

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>Tháís 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 Bezerra134

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 Freitas177

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 XII

FUNCIONALISMO PÚBLICO E CHOQUE DE GESTÃO: UM ESTUDO

**Thiago Marques
Nicemara Cardoso Silva
Jacqueline de Andrade
Edvandra Augusta Machado Pereira
Lourival de Freitas**

FUNCIONALISMO PÚBLICO E CHOQUE DE GESTÃO: UM ESTUDO

Thiago Marques

Universidade Federal de Uberlândia
Uberlândia – MG

Nicemara Cardoso Silva

Universidade Federal de Uberlândia
Uberlândia – MG

Jacqueline de Andrade

Universidade Federal de Uberlândia
Uberlândia – MG

Edvandra Augusta Machado Pereira

Universidade Federal de Uberlândia
Uberlândia – MG

Lourival de Freitas

Universidade Federal de Uberlândia
Uberlândia – MG

RESUMO: Esse estudo teve como objetivo pesquisar qual o impacto que um modelo de gestão pautado em resultados e eficiência exerceu na estrutura burocrática do serviço público e como esta referência provocou mudanças na dinamização do trabalho dos servidores do estado de Minas Gerais. Realizou-se uma revisão bibliográfica sobre o tema a partir de pesquisas científicas publicadas no período de 2003 a 2012. Os resultados encontrados apontam para uma visão positiva sobre o modelo de gestão na maioria dos estudos pesquisados. Houve mudanças inovadoras como a Avaliação de Desempenho Individual e Prêmio por Produtividade que mudaram a relação do servidor com a sua função pública e critérios como produtividade e busca de resultados passaram a ter grande importância na rotina de trabalho do funcionalismo público. Alguns pontos negativos foram abordados como a precarização do trabalho docente. Assim, pode-se perceber que a implantação do Choque de Gestão no serviço público contribuiu para consolidar conceitos utilizados na área privada como meritocracia, eficiência, produtividade e busca por resultados juntos aos servidores públicos no ato de suas funções.

PALAVRAS-CHAVE: Choque de Gestão. Funcionalismo Público. Gestão Pública.

1. INTRODUÇÃO

Este tema foi escolhido pela inovação e relevância que o programa Choque de Gestão, do Estado de Minas Gerais, insere na gestão pública e, principalmente, no funcionalismo público que sempre sofreu com a falta de políticas voltadas ao aperfeiçoamento e valorização do servidor, tal como um Plano de Carreira. Desde 2003, o Estado de Minas Gerais vivenciou uma gestão financeira em situação

preocupante. Assim, uma mudança drástica na administração se mostrou necessária. O Choque de Gestão inseriu uma política de resultados no setor público e, inclusive, para o funcionalismo.

Foram criados instrumentos de fomento de carreira para atingir os objetivos propostos junto ao funcionalismo público, como o Acordo de Resultados; metas de desempenho específicas para órgãos e entidades; Prêmio por Produtividade; programas de capacitação para os servidores (tais como: cursos, seminários, entre outros) e Avaliação de Desempenho Individual. Além disso, houve uma reestruturação de carreiras e incentivos a progressão e promoção por escolaridade adicional. Portanto, o desenvolvimento do servidor é, hoje, com base no mérito funcional.

O objetivo deste estudo foi pesquisar trabalhos científicos no período de 2003 a 2012 sobre a influência que a estratégia administrativa "Choque de Gestão" teve sobre o funcionalismo público de Minas Gerais e no Brasil, em geral, abordando os pontos mais relevantes apontados nos trabalhos científicos sobre o tema, buscando evidenciar como foi elaborado o programa e mostrar os pontos positivos e negativos desse tipo de gestão. A metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica de websites, como o Google Acadêmico e SciELO, que oportunizam ao pesquisador ter acesso a informações sobre o assunto percorridas em diversos estudos nesta área.

Princípios meritocráticos como autonomia, competitividade, esforço, empreendedorismo foram incorporados neste tipo de gestão, promovendo grandes mudanças na rotina de trabalho dos servidores. Tais princípios, aplicados na gestão privada são agora instrumentos para atingir metas na gestão por resultados em Minas Gerais.

Certamente esta forma de gestão promove grandes inovações na administração pública e na rotina de seus servidores, resta saber se estes princípios serão incorporados independente de retribuições financeiras, como o Prêmio por Produtividade, pois as metas estipuladas e os conceitos da administração gerencial precisam ser internalizados pelos servidores para que ocorra estímulo e motivação no sentido de obter os resultados esperados.

Além desta introdução, o trabalho apresentará em sequência: revisão teórica, metodologia e análise das informações coletadas, seguidas de considerações finais e das referências consultadas.

2. POLÍTICAS NEOLIBERAIS E MUDANÇAS NA GESTÃO PÚBLICA

Uma onda neoliberal atingiu a América Latina na década de 90 trazendo mudanças no desenvolvimento político, social e econômico da região segundo Weyland (2004). A Reforma Gerencial da administração pública brasileira iniciou-se no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado aprovado em setembro de 1995, definindo três dimensões: institucional, cultural e de gestão.

Em relação ao Plano Diretor mencionado foi o Programa da Qualidade e Participação da Administração Pública, o instrumento necessário para a mudança da

cultura burocrática para uma cultura gerencial (BRESSER-PEREIRA, 1998). A reforma gerencial colocada em prática em vários países no fim do século XX, influenciou reformas nesta linha gerencial, também, a nível estadual e o programa Choque de Gestão, implantado no Estado de Minas Gerais, é um exemplo, tal como afirma Brulon (2011).

Dados indicavam que no início do primeiro governo Aécio Neves, em 2003, Minas Gerais estava em uma situação preocupante, com um quadro fiscal grave e, também, a falta de investimentos de recursos estaduais incrementava o sucateamento da administração pública do Estado. Este, terminou o ano de 2002 com déficit orçamentário fiscal de R\$ 874 milhões e, ainda, o orçamento previsto para 2003 mostrava um déficit estrutural de R\$ 1,4 bilhão (PEREIRA, 2010, apud VILHENA et al, 2006, p. 47).

O programa Choque de Gestão foi definido como “um conjunto integrado de políticas de gestão pública orientado para o desenvolvimento” (VILHENA et al, 2006, p. 21), dividido em duas fases, uma de 2003 a 2006, e a segunda de 2007 a 2010 e sustentou-se em práticas gerenciais para consolidar uma gestão por resultados (MENDES QUEIROZ; CKAGNAZAROFF, 2012). A criação da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão foi essencial, pois este órgão seria responsável pela condução do projeto e iria concentrar sob um único comando as suas ações.

O planejamento adotado em 2003 no Estado ficou conhecido como Duplo Planejamento com o objetivo focado em dois pilares; um voltado para o equilíbrio fiscal no presente e outro sendo uma agenda de desenvolvimento para médio e longo prazo centrada em investimentos para, também, justificar a sociedade os ajustes iniciais de redução de estruturas, expansão das receitas tributárias e racionalização das despesas. Com o objetivo de proporcionar maior eficiência e efetividade na execução das políticas públicas, o Estado adotou um sistema de contratualização chamado “Acordo de Resultados” (contratos de gestão). Este acordo é um instrumento que se baseia na negociação entre dirigentes de órgãos e entidades do Poder Executivo e entre gestores de menor hierarquia e seus superiores (VILHENA et al, 2006).

O acordo tem como principais finalidades entre outras: fixar metas de desempenho específicas para órgãos e entidades objetivando as políticas públicas e programas governamentais; estimular e valorizar servidores através de programas de capacitação, valorização e profissionalização; estimular o desenvolvimento e a instituição de sistemas de avaliação de desempenho individual dos servidores.

Após assumir compromissos, os órgãos e entidades que celebraram o acordo passam a ter algumas autonomias previstas em lei, como possibilidade de abertura de crédito suplementar, possibilidade de alterar a distribuição e quantitativo de cargos providos por comissão e funções gratificadas, entre outras. Além destas autonomias existe um mecanismo de premiação de servidores através de incentivos em Prêmio por Produtividade, concedido aos servidores que alcançam uma diminuição de despesas correntes de suas atividades ou aumento da arrecadação de receitas em casos específicos, mas esta economia com despesas não poderá vir de uma redução da cobertura ou qualidade dos serviços prestados que foram

definidos pelo Acordo de Resultados (VILHENA et al, 2006).

O Prêmio por Produtividade pago a cada servidor é proporcional ao resultado obtido na Avaliação de Desempenho Individual, dias de efetivo exercício e itens da composição remuneratória. Como critério para o pagamento do prêmio é necessário que o Acordo tenha tido avaliação satisfatória, ou seja, pontuação maior ou igual a 70% do total. Outro instrumento importante que foi implantado foi a Avaliação de Desempenho Individual- ADI, dos servidores públicos do Poder Executivo, visando à valorização do servidor e a reforma gerencial do Estado.

Este instrumento busca uma gestão de pessoas voltada para o mérito do servidor, o que não ocorria nas gestões anteriores, visando o acompanhamento e avaliação constante do desempenho do funcionário através dos critérios como responsabilidades, atividades e tarefas atribuídas, assim apurando a aptidão e capacidade para o desempenho do cargo ocupado. Além disso, traz para os servidores benefícios como: identificação das necessidades de capacitação e formação que melhore o desempenho de suas atividades; identificar as condições de trabalho; planejar suas tarefas; possibilitar a realocação de servidor e reconhecimento de desempenho eficiente através do Prêmio por Produtividade.

Esta Avaliação de Desempenho Individual apresenta, inclusive, benefícios para a sociedade, uma vez que ocorre uma valorização e investimento na melhoria do desempenho dos servidores que prestam um serviço público de melhor qualidade. Outra ação importante do Choque de Gestão foi a reestruturação e implantação das novas carreiras dos servidores públicos com o objetivo de criar incentivos, reconhecimento, instrumentos de capacitação e desenvolvimento na carreira voltado para o mérito e a profissionalização.

Foram adotadas algumas diretrizes para a construção das novas carreiras como: desenvolvimento do servidor na carreira com base no mérito funcional, qualificação profissional; avaliação periódica de desempenho individual como requisito para o desenvolvimento na carreira através de promoção e progressão; sistema permanente de formação e aperfeiçoamento do servidor para promoção na carreira, evolução do vencimento básico de acordo com o nível de posicionamento do servidor na carreira entre outros, busca de isonomia de vencimento entre cargos de mesmas atribuições entre outros, visando um aumento da eficiência e eficácia da prestação do serviço público (VILHENA et al, 2006).

Este processo trouxe algumas características importantes para o funcionalismo público de Minas Gerais, como estruturas de carreiras com níveis de escolaridades diferenciados, descrição mais completa das atribuições, instituto criado para estabelecer progressão e promoção por escolaridade adicional. Ainda, todas as carreiras do Poder Executivo passaram a ter tabelas de vencimento básico com variação entre os graus e entre os níveis, renovação do quadro de pessoal através de autorizações de concurso público para cargos efetivos e elaboração de projetos de leis referentes às carreiras junto aos representantes dos sindicatos e associações de servidores públicos.

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para esse estudo foi a pesquisa bibliográfica de caráter exploratório. Este tipo de trabalho procura respostas para os questionamentos propostos, segundo Minayo (1993 apud SILVA & MENEZES, 2005, p. 19) pesquisa “[...] é a atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca, que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente.”

Para Gil (1999 apud SILVA & MENEZES, 2005, p. 19), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um “[...] processo formal e pragmático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para os problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. Para este autor, a pesquisa bibliográfica é aquela elaborada a partir de um material já publicado, principalmente de livros, artigos de periódicos e, atualmente, com material disponibilizado na internet.

Serviu como base de informações para a presente pesquisa o banco de dados dos websites Google Acadêmico e SciELO. As obras analisadas correspondem a artigos científicos publicados no período de 2004 a 2012, referentes aos temas ligados a associação dos termos: “Choque de Gestão em Minas Gerais e Funcionalismo Público”.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

Nesta pesquisa exploratória do tema foram encontrados 16 artigos científicos, em língua portuguesa, relacionados ao tema definido. A seguir fez-se uma leitura inicial dos dados encontrados. Posteriormente, esses artigos foram divididos em sete grupos de acordo com as similaridades em seus conteúdos.

1) Impacto do Choque de Gestão no nível de estresse do funcionário público

Encontrou-se um artigo que avaliou a realidade mais competitiva e estressante “pós Choque de Gestão” no corpo gerencial em uma empresa pública, a Companhia de Saneamento de Minas Gerais (Copasa-MG). O artigo relatou a realidade de adaptação do corpo gerencial da empresa que tem de enfrentar as mudanças organizacionais promovidas pela reestruturação produtiva adotada pelo governo estadual.

Paiva & Couto (2012) avaliaram que, de forma geral, os gerentes pesquisados apresentaram condições satisfatórias de saúde, mas era necessário adotar práticas de gestão de pessoas voltadas para o treinamento e desenvolvimento de pessoal visando lidar melhor com a realidade competitiva promovida pelo programa de governo. As mudanças promoveram uma melhora nos resultados da organização, entretanto gerou uma grande cobrança sobre o corpo gerencial. Para a coleta de dados foram utilizados: pesquisas e análise documental, questionários e observação direta.

2) A PMMG (Polícia Militar de Minas Gerais) e sua adaptação ao novo modelo

de gestão imposto, o Gerencialismo.

Um artigo relatou este tema que mostra um novo modelo de gestão lançado pelo programa CG (Choque de Gestão) baseado no Gerencialismo, priorizando reformas para se adequarem as macropolíticas estaduais.

Neste caso específico da PMMG, que possui uma cultura militar ligada à hierarquia e disciplina, as mudanças principais foram em sua arquitetura organizacional e políticas de admissão de pessoal.

3) Políticas e Práticas de Gestão fundamentadas na Gestão por Competências e Avaliação de Desempenho Individual.

Este tema foi abordado por dois artigos e são fundamentais para se tratar sobre a política do “Choque de Gestão”. GAMA et al (2012), mostram que a Gestão por Competências busca resultados qualitativos e quantitativos melhores e, conseqüentemente, conceitos como competência e espaço ocupacional foram incorporados ao ambiente organizacional.

Ainda, segundo os mesmos autores, este projeto de avaliação foi sendo incorporado ao longo dos anos desde 2004 nos órgãos e entidades do governo, colocando os recursos humanos como peça fundamental, uma vez que os resultados são alcançados por meio das pessoas. Assim, houve a implementação do desenvolvimento da profissionalização contínua dos servidores atendendo o interesse público.

Foram estabelecidas parcerias entre a SEPLAG-MG (Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão) e a Escola de Governo da Fundação João Pinheiro (FJP) para formação e capacitação do servidor, pois este passou a ter seu desempenho avaliado e conseguir a possibilidade de desenvolvimento na carreira.

A política de gestão do desempenho propiciou a inserção da cultura de avaliação e meritocracia, foi criado um método de avaliação orientada para identificar, desenvolver e reconhecer as competências dos gestores e servidores do estado que se alinhavam com as estratégias organizacionais e institucionais. Contudo, pode-se verificar que o governo priorizou finanças para realização das ações de capacitação para os servidores e gestores do Estado, gerando ganhos qualitativos, viabilizando o desenvolvimento de competências requeridas na atividade profissional.

Silva e Lages (2012) mostraram que desde 2003, o governo de Minas Gerais instituiu a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) inclusive para os professores efetivos da rede pública do estado, visando promover melhorias para o servidor através de estímulos a um desempenho satisfatório e melhorias no serviço público.

Outro ponto importante da ADI seria o fato dos professores serem estimulados a incorporarem princípios meritocráticos como autonomia, competitividade, esforço, empreendedorismo, assim o progresso e fracasso seriam diretamente ligados às habilidades e esforço de cada um, independente do contexto.

Os autores ainda ressaltaram os problemas deste novo modelo de regulação, pois com a ADI, o Estado utiliza regras e normas para ajustar a ação dos servidores às suas finalidades. Desta forma, o professor se sente pressionado, afinal este contexto define o que deve ser realizado, classifica as qualidades, compara e

hierarquiza as competências.

Esse cenário estabelece uma relação de dependência entre recompensas e punições e os resultados do trabalho, pois em Minas Gerais quando ocorrem resultados insatisfatórios na ADI gera punições ao servidor, como não recebimento do Prêmio por Produtividade e, inclusive, a perda de cargo em alguns casos.

Uma consequência importante desta relação da ADI e o servidor docente do estado seria a possibilidade de conflitos, tensões e competição entre estes, mas também pode favorecer o desenvolvimento de ações de aprimoramento destes funcionários por parte do empregador (governo estadual).

4) Sistema de Remuneração Variável, Acordo de Resultados e Prêmio por Produtividade.

Este grupo possui o maior número de artigos encontrados, no total de oito, esta prevalência acontece devido à importância dos temas abordados, sendo um dos principais pilares da política de recursos humanos do programa mineiro.

Reis Neto e Milagres de Assis (2012) evidenciam o sistema de Remuneração Variável do governo de Minas Gerais como sendo o maior da administração pública brasileira, o modelo mineiro possui um período avaliatório de um ano e é fundamentado exclusivamente em resultados.

Os autores ainda comparam o modelo com as experiências internacionais que inserem outros elementos relacionados a habilidades e competências dos servidores. É importante ressaltar que a Remuneração Variável foi implementada junto a outros instrumentos de gestão, como o gerenciamento de projetos, havendo ainda integração entre estas ferramentas de administração. Mas, destacam o risco da universalização do Prêmio por Produtividade, que pode induzir a comportamentos oportunistas e conservadores na definição de metas, sendo um ponto negativo para seu sucesso. Informações oficiais do governo mineiro mostram que desde 2008, o Acordo de Resultados se universalizou e passou a abranger mais de 99% dos servidores ativos do poder executivo (REIS NETO; MILAGRES DE ASSIS, 2012).

O autor evidencia a capacidade da Remuneração Variável em mobilizar as pessoas para as prioridades estabelecidas, sendo um mecanismo de comunicação poderoso. A implantação do Acordo de Resultados na Segurança Pública de MG trouxe resultados positivos na Polícia Civil, que aumentou a produtividade ao esvaziar as prateleiras de inquéritos antigos e o Corpo de Bombeiros, que priorizou a sua missão de salvar vidas e redução do prazo de análise do PSCIP (Processo de Segurança Contra Incêndio e Pânico).

Ainda foi mostrado que o Prêmio por Produtividade por si só não aumenta a motivação, mas gera um aumento significativo de desempenho em servidores pouco produtivos que ficam em evidência devido ao alinhamento organizacional. Houve destaque para o papel dos líderes e presença permanente de auditorias e avaliação externa para o sucesso do programa.

Para Vilhena (2012), ao estabelecer as metas e resultados a serem alcançados pela organização, o acordo de resultados permitia que esta planeje suas ações e orçamento, execute o controle e aprimore seus processos de acordo com suas prioridades.

A autora ainda mostrou que o Acordo de Resultados disponibiliza dois incentivos para alcançar seus resultados: possibilidade de premiar os servidores quando cumprirem as metas estabelecidas e conceder prerrogativas que ampliam as autonomias gerenciais de órgãos e entidades.

Os cargos em comissão e funções de confiança da Administração Pública de Minas Gerais, também, sofreram alterações com o Acordo de Resultados. De acordo com Neves e Silva (2012), houve uma nova sistemática nestes cargos, pois as instituições passaram a ter autonomia, houve racionalização e simplificação nos meios de gestão dos mesmos, esses meios facultam ao dirigente máximo da instituição alterar o quantitativo e a distribuição de cargos em comissão e funções de confiança, desta forma os gestores puderam utilizá-los da melhor forma para atingir os resultados pactuados.

As autoras complementam o raciocínio mostrando que a utilização adequada e com responsabilidade deste modelo de flexibilização nestes cargos, pode ser um instrumento eficiente para alinhar a estrutura de pessoal dos órgãos e entidades aos objetivos de contratualização de resultados e estratégia do governo.

Guimarães e Campos (2012) descrevem o Sistema de Monitoramento e Avaliação (M&A), implementado em Minas Gerais, sendo um importante elemento de definição das prioridades no Acordo de Resultados através de um processo de planejamento.

Os autores enfatizam, ainda, que uma atividade sistematizada de feedback baseada no desempenho dos resultados finalísticos e avaliações em andamento continua ausente devido à baixa maturidade de indicadores de algumas Áreas de Resultados, mas também, ao grau de consolidação desta cultura de avaliação.

O sistema M&A é harmônico, calibrado e incentivado visando uma gestão efetiva por resultados. Por outro lado, Gomes (2012) entende que a orientação do modelo de resultados em Minas ainda é incipiente, pois representa uma pequena parcela dos compromissos acordados, ou seja, a maior parte dos indicadores de desempenho previstos nos acordos não se refere aos efeitos da ação pública na realidade social, mas a produtos ou processos.

Entretanto, o autor ressalta como um grande mérito do modelo a transparência de seus objetivos, indicadores de resultados, metas, publicação dos acordos de resultados e avaliações periódicas os quais estão disponíveis de forma transparente e pública.

Outro ponto importante é que o principal mecanismo de enforcement do modelo de gestão mineiro, junto aos dirigentes e aos servidores seria o Acordo de Resultados, o qual é um instrumento que reúne os compromissos, sistema de incentivos e as concessões. O sistema de incentivo abrange as autonomias para o gestor do órgão e Prêmio por Produtividade, que pode chegar a ser equivalente a um salário mensal para o servidor, sendo pago uma vez por ano. A autora cita ainda algumas potencialidades e limitações encontradas no modelo mineiro. Potencialidades tais como: o foco na entrega dos serviços; criação de mecanismos de responsabilização; integração planejamento- orçamento-gestão e processo de aprendizagem da cultura de gestão.

As limitações citadas foram o problema de integração entre instrumentos de gestão; baixa cobertura que não alcançou ainda o interior do Estado; dificuldade de mensurar certos indicadores; resistência de servidores que precisam acreditar no modelo e buscar os resultados independentemente de incentivos financeiros.

Nogueira et al (2012) cita o caso de Minas Gerais como exemplo de mudança de comportamento dos seus servidores que se encontravam anteriormente desmotivados, com baixa capacidade resolutiva e funções fixas. Assim, ao instituir a Avaliação de Desempenho, começou a reconhecer o servidor que contribuía efetivamente nos resultados para a sociedade e oferecer apoio e aperfeiçoamento aos funcionários com baixo desempenho. Servidores com maior tempo de serviço e idade possuem dificuldade em aceitar a mensuração por produtividade, pois acreditam que por trabalharem há muito tempo, não existe a possibilidade de melhoras.

5) Mudança gerencial promovida pelo CG, mas sem êxito nas relações humanas e culturais.

Este grupo possui um artigo abordando outra realidade do “Choque de Gestão” ao apresentar algumas dificuldades encontradas na ótica de servidores do Estado.

Mendes Queiroz e Ckagnazaroff (2012) mostraram, através de entrevistas com servidores do Estado, que o modelo de gestão desenvolvido foi inovador nos aspectos estratégico, estrutural, tecnológico e de controle, mas nas relações humanas, culturais e políticas, o CG não as considerou como prioridade.

O modelo de gestão enfatizou a eficiência organizacional e não mudou o papel do indivíduo que, na perspectiva humana, deixaria de ser tratado como recurso para ser uma “pessoa talentosa”, o que não ocorreu.

Os autores mostram, também, que nas entrevistas com os idealizadores do CG não foi apresentada, em nenhum momento, preocupação por parte destes que o modelo seria direcionado para uma mudança cultural, mas mesmo assim, a implementação do plano gerou alguns efeitos neste aspecto, ainda que incipientes.

Na esfera política houve muitas alterações nas estruturas formais em órgãos e entidades, mas não houve ganho no aspecto participativo, da comunicação e diálogo entre as partes, sendo que ainda prevalece a centralização das informações e tomada de decisões no grupo de idealizadores do “Choque de Gestão”.

6) Um histórico das Mudanças Organizacionais no setor público com ênfase no projeto “Choque de Gestão”.

Os autores avaliaram outros aspectos e concluíram que a maior parte dos servidores acredita que as mudanças não alteraram sua vida profissional, sendo visto como um aspecto negativo para o sucesso do programa. Ainda, foi mostrado que os servidores parecem não estarem preparados para as transformações organizacionais e, conseqüentemente, o comprometimento com o trabalho é prejudicado. Um dos motivos deste despreparo seria a falta de tempo para os servidores assimilarem as novas regras de organização institucional criadas pela legislação mineira.

Lacerda et al (2012), analisaram de forma geral o “Choque de Gestão” como

uma mudança programada e de grande impacto, mas que enfrenta desafios, como a resistência dos próprios servidores e desconfianças por parte do setor privado e do cidadão com a Administração Pública.

7) O impacto das reformas educacionais no trabalho docente.

Este último grupo possui dois artigos sobre o tema mencionado. Ao apresentar as condições de trabalho docente na rede estadual de ensino de Minas Gerais, Augusto (2012), faz uma correlação com as reformas educacionais promovidas no “Choque de Gestão”, pois houve uma redução de investimentos com conseqüente redução de pessoal e manutenção de condições de trabalho inadequadas, implantação do Adicional de Desempenho atrelando remuneração à produção.

A autora revela que a inadequação das condições de trabalho é motivo de grande insatisfação e conflitos nas relações de trabalho dos docentes, uma vez que entra em contradição com o discurso do próprio Estado que programou as reformas visando a melhoria dos serviços da educação. Além disso, há uma grande rotatividade de local de trabalho devido às jornadas múltiplas dos docentes em várias escolas e, também, aos baixos salários da categoria.

Brito (2012) fez um estudo sobre as reformas educativas e seu conseqüente impacto no cotidiano profissional dos professores de Minas Gerais, onde a política educacional passou a seguir os princípios do Choque de Gestão, como a Avaliação de Desempenho dos docentes e discentes, obtenção de resultados e melhoria nos indicadores do Estado nas avaliações nacionais.

A partir de 2003, o plano de carreira criado para os docentes seguiu os princípios da administração do Choque de Gestão, pois eliminou direitos conquistados, como adicionais por tempo de serviço. Assim, a ascensão na carreira foi associada à produtividade, com ênfase à meritocracia e contenção de gastos.

Ocorre, também, que a aprovação do plano de carreira e tabela de vencimentos promove uma valorização da profissão docente. Contudo, o fato de ter que buscar qualificações/titulações e rotinas de trabalho extra para conquistar o Adicional de Desempenho e o Prêmio por Produtividade, como complementação do salário, mostra uma profissionalização precarizadora.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O programa Choque de Gestão, implantado no Estado de Minas Gerais, foi um verdadeiro marco na gestão pública brasileira a nível estadual o que gerou inovações importantes na administração pública e na gestão dos servidores públicos.

A necessidade de uma reestruturação na gestão pública surgiu de um quadro fiscal grave e da falta de investimentos estaduais. O Choque de Gestão foi planejado em duas fases: a primeira, com racionalização das despesas e a segunda, priorizando a gestão de resultados. Com isso, surgiram, dentre outros, o Acordo de Resultados, a Avaliação de Desempenho Individual e o Prêmio por Produtividade que geraram inovações e uma nova forma de “gestão de pessoas no serviço público”.

Os resultados encontrados mostraram grandes mudanças na gestão do funcionalismo público, principalmente, ao inserir uma realidade competitiva e que busca resultados. Mesmo em organizações rígidas, como a polícia e bombeiro militar, tiveram que se adaptar a esta emergente realidade mesmo que aos poucos.

A instituição da Avaliação de Desempenho Individual promoveu o desenvolvimento de cursos de formação e capacitação de servidores buscando estimular princípios meritocráticos, mas foi mostrado que a ADI busca ajustar seus objetivos às finalidades do governo estadual o que seria uma deficiência desta avaliação, pois as qualidades e competências a serem desenvolvidas são “impostas” de cima para baixo.

Uma grande prevalência encontrada nos artigos foram os temas Sistema de Remuneração Variável e Prêmio por Produtividade. Estes, são fundamentais para o sucesso da gestão por resultados, pois foi constatado que podem mobilizar os recursos humanos para as metas estabelecidas e aumentar a produtividade, principalmente, em servidores pouco produtivos.

Portanto, o Estado utiliza incentivos financeiros, como um salário extra no ano, quando os servidores cumprem as metas estabelecidas e autonomia para o gestor do órgão. Um aspecto negativo encontrado foi a visão dos servidores em seu papel nas relações humana e cultural no Choque de Gestão, pois não viram mudanças em sua participação como peça importante do processo e nem na comunicação com o ente estatal.

Desta forma, não houve possibilidade de o servidor participar de reuniões, debates e acordos no momento da tomada de decisões e elaboração das regras a serem seguidas. Nesse sentido, outra dificuldade encontrada seria a resistência pelos próprios servidores ao modelo de gestão, principalmente, pelas inúmeras mudanças na rotina de trabalho que passou a exigir resultados, o que não acontecia anteriormente, além da dificuldade de assimilação da legislação criada para sustentar o programa.

As questões e desafios enfrentados pelos docentes do Estado, junto às novas regras e exigências da gestão por resultados, foram um dos pontos mais importantes encontrados devido às consequências que surgiram sob esta classe de servidores. Ao atrelar a remuneração à produção, redução dos investimentos e manutenção de condições inadequadas de serviço, o ente estatal trouxe grande insatisfação e rotatividade de local de trabalho, uma vez que os baixos salários e a necessidade de múltiplas jornadas evidenciaram uma situação precária da carreira docente em Minas Gerais.

Por fim, foi observado que apesar de algumas dificuldades encontradas e a resistência por parte dos servidores e da sociedade com o novo projeto, é certo que o modelo “Choque de Gestão” trouxe grandes inovações na gestão pública e na gestão do funcionalismo público, já que implantou a transparência dos objetivos; a publicação dos acordos de resultados; as metas que respeitam os princípios da publicidade e impessoalidade na administração pública.

Além do que, ao mudar o foco para resultados, metas, incentivos e qualificações dos servidores, a eficiência aliada a resultados se tornou o “norte” do

Gestão do Desenvolvimento dos Servidores do Governo de Minas. V Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2012, Brasília. Painel 37/133. Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração, 2012. Disponível em: http://www.semarh.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/search_eg/imprensa/pdf/133.pdf. Acesso em: 06 jul. 2012.

GOMES, E.G.M. **Gestão por Resultados e Eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais.** São Paulo: EAESP/FGV, 2009, 187 p. (Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Doutorado de Administração Pública e Governo da EAESP/FGV, Área de Concentração: Transformações do Estado e Políticas Públicas). Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4652/72050100745.pdf?sequence=1>. Acesso em: 05 jun. 2012.

GUIMARÃES, T. B.; CAMPOS, E. S. A. **Gestão da Estratégia no Governo do Estado de Minas Gerais: em busca da harmonia entre a ação e os resultados.** In: XIII Congreso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 4-7 nov. 2008.

GUIMARÃES, T. B.; CAMPOS, E. **Sistema de Monitoramento e Avaliação no Governo do Estado de Minas Gerais: Aspectos de Gerenciamento.** 2009. disponível em: http://siteresources.worldbank.org/INTLACREGTOPPOVANA/Resources/Tadeu_Barr et o_Minis_Gerais.pdf. Acesso em: 29 jun. 2012.

LACERDA, M. S.; MARQUES, A. L.; ROCHA, M. S.; ALBERGARIA, A. R. **Mudança Organizacional: O Choque de Gestão em Minas Gerais.** XIX ENANGRAD. Curitiba, PR, 2008. Disponível em: http://www.cmbh.mg.gov.br/images/stories/escoladolegislativo/Nucleo_Divulgacao/Art_Choque_de_Gestao.pdf. Acesso em: 05 jun. 2012.

LEMOS, C. S. **Gestão Pública Orientada para Resultados: Avaliando o Caso de Minas Gerais.** Rio de Janeiro: FGV, 2009. (Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública). Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3484/carolinalemos.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 08 jun. 2012.

MENDES QUEIROZ, R. G.; CKAGNAZAROFF, I. B. **Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público.** Revista de Administração Pública-RAP. Rio de Janeiro, maio/jun. 2010. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/2410/241016590007.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2012.

NEVES, F. S.; SILVA, M. F. J. **Uma reflexão sobre o novo modelo de cargos comissionados do estado: flexibilidade com foco em resultados.** II Congresso CONSAD Pública, 2009, Brasília. Painel 59. Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração, 2009. Disponível em:

<http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/painéis_II_congresso_consad/painel_59/uma_reflexão_sobre_o_novo_modelo_de_cargos_comissões_nados_do_estado.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2012.

NOGUEIRA, F. J.; TABATA, M. N.; ITO, M. **Gestão pública por resultados: a produtividade como nova forma de mensuração**. São Paulo, Centro Paula Souza, 2009. Anais do IV Workshop de Pós-Graduação e Pesquisa-2009. Disponível em: <<http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/pos-graduacao/workshop-de-pos-graduacao-e-pesquisa/anais/2009/trabalhos/gestao-e-desenvolvimento-de-tecnologias-da-informacao-aplicadas/trabalhos-completos/NOGUEIRA,%20Fabiola%20Julia.pdf>> Acesso em: 08 jun. 2012.

PAIVA, K. C. M.; COUTO, J. H. C. **Qualidade de vida e estresse gerencial “pós-choque de gestão”: o caso da Copasa-MG**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, nov./dez. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n6/08.pdf>>. Acesso em: 5 de jun. 2012.

PEREIRA, M. J. **A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro**. APGS, Viçosa, v.2, n.1, pp. 109-134, jan./mar. 2010.

REIS NETO, Mário T.; MILAGRES DE ASSIS, L. O. **Principais características do Sistema de Remuneração Variável no Choque de Gestão em Minas Gerais: O Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade**. Gestão & Regionalidade, 2010, Vol.26, Núm.76, jan-abril, 2010, p.75-90. Universidade Municipal de São CaetanodoSul. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1334/133412616007.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2012.

RODRIGUES, E. A.; FONSECA, J. A. **Planejamento e Emprego de Efetivo na Polícia Militar de Minas Gerais**. O Alferes, v.23, n.63, 2008. Disponível em: <<http://ead.policiamilitar.mg.gov.br/repm/index.php/oalferes/article/view/98>> Acesso em: 10 jun. 2012.

SILVA, E. G.; LAGES, I. L. P. **Os Novos Modos de Regulação e suas Implicações no Trabalho Docente**. 25º Simpósio brasileiro de Política e Administração da Educação. São Paulo, 2011. CD-ROM 2011. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/index.htm>>. Acesso em: 05 jun. 2012.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. (2005). **Metodologia da Pesquisa e Elaboração da Dissertação**. Disponível em:

http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf. Acesso em: 06 jul. 2012.

VILHENA, R. **Flexibilidades na Gestão: A Experiência de Minas Gerais**. IV Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2011, Brasília. Painel 35/126. Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração, 2011. Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2011-06/painel_35-

124_125_126.pdf> Acesso em: 08 jun. 2012.

VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. **O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

WEYLAND, K. **Assessing Latin American neoliberalism: introduction to a debate**. *Latin American Research Review*, v. 39, n. 3, 2004, p. 143-149.

ABSTRACT: The aim was to investigate the impact a management model based on results and efficiency exercised in the bureaucratic structure of public service and how this reference caused changes in acceleration of the work of state servers. We conducted a literature review about the theme from scientific research published in the period 2003 to 2012. The results point to a positive outlook on the management model in most studies researched. There have been innovative changes as the Individual Performance Evaluation and Productivity Award that have definitely changed the relationship of the server with its public function and criteria such as productivity and search for results have been given great importance in the routine work of the public service. Thus, it can be noticed that the deployment of Management Shock in public service helped to consolidate concepts used in the private sector as meritocracy, efficiency, productivity and search for results amongst to public servants in their duties.

KEYWORDS: Management Shock. Public Service. Public Management.

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.