo e vínculo empregatício. Em relação a idade, a faixa etária, das entrevistadas em média é de 35 a 43 anos. No quesito gênero prevalece o sexo feminino, o tempo no serviço é de 7 anos e o vínculo com a administração é o estatutário.

As Unidades de saúde que fizeram parte desse estudo de caso estão localizadas num determinado Distrito sanitário de Recife e identificadas nesse estudo por unidades 1, 2 e 3, compostas de equipes multidisciplinares, ambas atendem um número significativo de usuários que não são considerados iguais pela complexidade de cada área onde estão inseridas.

As unidades de saúde da família investigadas possuem em seu quadro funcional um enfermeiro que além das atribuições comuns à sua profissão atua na gestão, um médico, um técnico de enfermagem, 4 a 6 Agentes Comunitários de Saúde (ACS), uma equipe de saúde bucal, compondo assim a formação da equipe. A tabela 1 apresenta as equipes das unidades de saúde da família.

Tabela 1 - Equipes de saúde da família

| Equipe | Profissionais de nível superior | Profissionais de nível médio | Profissionais terceirizados |
|--------|---------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| 1      | 2                               | 7                            | 7                           |
| 2      | 3                               | 10                           | 7                           |
| 3      | 3                               | 7                            | 1                           |

Fonte: elaborado pelos autores

Ainda, sobre a tabela 1, vale ressaltar que essas formações das equipes são organizadas pela gestão no nível central. Além disso, o atendimento da farmácia, recepção e serviços de higienização são operacionalizados por colaboradores de empresas terceirizadas.

De acordo com as entrevistas realizadas com as gestoras do PSF, percebeu-se que ambas além de exercerem gerenciamento da unidade também desenvolvem sua função de enfermagem atendendo a demanda de atendimentos preconizada pelo Programa de Saúde, como atenção à saúde da mulher, da criança, saúde do idoso entre outros, o que poderia ser destacado como acúmulo de função.

Quando questionadas se teriam alguma autonomia sobre a tomada de decisão, todas as respondentes afirmaram que a gestão das unidades ocorre de forma descentralizada para algumas ações e para outras de forma muito centralizada como às relacionadas à gestão de pessoas e material de insumo, segundo uma das respondentes “a parte mais difícil de gestão é gerir pessoas sem ter autonomia para tomar decisão sobre determinadas situações” e que qualquer iniciativa mesmo visando a melhoria do serviço deve ser discutida com a supervisão técnica (coordenação de área). Nesse ponto, pode ser observado que não há autonomia gerencial.

A responsável pela unidade 2 afirma que considera a sua gestão “exaustiva, pois vai além do serviço de manutenção e pessoal e inapropriada por ser realizada por alguém que não tem autonomia suficiente”. Ainda de acordo com a entrevistada, existe apenas a possibilidade de expressar a aquisição ou troca de algum material ou até mesmo de funcionários, levantar argumentos contra e a favor, mas a definição final é da supervisão.

No entanto, apesar da falta de autonomia gerencial, as entrevistadas consideram satisfatórias a sua administração.

A responsável pela unidade 3 afirma que mesmo com todos os entraves comuns no serviço público, por exemplo, ausência de um plano de cargos e carreiras, um número muito alto na demanda de atendimento, atrelado a uma responsabilidade gerencial, tenta desempenhar da melhor maneira possível sua função e que todas estas atribuições dificultam os trabalhos em equipe. Esse discurso confirma o que já foi exposto na literatura por Chagas e Vasconcelos (2013) que para atingir os objetivos de integralidade, resolutividade e qualidade, requer uma abordagem multiprofissional, ainda sobre o aspecto da micro gestão também surgem dificuldades e obstáculos, mesmo com o enorme avanço organizacional e estrutural do SUS.

O controle interno é realizado por meio de registro em livros e impressos diversos que controlam também a produção de atendimentos e procedimentos realizados, utilizam como forma de motivação o feedback das ações por meio da construção de sala de situação (instrumento utilizado para demonstrar todos os atendimentos e ações realizadas), capacitação de acordo com a necessidade do serviço e de cada um em especial, a parceria com seus subordinados.

Segundo uma das entrevistadas, nas reuniões de equipe um ponto chave trabalhado é o incentivo a parceria, comprometimento de todos os atores envolvidos. Ela afirma “ Costumo dizer que o trabalho não é meu é nosso, os resultados não são meus são nossos” e a partir disso criam uma nova forma de tentar atingir o que é estabelecido pelo SUS e pela Gestão, tendo como estratégia bater os cem por cento em todos os programas para consequentemente alcançar as metas pactuadas sempre buscando a interação e o envolvimento de toda equipe.

Neste trecho da entrevista percebe-se a capacidade de liderança comum a todas as entrevistadas e que no campo da administração essa competência é definida como a capacidade de reunir pessoas em torno de projetos, metas, objetivos e processos de trabalho de forma a obter resultados significativos, motivação da

equipe e ambiente de trabalho favorável (GRAMIGNA, 2007).

Quanto à movimentação de funcionários, a respondente da unidade 2 informa que “com exceção dos terceirizados, não existe uma movimentação já que todos trabalham com uma área adscrita”, com a qual estabelece um vínculo de amizade e respeito, podendo haver um rodízio interno apenas para melhoria no fluxo de atendimento da unidade, concluindo que o trabalho nas unidades básicas tem uma dimensão produtiva, em ações e serviços, causadoras de impacto no processo saúde – doença. De acordo com André e Ciampone (2007), o desenvolvimento do trabalho em uma unidade de saúde, também ocorre por meio da aplicação de procedimentos da administração no processo gerencial.

A análise dos resultados é sempre por meio de formulários e relatório mensal das atividades, que alimentam o sistema de informação da atenção básica (SIAB) em vigor. Essa análise também é realizada pela coordenação de área, com a qual há um relacionamento profissional de respeito mútuo e livre acesso. O planejamento é pactuado com os membros da equipe de saúde.

Na concepção de Azevedo (1992), o planejamento ocorre de forma centralizada na qual os passos gerenciais são decididos por um único protagonista que é quem planeja no caso a unidade de saúde. Contrapondo-se a este comentário, a respondente 3 afirma que o seu papel “é organizar, apresentar, resgatar informação, compartilhar as definições, mas as mudanças não são autorizadas na íntegra”, tornando intrigante essa forma de gerenciamento da UBS. Assim, percebe-se novamente uma falta de autonomia da gestão e muita insatisfação com relação à burocracia “que mesmo importante e necessária”, toma muito tempo do atendimento afetando de certa forma a quantidade e qualidade do atendimento.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após entrevistas realizadas com as gestoras do PSF, percebeu-se que nas unidades não existe um profissional com formação em administração e que a gestão destas fica sobre a responsabilidade de um profissional de nível superior, no caso o enfermeiro que acumula função de gestor e atribuições de enfermagem. Dentro do universo pesquisado, todas as entrevistadas são graduadas em enfermagem e não tem uma formação específica em administração. As mesmas também não contam com poder total no gerenciamento das unidades e sua autonomia no processo organizacional se restringe aos padrões designados pelo SUS pactuados com a gestão. Além disso, nota-se que há um acúmulo de atribuições e excesso de formulários que alimentam o sistema de informação da atenção básica. Isso acarreta em sobrecarga de trabalho e as mesmas sentem-se impedidas de atender com melhor qualidade um quantitativo maior de usuários.

Percebe-se que a gestão da ABS a nível das unidades não passa de um secretariado simples, sem autonomia, que está direcionada para resultados quantitativos e não qualitativos visto a ausência de um gestor com atribuições e competências para tal função, a gerencia da ABS ocorre mesmo a nível da Gestão



Central no caso as Prefeituras e Secretarias de saúde junto aos departamentos de atenção a Saúde e Distritos Sanitários.

Além disso, nota-se que há um acúmulo de atribuições e excesso de formulários que alimentam o sistema de informação da atenção básica. Isso acarreta em sobrecarga de trabalho e as mesmas se sentem impedidas de atender com melhor qualidade um quantitativo maior de usuários.

Dessa forma, verificou-se que a gestão das unidades não deveria ser função do enfermeiro, já que este não possui autonomia e tem outras atribuições que vão além de processos administrativos. Assim, sugere-se que essa função seja repensada, pois entende-se que o ideal é que a gestão das unidades deve ser desempenhada por pessoas que tenham apenas o papel de gerenciar e que possuam autonomia. Essas sugestões estão fundamentadas nas considerações de André e Ciampone (2007) que afirmam que a atividade de administração deve ser desempenhada por profissional competente, que use as técnicas de gestão por resultados respeitando o modelo assistencial pautado nas demandas da sociedade.

## REFERÊNCIAS

ANDRÉ, A. M.; CIAMPONE, M. H. T. Competências para a gestão de Unidades Básicas de Saúde: percepção do gestor. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**. v.41, nº. especial, São Paulo. 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-62342007000500017](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342007000500017)>. Acesso em: 16 jun. 2017.

AZEVEDO. C. S. Planejamento e gerenciamento no enfoque estratégico de Carlos Matus. **Cad. Saúde Pública**, v. 8, n. 2, p. 129-133, 1992.

BERGUER, S. T. **Gestão de Pessoas em organizações públicas**. 3. Ed. Caxias do Sul: EUCS, 2010.

BITENCOURT, C. **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. Ed. Porto Alegre. Bookman, 2010.

**BRASIL. Ministério da Saúde**. Programa de Saúde da Família. **Brasília, 2000**.

**BRASIL. Ministério da Saúde**. Secretaria de Políticas de Saúde. Política Nacional de Promoção de Saúde: documento de discussão. **Brasília, 2002**.

CALDAS, E. L. MARTINS, R. D: VAZ, J. C. **A gestão do desenvolvimento local no Brasil: (des)articulação de atores, instrumentos e território**. 2010. Disponível em: <<http://www.reposip.unicamp.br/handle/REPOSIP/871>>. Acesso em 18 jun. 2017.

CAMPOS, G. W. S. **A saúde pública e a defesa da vida**. 2a ed. São Paulo: HUCITEC; 1994.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel da gestão de pessoas nas organizações.** Rio de Janeiro. Campos: 1999, p.4-5.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa.** Porto: Arlmed, 2009.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais.** 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRAMIGNA, MR. **Modelo de Competência e gestão dos talentos.** São Paulo, 2.ed. São Paulo, 2007.

MELO, M. A. **Gestão Urbano-Metropolitana: neomunicipalismo e empresalismo local.** Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro e Escola de Governo, (Cadernos de Textos, 2).2000. P.155-172.

NOB. Norma Operacional Básica do SUS-NOB96 01/96. **Gestão plena com responsabilidade pela saúde do cidadão.** Brasília/DF: 1996.

NOGUEIRA, R. P. **O trabalho nos serviços de saúde.** In: Santana JP, organizador. Organização do cuidado a partir de problemas: uma alternativa metodológica para a atuação da equipe de saúde da família. Brasília: OPAS/Representação do Brasil; 2000. p. 59-63.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: Como Estabelecer, Implementar e Avaliar.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PAES DE PAULA, A. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea.** Rio de Janeiro: FGV, 2005. 204p.

PEDUZZI, M. Equipe multiprofissional de saúde: conceito e tipologia. **Rev. Saúde Pública [online].** 2001, vol.35, n.1, p. 103-109. ISSN 1518-8787. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003489102001000100016&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003489102001000100016&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 15 jun. 2017.

RECIFE. Prefeitura de Recife. **Plano Municipal de Saúde, 2006-2009. Recife saudável: inclusão social e qualidade do SUS.** 2005. Disponível em: <<http://www.recife.pe.gov.br/noticias/arquivos/227.pdf>>. Acesso em: 29 jun. 2015.

SOLLA, J. J. S. P. Avanços e limites da descentralização no SUS e o “Pacto de Gestão”. **Revista Baiana de Saúde Pública**, v. 30, n. 2, p. 332-348, jul./dez. 2006.

TORRES, M. D. F. **A evolução da administração pública brasileira: Estado democracia e administração pública no Brasil.** Rio de Janeiro: Editora FGV. 2004. P 139-216.

**ABSTRACT:** This study reflects on people management in the public service, specifically on the health units of the management of the sanitary district I in Recife,

trying to understand how is the administrative process and who are the people who act as managers of these organizations as well as their views on the management process for them exercised. To achieve this goal, the reference addressed the public management issues, human resources management in public administration and management of primary health care. As methodological procedures interviews were conducted with managers of the units by conducting a qualitative research and observation of the environment. The results show that the management of primary care as the health service gateway, as the internal management is carried out by top-level professionals in addition to accumulate positions within the service, does not have specific training in the management area. Managers said they can not meet the user with the quality they want and have little autonomy. The personnel management is based on control, and the respondents consider their performance somewhat tiring with regard to the administration, which ends up influencing negatively on the tour. Therefore, it is interesting to think about a way to realization of this management by skilled and specially trained to service management or have activities directed to this end.

**KEYWORDS:** Keywords: Management, Primary Care, Health, Public Administration, SUS.

## 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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto:roberto.pinto@uece.br)

**HANNAH MIRANDA MORAS** Professora no Centro Universitário Tabosa de Almeida ASCES UNITA. [hannahmorais@asc.es.edu.br](mailto: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](mailto: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](mailto:irenereis15@hotmail.com)

**ISABELA LAÍSE NOGARA** Graduação em Administração pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – RS; [isanogara@hotmail.com](mailto: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](mailto:alefpessoacz@gmail.com)

**JOSÉ RICARTE FEITOSA FILHO** Graduação em Administração pela Faculdade São Francisco da Paraíba; [Feitosa\\_adm@outlook.com](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto:candeiasmorais.ce@gmail.com).

**MARIA IVANIA ALMEIDA GOMES PORTO** Professora no Centro Universitário Tabosa de Almeida ASCES UNITA. [ivaniaporto@asc.es.edu.br](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto:nubiaporto_adm@hotmail.com)

**ORLINDA DE FÁTIMA CÉZAR SILVA** Graduação em Gestão de Processos Gerenciais pela UNIFRA – RSRAUL; [orlindaf@hotmail.com](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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.