

**Governar e empreender**

**Govern and undertake**

**Gobernar y emprender**

Recebido: 07/12/2020 | Revisado: 09/12/2020 | Aceito: 17/12/2021 | Publicado: 17/12/2021

**Francisca Iselda Pereira de Macêdo**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2689-9619>

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

E-mail: [isy.rz@hotmail.com](mailto:isy.rz@hotmail.com)

**Max Leandro de Araújo Brito**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2827-9886>

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

E-mail: [maxlabrito@gmail.com](mailto:maxlabrito@gmail.com)

**Resumo**

O presente Caso para Ensino em Administração foi escrito com o principal objetivo de contribuir para o entendimento da administração pública e estratégica no setor, bem como planejamento e burocracias existentes em empreendimentos privados. Com enfoque no caso de uma prefeitura do município de médio porte, destacando o investimento e a instalação de novas tecnologias para inovações relacionadas ao servidor. A nota que se segue possibilita ao professor explorar possíveis perspectivas enfrentadas pelas gestões e administrações no que se refere a firmar estratégias e planejamentos. O presente caso pode ser trabalhado dentro das seguintes disciplinas: Logística, Gestão da Qualidade, Administração Estratégica, Marketing, Empreendedorismo, Gestão Pública e outras relacionadas.

**Palavras-chave:** Gestão pública; Setores público e privado; Desafios e dificuldades.

**Abstract**

This Case for Teaching in Administration was written with the main objective of contributing to the understanding of public and strategic administration in the sector, as

well as planning and existing bureaucracies in private enterprises. Focusing on the case of a medium-sized city hall, highlighting the investment and installation of new technologies for server-related innovations. The note that follows allows the teacher to explore possible perspectives faced by managements and administrations with regard to establishing strategies and plans. The present case can be worked within the following disciplines: Logistics, Quality Management, Strategic Administration, Marketing, Entrepreneurship, Public Management and others related.

**Keywords:** Public management; Public and private sectors; Challenges and difficulties.

### **Resumen**

Este Caso para la Docencia en Administración se redactó con el objetivo principal de contribuir a la comprensión de la administración pública y estratégica del sector, así como a la planificación y burocracias existentes en las empresas privadas. Centrándonos en el caso de un ayuntamiento de tamaño medio, destacando la inversión e instalación de nuevas tecnologías para innovaciones relacionadas con servidores. La nota que sigue permite al docente explorar las posibles perspectivas que enfrentan las gerencias y administraciones con respecto al establecimiento de estrategias y planes. El presente caso se puede trabajar dentro de las siguientes disciplinas: Logística, Gestión de la Calidad, Administración Estratégica, Marketing, Emprendimiento, Gestión Pública y otras afines.

**Palabras clave:** Gestión pública; Sectores público y privado; Desafíos y dificultades.

### **Introdução**

No ano de 2014 a prefeitura municipal da cidade de Lagoas enfrentava algumas mudanças decorrentes da troca de gestão do município, ocorrida nas eleições para prefeito em 2012. Essas mudanças foram diagnosticadas na atuação de Francisca Macedo, a então eleita prefeita. Com a nova gestão, surgiu a necessidade de promover transformações no modo de governar e adaptar-se as novas tecnologias em diversos âmbitos, seja na forma de atender as leis e normas que são necessárias para o

funcionamento do comércio e empreendimentos locais na cidade como atender a demanda da população.

A gestora tendo conhecimento de uma série de normas legislativas direcionadas aos setores, visando o desenvolvimento no âmbito municipal (estabelecimentos existentes na cidade e comércio local) tentou focar na promoção de mudanças necessárias para geração de um impacto positivo, produzindo um tipo de modelo considerado atualizado e adequado na forma de administrar. Ela sabia que após a implementação de novos modelos destinados as secretarias municipais e aos empreendimentos traria novos desafios e dificuldades substanciais para se adaptarem.

### **Os sistemas de registro eletrônico da jornada dos funcionários**

Nos dois primeiros anos de mandato a prefeita se deparou com algumas adversidades e situações problemáticas. O primeiro desafio surgiu após a publicação da portaria nº 2.020/20 que instituía regras e obrigações para a adoção de sistemas de registro eletrônico da jornada dos funcionários de uma pré-escola situada na zona urbana da cidade, que funcionava a mais de 30 anos na esfera municipal em caráter educacional.

A prefeitura adotou a instalação desta ferramenta com o intuito de impedir qualquer fraude no sistema, incluindo carga horária trabalhada atrelada ao cumprimento de serviço diário do servidor público. O registro de horários visava também manter a organização do quadro de funcionários, servindo como respaldo em situações de processos trabalhistas. O relógio eletrônico começou a funcionar na unidade educacional no mês de junho do ano de 2014 e alguns empregados buscaram subterfúgios para burlar as horas trabalhadas.

A primeira falsificação foi detectada quando a funcionária Roberta (25 anos de idade e 5 anos de atuação na escola) no exercício de sua função como Agente Administrativo realizou o acúmulo de hora extra através de dois turnos: manhã e tarde. Ela praticava o “esquema de fraude do sistema” da seguinte forma: Efetuava entrada ao seu expediente as sete horas da manhã, concluía as doze horas e esperava de três a cinco minutos para registrar a entrada do segundo turno (horário que fazia a hora extra). Ao retornar ao trabalho posterior as treze horas (sendo que se ausentava algumas vezes, no

expediente da tarde) passava direto, e realizava novamente a operação as dezessete horas.

Dessa forma, Roberta estava recebendo por hora extra que estava registrada no sistema eletrônico, porém não cumprindo o expediente e carga horária descritos na Lei complementar nº 10/2009 que estabelece a forma de registro de frequência diária dos servidores da administração pública do município. De acordo com o art. 5º da lei, o servidor pode acumular saldo de hora extra, todavia este saldo não poderia superar a quantidade de horas equivalente à carga horaria semanal do trabalhador.

Outro caso de burlar o que estava previsto na legislação foi de um vigilante noturno chamado Alberto (40 anos de idade e 10 anos exercendo o cargo). Em seu ato desonesto, chegava no ambiente escolar as dezoito horas para registrar seu horário de entrada de expediente, deixava as luzes acessas (assim tornava aparente sua presença no local) e posteriormente se ausentava do espaço, retornando no outro dia pela manhã as seis horas para registrar o horário de saída, contabilizado as 12h trabalhadas que são destinadas ao vigia noturno. Assim, beneficiava-se também com os dias de folga conforme está descrito na Lei complementar nº 31/2012, de 12 de janeiro de 2012 que fica descrito a jornada de doze horas de trabalho por trinta e seis horas de descanso para os servidores públicos municipais ocupantes do cargo de vigilante noturno.

Diante das duas situações, o setor responsável teve conhecimento das praticas através de denúncias anônimas e após notificação feita à prefeitura, constatou-se que o município estava tendo um prejuízo financeiro por parte dos servidores e configurado como lesão da administração municipal.

### **A burocracia e o empreendedorismo**

Um dos desafios apresentados no início da gestão foi a burocracia existente para solicitação de funcionamento dos empreendimentos, neste caso, o estabelecimento da rede Galvão que era Restaurante e Pizzaria e necessitava de um alvará de funcionamento para execução de suas atividades. Porém, para conseguir essa solicitação a empresa tinha que atender a alguns requisitos, preencher um formulário e anexar as plantas arquitetônicas e layout das instalações, acompanhados de fotografias do local e do entorno, mostrando que não possuía estacionamento para clientes.

A rede Galvão nasceu no ano 2000 quando dois irmãos da cidade de Lagoas, Thairones (22 anos, formado em administração pela UFRN em 1999) e Thalís (25 anos, concluindo o curso de contabilidade pela Universidade Política em 2020) resolveram montar o primeiro empreendimento no ramo alimentício: um restaurante e pizzaria localizado no centro da cidade, oferecendo serviço diferenciado quanto a culinária, espaço e atendimento. Uma novidade para aquele ano que colocou a empresa como referência na cidade e região. Os dois empreendedores tinham capital para investimento, tendo em vista que queriam trazer retorno para o financeiro de ambos.

O estabelecimento no início contava apenas com dois garçons, uma cozinheira e os dois fundadores na recepção (que revezavam no trabalho diário). Com o sucesso no primeiro ano de funcionamento, os sócios decidiram ampliar a rede local contando com um maior espaço físico e aumentando o quadro de funcionários (de três passou para sete). Com isso a Galvão foi progredindo em nível de ser referência para clientes e estabelecimentos do mesmo segmento.

Atualmente a rede possui uma estrutura própria e equipe treinada, buscando dar suporte necessário no atendimento aos seus consumidores e conta com três redes Galvão funcionando: duas no Estado do Rio Grande do Norte (sendo uma em Lagoas e outra em Natal) e a terceira aberta a pouco mais de um ano, funcionando em João Pessoa na Paraíba, localizada próximo aos restaurantes de tradição do Estado.

O desafio de empreender diante das crises econômicas que o país enfrenta, por vezes acaba impactando nos negócios existentes ou na criação de novos. Em contrapartida o setor alimentício é um dos comércios mais interessantes para os empreendedores, pois é visto como uma necessidade básica para a vida do ser humano e acaba atraindo muitos clientes, principalmente quando o atendimento e os serviços são de alta qualidade. Um exemplo para esse mercado, é quando se destaca os restaurantes de comidas regionais e pizzarias que abrange consumidores de todas as classes sociais e paladares.

Vale salientar que a procura pelo setor de alimentação não é sinônimo de sucesso tampouco de lucros garantidos para os empresários e a razão disso se dá pela alta concorrência, assim motivando os estabelecimentos a buscarem alternativas para atrair os clientes e aperfeiçoar a qualidade das refeições com alta eficiência.

Diante disso, foi fundamental para a empresa analisar os desafios e as

oportunidades no mercado de alimentação, levando em consideração alguns pontos importantes para conseguir se destacar perante outros restaurantes e com isso evoluir quanto negócio e marca Galvão. Contam com prioridades em aperfeiçoar a seleção dos fornecedores e ingredientes, ter uma boa comunicação e fidelizar o público alvo, pretendendo lançar um cardápio mais diversificado com comidas regionais e sabores de pizzas variados para conquistar novos adeptos dos seus serviços.

Todos os desafios citados foram desenvolvidos com sucesso a curto e médio prazo, porém, ainda recebiam muita reclamação dos clientes em relação ao tempo de responder pedidos via ligações telefônicas para atendimento ou mesmo no próprio estabelecimento, bem como o tempo de entrega delivery. Essas reclamações ocorreram em virtude da consequência no aumento da demanda de consumidores e os irmãos Galvão não tinham um planejamento prévio para solucionar problemas que acabaram surgindo com o crescimento da empresa.

Diante dos ocorridos decidiram fazer um planejamento destacando possíveis respostas aos problemas que a cada semana ficava difícil de serem sanados. Houve uma reunião antes do expediente do início da semana do mês de agosto, contando com os dois donos e seus colaboradores, para que assim todos pudessem dar sugestões de melhorias.

Após uma hora de reunião, chegaram a uma solução para as falhas da empresa e criaram um planejamento para tal: houve a criação de um aplicativo para a realização dos pedidos efetuados no restaurante no qual já contava com cardápio disponível e horário de funcionamento semanal. Com isso, diminuiu o tempo de espera do cliente e o rendimento do atendente, pois, enquanto o garçom respondia o pedido online, poderia ir desenvolvendo outras tarefas de manuseio rápido. Para melhorar as entregas delivery, no ato dos pedidos via aplicativo foi dimensionado um tempo máximo (15-20 minutos) e assim satisfazendo o consumidor externo ao ambiente físico da empresa.

### **Momentos de tomada de decisão**

A partir destas duas situações, deu início a investigação feita pela atual administração na tentativa de resolver as ocorrências: Por um lado a resistência dos servidores mais antigos da unidade educacional em relação a instalação do ponto

eletrônico, mesmo sendo algo necessário para adequar-se as novas tecnologias. Por outro lado, a dificuldade da empresa privada conseguir adequar-se as normas impostas para funcionar com o alvará, tendo em vista não atender ao requisito em relação ao espaço necessário para o estacionamento no entorno do estabelecimento. Assim sendo, foi realizada uma reunião extraordinária com a prefeita e sua comissão na tentativa de ouvir os funcionários e o empresário para posteriormente diagnosticar possíveis soluções.

A posição da professora e funcionária Maria (50 anos de idade) bem como de outros colegas do ambiente de trabalho mais antigos da instituição, presumem que o ponto eletrônico faz parte de um programa “para baixar a moral do trabalhador”, pressupondo-se, segundo eles, que os colaboradores não estariam cumprindo sua jornada de trabalho.

Em contrapartida, o que vinha acontecendo de acordo com o relato de outros funcionários, era justamente o contrário, já que diversas vezes eles estendiam seus horários para além da jornada de oito horas diárias, como relata o funcionário José (35 anos de idade): “Muitas vezes temos que executar uma tarefa além do nosso horário de trabalho, como uma pesquisa de campo, um atendimento público, uma montagem de uma exposição e isso não pode acontecer porque temos que registrar o ponto”.

Joaquina (31 anos de idade) que é auxiliar administrativa observou que a instalação do registro eletrônico foi uma medida justamente para a proteção dos trabalhadores, ou seja, para que eles não excedam seu horário de trabalho sem que recebam por isso. A opinião é partilhada por alguns outros trabalhadores que destacaram a isonomia da medida. Ela acredita que o ponto foi um ganho, pois todos os funcionários se igualaram em termos de deveres e obrigações, unificando a regra para todos.

Realizou-se em maio de 2014 a primeira reunião na unidade de ensino que contava com a participação da prefeita, seus representantes legais, a equipe da secretaria de educação e os funcionários da escola. Na ocasião foi explanada a importância do registro eletrônico para o controle do trabalho de servidor, bem como a agregação de valor para administração municipal com a importância da adoção de novas tecnologias.

O interesse da gestão por trás da medida do ponto eletrônico foi questionado entre alguns funcionários que foram ouvidos durante a reunião. Segundo informações

advindas da secretaria de educação (SecEdu), era comum que colaboradores das instituições públicas entrassem com ação na justiça para requerer o pagamento pelas horas extras trabalhadas e cumprimento de carga horária especial. Todavia, com a instalação do ponto e as rígidas instruções que foram direcionadas aos servidores, a prefeitura municipal (PM) estaria resguardada destes futuros processos.

No segundo momento da reunião após a conversação da diretora e vice-diretora da escola, a funcionária Maria Lúcia (50 anos de idade, exercendo o cargo de professora há 20 anos) questionou o motivo de ser monitorada em sua jornada de trabalho, já que pessoas como ela, por exemplo, com tantos anos de carreira servindo a educação municipal, estava se sentindo vigiada/controlada e isso iria impactar no seu desempenho diário, causando desmotivação com esse novo regime.

Em contrapartida a colaboradora Vitória (40 anos de idade, auxiliar de serviços gerais com cinco anos de atuação) não concordou com a colega de equipe, afirmando que mesmo com essa nova forma de registro, os funcionários que antes não geravam resultados independente do setor escolar, iriam continuar sem produzir, pois a postura e o empenho do profissional com o cumprimento de tarefas e horas diárias não iriam mudar em virtude de uma nova forma de controle de “entrada e saída” do trabalhador ao seu local de trabalho.

As gestoras escolares ouviram a opinião de todos os integrantes do grupo e questionaram as colegas se haveria algo que a administração atual (incluindo a prefeitura e secretaria de educação) poderia realizar para melhorar a situação das partes que foram destacadas, de forma a não prejudicar a instituição e o servidor. As funcionárias não quiseram se posicionar e decidiram não se comprometer com a decisão final da reunião em relação aos questionamentos ali expostos.



## Notas de Ensino

### Fontes dos dados

A obtenção dos dados para a elaboração deste caso foi por meio de pesquisa de informações, entrevista com a gestão pública municipal e três funcionários de uma escola existente no município, utilizando-se de uma sequência estruturada de questões. Para entender a situação externa foram analisadas informações dos setores em questão, com dados obtidos por trabalhos acadêmicos, sites com informações focadas na administração pública, bem como os setores privados e suas dificuldades com burocracia.

### Objetivos educacionais

Entendendo a esfera pública e suas dificuldades atreladas as suas repartições bem como empresas privadas, e diante dos desafios internos e externos refletidos na atual administração, o aluno deverá propor uma estratégia a gestão.

O caso em questão busca atender aos seguintes objetivos: 1 – Discutir as dificuldades de uma gestão municipal em conseguir atender as exigências de um mundo cada vez mais burocrático e tecnológico. 2 – Visualizar a existência de relações entre as alternativas, estratégias e suas capacidades de resolução de conflitos e problemas com a administração pública.

### Questões

Questão 1: As novas tecnologias e investimentos voltados ao servidor, mais precisamente, o seu registro de horário eletrônico deveria ser um método adotado por todos os setores públicos municipais e estaduais? Quais as questões relevantes do ponto de vista de planejamento, investimento e desenvolvimento para a administração pública?

Questão 2: Sabendo do fato dos servidores conseguirem burlar/infringir a lei que designa o cumprimento de carga horária e realização de tarefas destinadas a todas as

funções, devem ser revistas e criadas novas penalidades para esses atos?

Questão 3: Qual o posicionamento a respeito das burocracias existentes para a criação de novos empreendimentos privados?

Questão 4: Quais os desafios envolvidos no processo de desenvolvimento de empresa quanto ao seu cliente, a nível estratégico e de planejamento?

### **Conceito e teorias envolvidas**

A gestão na administração pública vem se tornando algo desafiador (ARAÚJO et al, 2019; ARAÚJO; BRITO; WEBER, 2019; RIBEIRO et al, 2019; CONCEICAO et al, 2020; ARAÚJO; BRITO; JESUS, 2020; MEDEIROS et al, 2020). A administração pública compreende três esferas: federal, estadual e municipal – envolvendo poder Executivo, Legislativo e Judiciário.

Sarai (2011) aponta que o setor da Administração Pública “é visto como atividade, manifestada comumente por meio dos atos administrativos. De forma simples, os atos administrativos são os atos jurídicos praticados pela administração” (p. 4). Para Meirelles (1998) a visão dessa forma de administração pública compreende formalmente o conjunto de órgãos que compõe um governo para planejamento, organização e coordenação de ações, projetos, serviços, ou seja, a pessoa jurídica. Ela se materializa pelo conjunto das funções necessárias para execução dos serviços públicos em geral e é a operacionalização técnica e legal dos serviços. Ainda para Meirelles (1998) a Administração Pública “não pratica atos de governo” e sim “atos de execução”, portanto, atos administrativos.

Com isso nota-se que a composição da sociedade torna-se homogênea, ou seja, os setores públicos devem estar focados em atender a realidade dessa coletividade “em que há múltiplos espaços para a existência humana, cada qual com suas exigências e necessidades próprias” (SALM; MENEGASSO, 2009, p. 100). Essa homogeneidade é revelada através de diversos aspectos culturais que envolvem a sociedade (BRITO; TEIXEIRA; BRITO, 2011; SHITSUKA et al, 2019a; SOUZA et al, 2019a).

No que se refere a administração pública municipal, considerando os desafios na forma de administrar ao qual são enfrentados no setor pelos gestores, Meirelles (2008) citando a CF de 1988 diz que o município tem o poder “de autoadministração”, além de

“auto-organização”, ou seja, tem a autonomia de designar, proporcionar e manter os serviços de interesse do público alvo que é a comunidade local. Outra atribuição dada ao poder público municipal é de decretar sobre seus próprios tributos e suas rendas, constituindo o mínimo de autonomia que Estados e União atribuem aos municípios (MEIRELLES, 2008, p. 96).

Quando refere-se ao setor privado relacionado a administração pública, Saravia (2010) destaca que esta é ajustada pelo planejamento e gestão como estratégia para produção de bens ou serviços e objetivo imediato: o lucro. Este lucro é proveniente de pagamentos realizados por seus clientes (SILVA; BRITO; ARAÚJO, 2012; LIMA et al, 2019; BARBALHO; BRITO, 2020). A gestão privada engloba aspectos estratégicos voltados para o mercado consumidor (CAVALCANTE; BRITO; ARAÚJO, 2013; OLIVEIRA, E. et al, 2016; BRITO; PESSOA; PESSOA, 2018; MEDEIROS et al, 2019). Essa clientela é alcançada por estratégias e decisões de marketing (CARVALHO et al, 2012; FONTES et al, 2012; HIGINO et al, 2017; GARCIA; BRITO, 2020; SANTANA; BRITO, 2020; SILVA; BRITO, 2020; SALES FILHO et al, 2020). Estratégias que estão cada vez mais voltadas para o ambiente virtual em toda a sua multidisciplinaridade (BRITO et al, 2013; LIMA et al, 2016; CAETANO, et al. 2016; SHITSUKA; SHITSUKA; BRITO, 2020; SILVA et al, 2020), bem como para a inovação (TEIXEIRA; BRITO; OLIVEIRA, 2011; BRITO et al, 2011a; OLIVEIRA; BRITO; TEIXEIRA, 2011; TEIXEIRA et al, 2017; SILVA et al, 2019a).

A legislação que a regula está expressa na Legislação de Direito Privado, o que a diferencia da administração pública. Existe uma diferença entre a administração pública e privada que deve ser levada em consideração nesta discussão, porém as duas se complementam. O primeiro ponto que se destaca é na finalidade: na administração da esfera pública, o regulador e ordenador é o Estado, ou seja, as ações, serviços e os objetivos tem por alcance o interesse da sociedade modo geral como está exposto na Constituição Federal de 1988.

Assim a essência da natureza no setor público (municipal, estadual, federal) se torna diferente da gestão privada em quatro pontos principais: Primeiro a relação existente nas organizações governamentais com o público, já no setor privado é um elo entre/com clientes; Segundo está relacionado aos gestores que são eleitos por eleição e as tomadas de decisões se tornam mais branda; Terceiro, o principal recurso que vem

através do governo tem uma relação direta com os seus contribuintes e quarto e não menos importante, na administração pública as decisões e direções tomadas diante das situações são de certa forma, consideradas democráticas (SARAVIA, 2010).

No setor privado quando se fala em recursos são elencados alguns pontos importantes: os recursos financeiros (que se origina das compras efetuadas pelos seus clientes e são a base econômica para o sucesso financeiro da empresa), o empresário (decide sozinho ou com a ajuda dos acionistas da empresa), existe uma concorrência mercadológica (que é considerada um instrumento neste meio), o cliente (tem benefício/direito de escolha daquele produto ou serviço, bem como a variação de preços de acordo com a demanda) (SARAVIA, 2010).

Portanto, a colaboração tem sido considerada de forma predominante no cenário atual entre a administração pública e empresas privadas, bem como as empresas de terceiro setor que também cabe levá-las em consideração. Essas colaborações ocorrem nos diferentes níveis administrativos e áreas de atuação da administração com destaque para as mídias sociais em um ambiente de negócios cada vez mais digitalizado (BRITO; PENTEADO; BENASSI, 2015; SILVA et al, 2019b; COSTA; BRITO, 2020; MORAIS; BRITO, 2020; JACOME et al, 2020). A cooperação também ganha fora através da terceirização de atividades operacionais (BRITO et al, 2011c; BRITO; TEIXEIRA; OLIVEIRA, 2011; SOARES; BRITO, 2019; TEIXEIRA, et al. 2019 b; TEIXEIRA et al, 2019a; BRITO; BRITO, 2020; DANTAS; BRITO; GUARDIA, 2020; FERREIRA; BRITO, 2020), logísticas (SILVA; ARAÚJO; BRITO, 2018; BARBOSA FILHO; BRITO, 2020) e de gestão de pessoas (BRITO, 2011; REIS; BRITO, 2015; COELHO, et al, 2016; REIS; BRITO, 2018; SOUZA et al, 2019b; JULIÃO et al, 2019; NASCIMENTO; BRITO, 2020). Essa cooperação se torna evidente em todas as instâncias de níveis governamentais, sobretudo nas administrações locais em desenvolvimento.

### **Sugestões de como abordar a análise das questões em sala de aula**

Para a aplicação do caso em sala de aula cabe uma reflexão inicial sobre procedimentos didáticos (SILVA; BRITO, 2011b; SILVA; BRITO, 2011a; TEIXEIRA et al, 2011; BRITO et al, 2011b; PAIVA et al, 2012; BRITO et al, 2018; FONSECA et

al, 2018; LEITE; FONSECA; BRITO, 2019; SILVA; BRITO, 2020), bem como adaptações necessárias para alunos com necessidades educacionais específicas (SILVA; FONSECA; BRITO, 2018; SILVA et al, 2018). Cabe lembrar que o método do caso está inserido em um amplo leque de metodologias ativas (BRITO, 2010; DANTAS; BRITO; ARAÚJO, 2011; SEIXAS et al, 2016; TEIXEIRA; TEIXEIRA; BRITO, 2018; VIEIRA FILHO et al. 2019; TEIXEIRA; SILVA; BRITO, 2019; NASCIMENTO et al, 2020), e que também pode ser utilizado na educação a distância (SHITSUKA; SHITSUKA; BRITO, 2018; SHITSUKA, et al, 2019b). Na aplicação do caso em sala de aula, o professor pode começar orientando aos alunos que leiam o caso, identifiquem o posicionamento da prefeitura e dos seus funcionários, bem como do empreendimento no ramo alimentício e suas situações enfrentadas. Posteriormente solicitar uma avaliação enquanto administradores para entender como isso pode influenciar em uma administração pública e no empreendedorismo, podendo ter como elemento desencadeador os questionamentos de todos os elementos identificados no ambiente interno e externo que possam ou não influenciar as posições.

Algumas questões devem servir para nortear a discussão do caso, podendo existir dimensões a serem desenvolvidas. Neste Caso para Ensino em Administração a abordagem será específica em questões de gestão pública, empreendedorismo, planejamento e realização de procedimentos que focam no sucesso de um bom gestor municipal, bem como de empresas na sua execução e crescimento.

Para aplicação e desenvolvimento do caso em sala, apresenta-se uma forma de condução das atividades em quatro etapas que pode ser adaptada conforme a realidade de cada instituição e turma.

**Etapa 1 – 15 minutos:**

Para início de aplicação do caso recomenda-se a divisão da sala em grupos de até 6 discentes. Posteriormente os grupos devem ler entre eles o caso com atenção. O professor enunciará a tarefa orientando que cada equipe formada fará parte de uma subsecretaria de planejamentos e receberam a missão de resolver e elencar soluções para os desafios e problemas enfrentados pelo estabelecimento comercial e pela administração pública.

**Etapa 2 – 10 minutos:**

Cada equipe deverá apresentar e posicionar-se em relação à tarefa proposta.

Outras informações e questões sugeridas nestas Notas de Ensino podem ser base de apoio a discussão e serem entregues aos grupos.

**Etapa 3 – 20 minutos:**

Organiza-se toda a sala em um grande círculo para iniciar o debate, sendo o docente principal suporte das equipes, propondo questões adicionais para enriquecer o debate e assim orientar o rumo do trabalho.

**Etapa 4 – 25 minutos:**

Após as exposições de ideias e debate grupal, sugere-se que cada equipe exponha suas conclusões. O professor pode fazer questionamentos e comentários, assinalando falhas nas propostas, indicando as boas ideias e estimulando a contribuição dos demais alunos. Nesta etapa, o docente pode apresentar um possível desfecho, relatando neste Caso de Ensino em Administração.

**Referências**

ARAÚJO, I. K. et al. Análise da educação básica no município de Cruzeta/RN. **Research, Society and Development**, v. 8, p. e3182662, 2019.

ARAÚJO, I. K.; BRITO, M. L. A. ; JESUS, A. C. S. . Tempos de crise na administração pública: percepção dos gestores do município de Cruzeta/RN. **Humanidades & Inovação**, v. 7, p. 290-299, 2020.

ARAÚJO, M. I. B. G.; BRITO, M. L. A.; WEBER, T. H. G. . Licitações públicas: um estudo de caso no município de Acari/RN. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 10, p. e1014, 2019.

BARBALHO, P. R. M. ; BRITO, M. L. A. . Influência da diminuição dos serviços bancários para o comércio de uma pequena cidade. **e-Acadêmica**, v. 1, p. e6, 2020.

BARBOSA FILHO, G. N. ; BRITO, M. L. A. . Análise do espaço físico do estoque de uma prefeitura municipal. **e-Acadêmica**, v. 1, p. e9, 2020.

BRITO, F. R. ; BRITO, M. L. A. . Impacto do ciclo PDCA no processo de atendimento aos clientes em empresa de aviamentos. **e-Acadêmica**, v. 1, p. e10, 2020.

BRITO, M. L. A et al. Atração de consumidores em sites de lojas virtuais. **Psicopedagogia On Line**, 2013.

BRITO, M. L. A. et al. As ideias de Dewey na democratização do ensino brasileiro no século XX: uma breve reflexão. **Revista de Ensino e Cultura**, v. 1, p. 8-15, 2018.

BRITO, M. L. A. et al. Destaques na economia do Rio Grande do Norte. **P@rtes**, 2011 a.

BRITO, M. L. A. et al. Estudar turismo: opiniões sobre a integração entre mercado e academia. **P@rtes**, 2011 b.

BRITO, M. L. A. et al. Operações e P&D em uma associação de pequeno porte que atua com projetos. **Pubvet**, v. 5, p. 1259, 2011 c.

BRITO, M. L. A.. Jogos no ensino de Administração: a percepção de alunos. **P@rtes**, 2010.

BRITO, M. L. A.. Mitos alimentares entre trabalhadores. **Revista Eletrônica Espaço Acadêmico**, v. 10, p. 115-122, 2011.

BRITO, M. L. A.; PENTEADO, C. L. C.; BENASSI, R. F. . Utilização de Mídias Sociais pelos governos dos Estados brasileiros: um estudo netnográfico. **Diálogos de La Comunicación**, v. 1, p. 1-21, 2015.

BRITO, M. L. A.; PESSOA, G. G. C.; PESSOA, M. G. C. Impact of Strategic Planning to a Service Provider Micro-Enterprise. **European Journal of Scientific Research**, v. 151, p. 48-57, 2018.

BRITO, M. L. A.; TEIXEIRA, J. C. M. ; BRITO, A. N. A. . Peculiaridades da seca no RN: o relato de um seridoense. **P@rtes**, 2011.

BRITO, M. L. A.; TEIXEIRA, J. C. M. ; OLIVEIRA, E. O papel da pesquisa e desenvolvimento em associação comunitária rural no interior do RN. **P@rtes**, 2011.

CAETANO, M. L. S. et al. Clareza, atualização, acesso às informações e estética em sites de Organizações Não Governamentais. **Research, Society and Development**, v. 2, p. 80-92, 2016.

CARVALHO, L. P. L. Q. F. et al. Importância da pesquisa de mercado para organização rural: uma breve reflexão. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 3, p. 0311, 2012.

CAVALCANTE, M. C. ; BRITO, M. L. A. ; ARAÚJO, M. V. P. . Planejando estratégias de alocação e reinvestimento dos lucros nas organizações rurais: Uma harmonia entre risco e retorno. **Espaço Científico Livre**, v. 13, p. 56-60, 2013.

COELHO, R. O. et al. Satisfação com banco de horas: estudo de caso em uma cervejaria. **Espacios**, v. 37, p. 22, 2016.

CONCEICAO, M. M. et al. A esperança indígena através de políticas públicas brasileiras. **Revista Educação**, v. 15, p. 9-19, 2020.

COSTA, M. A. ; BRITO, M. L. A. . A utilização da ferramenta Instagram para impulsionar o crescimento de uma pequena empresa. **e-Acadêmica**, v. 1, p. e8, 2020.

DANTAS, J. A. M.; BRITO, M. L. A.; GUARDIA, M. S. A. B. Análise crítica da implementação e execução do programa 5S em empresa de material de construção. **Research, Society and Development**, v. 9, p. e140963341, 2020.

DANTAS, M. F. S.; BRITO, M. L. A.; ARAÚJO, M. V. P. Utilização de casos para ensino. **P@rtes**, 2010.

FERREIRA, D. O.; BRITO, M. L. A. Qualidade do atendimento no comércio de confecções: Um estudo na cidade de Currais Novos-RN. **Research, Society and Development**, v. 9, p. 93922093, 2020.

FONSECA, F. M. M. et al. As disciplinas de história da educação nas instituições de ensino superior brasileiras e o impacto na formação docente. **Revista Brasileira de Iniciação Científica**, v. 5, p. 33-42, 2018.

FONTES, F. P. et al. Turismo rural e estratégias de marketing: uma análise de sites de empresas do segmento. **Pubvet**, v. 6, p. 1436, 2012.

GARCIA, Y. M. ; BRITO, M. L. A. . Vendas externas no mercado de maquiagem. **e-Acadêmica**, v. 1, p. e7, 2020.

HIGINO, C. A. R. et al. Cabo Mídia: um novo conceito de mídia. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 8, p. e822, 2017.

JACOME, A. C. M. L. et al. Influenciadores digitais e os impactos no posicionamento de marcas e decisão de compra: um estudo da percepção das usuárias de Instagram. **Temática**, v. 16, p. 75-88, 2020.

JULIÃO, J. R. S. et al. A relação entre maternidade e mercado de trabalho: Um estudo sob a perspectiva de uma mãe trabalhadora. **Research, Society and Development**, v. 8, p. 1584956, 2019.

LEITE, T. C. ; FONSECA, G. F. ; BRITO, M. L. A. . Indisciplina em instituições escolares: aspectos sociais, políticos e históricos na concepção de pedagogas. **Revista Hipótese**, v. 5, p. 28-47, 2019.

LIMA, J. M. et al. Avaliação da usabilidade segundo as heurísticas de Nielsen: teste de usuários do Portal de Periódicos da CAPES. **Espacios**, v. 37, p. 31, 2016.

LIMA, R. S. L. et al. O estudo das finanças pessoais no âmbito universitário. **Research, Society and Development**, v. 8, p. e1982656, 2019.



MEDEIROS, A. P. P. et al. A importância do planejamento gestacional para diferentes gerações de mulheres. **Research, Society and Development**, v. 8, p. e2282661, 2019.

MEDEIROS, I. T. D. et al. Satisfação do usuário na atenção básica: um caso em uma pequena cidade. **Humanidades & Inovação**, v. 7, p. 257-266, 2020.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 23.<sup>a</sup> edição, Malheiros Editores: São Paulo, 1998.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Municipal Brasileiro**. 16.<sup>a</sup> edição, Malheiros Editores: São Paulo, 2008.

MORAIS, N. S. D. ; BRITO, M. L. A. . Marketing digital através da ferramenta Instagram. **e-Acadêmica**, v. 1, p. e5, 2020.

NASCIMENTO, D. B. et al. Innovation and Use of New Teaching Technologies in Undergraduate Learning and Empowerment for the Labour Market. **International Journal of Emerging Technologies in Learning**, v. 15, p. 281-288, 2020.

NASCIMENTO, H. L. N; BRITO, M. L. A. Organizational climate and job satisfaction: a case study in a supermarket. **Research, Society and Development**, v. 9, p. 112921584, 2020.

OLIVEIRA, E. et al. Informação e vantagem competitiva em organização de móveis e eletros. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 7, p. e712, 2016.

OLIVEIRA, E.; BRITO, M. L. A. ; TEIXEIRA, J. C. M. . Gestão do Conhecimento em ONGs. **P@rtes**, 2011.

PAIVA, A. C. Q. et al. Psicopedagogia, psicologia e pedagogia: percepções construídas em uma escola pública. **Psicopedagogia On Line**, 2012.

REIS, E. A. ; BRITO, M. L. A. . Dismissal of people in junior enterprise: relation between expectations and reality. **European Journal of Scientific Research**, v. 151, p. 112-121, 2018.

REIS, E. A.; BRITO, M. L. A. Análise temática da rotatividade na interface entre gestão de pessoas e gestão do conhecimento. **Espacios**, v. 36, p. 14, 2015.

RIBEIRO, G. G. S. et al. A gestão da segurança pública no município de Currais Novos - RN. **Research, Society and Development**, v. 8, p. 1384952, 2019.

SALES FILHO, A. P. A. et al. Métricas do marketing digital: um estudo em empreendimento turístico. **Temática**, v. 16, p. 33-45, 2020.

SALM, José Francisco; MENEGASSO, Maria Ester. Os Modelos de Administração Pública como Estratégias Complementares para a Coprodução do Bem Público. **Revista de Ciências da Administração**. v. 11, n. 25, p. 68-96, set/dez, 2009.

SANTANA, C. M. ; BRITO, M. L. A. . Decisões de compra em uma empresa de perfumaria. **e-Acadêmica**, v. 1, p. e4, 2020.

SARAI, Leandro. **Repensando o conceito de administração pública na busca da máxima efetividade de seus princípios constitucionais**. Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 16, n.2767, 28 jan. 2011. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/18370>>. Acesso em: 20 de jun. de 2020.

SARAVIA, Enrique Jeronimo. Administração Pública e Administração de Empresas: Quem Inspira a Quem? **Revista ADM.MADE**, ano 10, v.14, n.3, p.1-8, outubro/dezembro, 2010.

SEIXAS, E. P. A. et al. Active methodologies in tourism education and practices of professors. **Espacios**, v. 37, p. 17, 2016.

SHITSUKA, D. M. et al. Imagens do Bibliotecários Desveladas por meio de Charges. **Research, Society and Development**, v. 8, p. 33871098, 2019 a.

SHITSUKA, R. ; SHITSUKA, D. M. ; BRITO, M. L. A. . Contribuição das redes sociais na melhoria do aprendizado: um estudo de pesquisa-ação. **Humanidades & Inovação**, v. 7, p. 77-87, 2020.

SHITSUKA, R. et al. Boas práticas na Educação a Distância e o sucesso em uma turma de Pedagogia. **Research, Society and Development**, v. 8, p. e01881035, 2019b.

SHITSUKA, R.; SHITSUKA, D. M.; BRITO, M. L. A. Estratégias para a construção coletiva ativa do saber em um fórum de educação a distância de um curso de pós-graduação. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 9, p. e932, 2018.

SILVA, A. A. B. ; BRITO, M. L. A. ; ARAÚJO, M. V. P. . O turismo rural e as linhas crédito para produção agropecuária no Brasil. *Pubvet*, v. 6, p. 1363, 2012.

SILVA, A. C. et al. Estudo de uma nova opção de curso no Centro de Ensino Superior da Universidade Federal em Currais Novos/RN. **Research, Society and Development**, v. 8, p. e3382667, 2019a.

SILVA, A. K. B. B.; FONSECA, G. F.; BRITO, M. L. A. O estudante com autismo na educação infantil: concepções dos profissionais da sala de aula regular e do AEE. **Textura**, v. 20, p. 5-19, 2018.

SILVA, A. M. et al. Fatores inibidores e facilitadores na decisão de compra de vestuário na internet: um estudo com estudantes do Ensino Superior. **Temática**, v. 16, p. 125-138, 2020.

SILVA, F. B. et al. A importância das mídias sociais na vida de indivíduos da cidade de Currais Novos/RN. **Research, Society and Development**, v. 8, p. e3282663, 2019b.

SILVA, F. B.; BRITO, M. L. A. Estágios profissionais e as competências do administrador: um estudo com formandos e egressos de uma Instituição de Ensino Superior federal. **Research, Society and Development**, v. 9, p. 11092925, 2020.

SILVA, J. C.; BRITO, M. L. A. . Ser no mundo e com o mundo: princípios fundamentais do pensamento freireano. **P@rtes**, 2011b.

SILVA, J. C.; BRITO, M. L. A.. Contar e Recontar Histórias: Um recurso pedagógico eficiente na construção de sentidos entre alunos do Ensino Infantil. **P@rtes**, 2011 a.

SILVA, L. A. C.; ARAÚJO, M. V. P.; BRITO, M. L. A. . Logística intermodal no estado do Rio Grande do Norte: um estudo exploratório. **Research, Society and Development**, v. 7, p. e477100, 2018.

SILVA, M. S. F. et al. As crianças com deficiência na educação infantil: concepções e práticas pedagógicas. **Cadernos de Pesquisa: Pensamento Educacional**, v. 13, p. 299-315, 2018.

SILVA, T. B. ; BRITO, M. L. A. . Bem estar e comportamento de compra no ecoturismo. **e-Acadêmica**, v. 1, p. e12, 2020.

SOARES, J. D; BRITO, M. L. A. Análise do processo produtivo: a realidade de um abatedouro municipal. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 10, p. e10118, 2019.

SOUZA, J. C. et al. Comunicação dos millennials e uso do -tipo-: estudo linguístico da incidência dos vícios de linguagem oral entre discursos de universitários. **Research, Society and Development**, v. 8, p. 41861044, 2019 a.

SOUZA, R. C. et al. Institucionalização da avaliação de desempenho: um estudo de caso sob a perspectiva da Teoria Institucional. **Revista Inclusiones**, v. 6, p. 397-398, 2019 b.

TEIXEIRA, A. D. et al. O impacto das facções têxteis no Seridó. **Research, Society and Development**, v. 8, p. e2082666, 2019 a.

TEIXEIRA, C. H. S. B. et al. O desenvolvimento do conhecimento na Pesquisa e Desenvolvimento e o registro através de patentes no Brasil ? uma experiência profissional. **Research, Society and Development**, v. 6, p. 370-381, 2017.

TEIXEIRA, J. C. M. ; BRITO, M. L. A. ; OLIVEIRA, Elane de . Responsabilidade Socioambiental: um olhar sobre a relação da empresa com o meio ambiente. **P@rtes**, 2011.

TEIXEIRA, J. C. M. et al. O ensino de Gestão Ambiental na visão de discentes do curso de Administração. **Educação Ambiental em Ação**, v. 38, p. 12-14, 2011.

TEIXEIRA, R. L. P et al. Os discursos acerca dos desafios da siderurgia na indústria 4.0 no Brasil. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, p. 28290-28309, 2019 b.

TEIXEIRA, R. L. P. ; TEIXEIRA, C. H. S. B. ; BRITO, M. L. A. . A formação profissional do engenheiro: um enfoque nas metodologias ativas de aprendizagem em Universidade Federal. **Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica**, v. 2, p. e7330, 2018.

TEIXEIRA, R. L. P.; SILVA, P. C. D. ; BRITO, M. L. A. . Aplicabilidade de metodologias ativas de aprendizagem baseada em problemas em cursos de graduação em engenharia. **Humanidades & Inovação**, v. 6, p. 138-147, 2019.

VIEIRA FILHO, J. U. et al. Informática e filosofia: o desenvolvimento de um jogo computacional como processo de aprendizagem. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 10, p. e10117, 2019.