



Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório

Atena
Editora
Ano 2020



Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório

Atena
Editora

Ano 2020

Editora Chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Assistentes Editoriais

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Barão

Bibliotecário

Maurício Amormino Júnior

Projeto Gráfico e Diagramação

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremonesi

Karine de Lima

Luiza Batista 2020 by Atena Editora

Maria Alice Pinheiro Copyright © Atena Editora

Edição de Arte Copyright do Texto © 2020 Os autores

Luiza Batista Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

Revisão Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora

Os Autores pelos autores.



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

A Atena Editora não se responsabiliza por eventuais mudanças ocorridas nos endereços convencionais ou eletrônicos citados nesta obra.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense

Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa

Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará

Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima

Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof^ª Dr^ª Ivone Goulart Lopes – Instituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof^ª Dr^ª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof^ª Dr^ª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Prof^ª Dr^ª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof^ª Dr^ª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^ª Dr^ª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof^ª Dr^ª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
Prof^ª Dr^ª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof^ª Dr^ª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Prof^ª Dr^ª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof^ª Dr^ª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
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^ª Dr^ª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília
Prof^ª Dr^ª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves -Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Prof^ª Dr^ª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília
Prof^ª Dr^ª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Prof^ª Dr^ª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Linguística, Letras e Artes

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Conselho Técnico Científico

- Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. Me. Adalto Moreira Braz – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí
Prof. Me. Alexsandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Prof^a Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão
Prof^a Dr^a Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Prof^a Dr^a Andrezza Miguel da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco
Prof^a Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar
Prof^a Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
Prof^a Dr^a Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Prof^a Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília
Prof^a Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa
Prof^a Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí
Prof^a Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora
Prof. Dr. Fabiano Lemos Pereira – Prefeitura Municipal de Macaé
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
Prof^a Dr^a Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
Prof^a Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza
Prof^a Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco

Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis
Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
Prof. Me. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior
Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará
Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal
Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco
Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão
Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo
Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana
Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí
Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

Administração de empresas: estratégia e processo decisório

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Bibliotecário: Maurício Amormino Júnior
Diagramação: Karine de Lima
Edição de Arte: Luiza Batista
Revisão: Os Autores
Organizador: Clayton Robson Moreira da Silva

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

A238 Administração de empresas [recurso eletrônico] : estratégia e processo decisório / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa, PR: Atena, 2020.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
ISBN 978-65-5706-216-6
DOI 10.22533/at.ed.166202807

1. Administração de empresas. 2. Liderança. 3. Processo decisório. 4. Sucesso nos negócios. I. Silva, Clayton Robson Moreira da.

CDD 650.1

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br


Ano 2020

APRESENTAÇÃO

A obra “Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório”, publicada pela Atena Editora, reúne um conjunto de vinte e sete capítulos que abordam diferentes temas relacionados à gestão, com foco na estratégia e no processo decisório no âmbito das organizações. Destaca-se que compreender os fenômenos organizacionais é o caminho para o avanço e consolidação da ciência da administração, servindo de arcabouço para que gestores possam delinear estratégias e tomar decisões eficazes do ponto de vista gerencial.

Nesse contexto, este livro emerge como uma fonte de pesquisa robusta, que explora a administração em suas diferentes faces, abrangendo estudos sobre gestão financeira, gestão estratégica, gestão de pessoas, sustentabilidade, entre outros assuntos que permeiam o campo dos estudos organizacionais. Assim, sugiro esta leitura àqueles que desejam expandir seus conhecimentos por meio de um arcabouço teórico especializado, que contempla um amplo panorama sobre as tendências de pesquisa e aplicação da ciência administrativa.

Além disso, ressalta-se que este livro agrega à área da administração à medida em que reúne um material rico e diversificado, possibilitando a ampliação do debate acadêmico e conduzindo docentes, pesquisadores, estudantes, gestores e demais profissionais à reflexão sobre os diferentes temas que se desenvolvem no âmbito da administração. Finalmente, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação, que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa ser útil àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos sobre os temas abordados pelos autores em seus estudos.

Boa leitura!

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
A IMPORTÂNCIA DO USO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS: UMA ANÁLISE EM PEQUENAS EMPRESAS	
Joiciane Rodrigues de Sousa Elias Antonio da Rocha Eduardo Gomes dos Santos Jeanes de Sousa Silva Almir Gabriel da Silva Fonseca Dayane da Silva Rodrigues de Souza	
DOI 10.22533/at.ed.1662028071	
CAPÍTULO 2	14
CONTROLADORIA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO APLICADO NA REGIÃO SUL FLUMINENSE	
Fabiana Pereira da Silva	
DOI 10.22533/at.ed.1662028072	
CAPÍTULO 3	33
CRÉDITO AO MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL	
Raquel Prediger Anjos Luiz Panhoca Cleonice Alexandre Le Bourlegat	
DOI 10.22533/at.ed.1662028073	
CAPÍTULO 4	62
O PERFIL CONTEMPORÂNEO DO EMPRESÁRIO FAMILIAR: COMPARATIVO DE PERFIL ENTRE 2009 E 2017	
Maysa Quintas Deliberador Cristina Helena Pinto de Mello	
DOI 10.22533/at.ed.1662028074	
CAPÍTULO 5	77
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO SOB A LENTE TEÓRICA DA VISÃO BASEADA EM CAPACIDADES DINÂMICA	
Mauricius Munhoz de Medeiros Larissa Sielichoff Caroline Kretschmer	
DOI 10.22533/at.ed.1662028075	
CAPÍTULO 6	97
PLANEJAMENTO DE CRONOGRAMAS FÍSICOS FINANCEIROS POR MEIO DA METODOLOGIA DE LINHA DE BALANÇO	
Sérgio Geraldo dos Reis Júnior Danielle Meireles de Oliveira Sidnea Eliane Campos Ribeiro Aldo Giuntini de Magalhaes Luiz Antônio Melgaço Nunes Branco	
DOI 10.22533/at.ed.1662028076	

CAPÍTULO 7	117
FERRAMENTAS FINANCEIRAS APLICADAS NA GESTÃO ADMINISTRATIVA: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE FOOD TRUCKS E RESTAURANTES TRADICIONAIS	
Felipe Belloni Urtado	
DOI 10.22533/at.ed.1662028077	
CAPÍTULO 8	136
A HOTELARIA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA AS INSTITUIÇÕES DE SAÚDE	
Fábio de Carvalho Lima	
Mariete Ximenes Araújo Lima	
João Luis Josino Soares	
Maria Neurismar Araújo de Sousa	
Raquel Nascimento da Silva Roriz	
DOI 10.22533/at.ed.1662028078	
CAPÍTULO 9	144
PLANO DE MARKETING PARA UM RESTAURANTE NO HOTEL MANDUARÁ NO CENTRO DE ASSUNÇÃO - PARAGUAY	
Elisiane Alves Fernandes	
Raquel Analia Fleitas Recalde	
DOI 10.22533/at.ed.1662028079	
CAPÍTULO 10	161
O DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE INOVATIVA COMO RECURSO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES EGRESSAS DE INCUBADORAS DE BASE TECNOLÓGICA	
Clarice Vepo do Nascimento Welter	
Jorge Oneide Sausen	
Carlos Ricardo Rossetto	
DOI 10.22533/at.ed.16620280710	
CAPÍTULO 11	187
ANÁLISE DA INTEGRAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE EVENTOS AO SISTEMA DE GESTÃO ORGANIZACIONAL: O CASO DA INCORPORAÇÃO DE TECNOLOGIA 4.0 EM EMPRESA MINERADORA	
Tiago Pessoa de Ávila	
DOI 10.22533/at.ed.16620280711	
CAPÍTULO 12	200
MAPAS COGNITIVOS FUZZY APLICADOS AO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DISCENTE DE CURSOS DE ENGENHARIA DO DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA ELÉTRICA EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA	
Márcio Mendonça	
Ivan Rossato Chrun	
Diene Eire de Mello	
Rodrigo Henrique Cunha Palácios	
Francisco de Assis Scannavino Junior	
Marcio Jacometti	
Lillyane Rodrigues Cintra	
João Paulo Scarabelo Bertoncini	
José Augusto Fabri	
Wagner Fontes Godoy	
Lucas Botoni de Souza	
DOI 10.22533/at.ed.16620280712	

CAPÍTULO 13	211
DESENVOLVIMENTO DE UMA FERRAMENTA PARA CONTROLE VISUAL DE INDICADORES DE GESTÃO DA QUALIDADE BASEADO NO SISTEMA LEAN	
Livia Amador Ramalho	
DOI 10.22533/at.ed.16620280713	
CAPÍTULO 14	229
ANÁLISE MULTICRITÉRIO APLICADO À GESTÃO DE ESTOQUE: UMA ABORDAGEM PARA SUPORTAR O AUMENTO DA EFICIÊNCIA OPERACIONAL DE UNIDADES DE PERFURAÇÃO OFFSHORE	
Emanuel Isaac dos Santos	
Denis Rosa da Silva Angra	
Alexandre L. de Souza	
Marcilene de Fátima Dianin Vianna	
Dalessandro Soares Vianna	
DOI 10.22533/at.ed.16620280714	
CAPÍTULO 15	249
DIAGNÓSTICO ENERGÉTICO: UM ESTUDO DE CASO E PROPOSTA PARA HIERARQUIZAÇÃO DE PRIORIDADES DE INVESTIMENTO	
Marcelo Silveira Dantas Lizarazu	
DOI 10.22533/at.ed.16620280715	
CAPÍTULO 16	267
IMPLEMENTAÇÃO DO SEQUENCIAMENTO DE PARTIDA E OPERAÇÃO DE UNIDADES DE PROCESSAMENTO DE GÁS NATURAL ATRAVÉS DO MÉTODO AHP	
Fábio Muniz Mazzoni	
André da Silva Barcelos	
Ana Paula Barbosa Sobral	
DOI 10.22533/at.ed.16620280716	
CAPÍTULO 17	283
CONSUMO DAS LOCOMOTIVAS VLI EM OUTRA FERROVIA	
Brenda Sousa Araújo	
Larissa Cristina de Camargo	
Rafaela Correa Guasti	
DOI 10.22533/at.ed.16620280717	
CAPÍTULO 18	298
GESTÃO DA COMPETÊNCIA: ESTUDO DE CASO DA RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS E PRODUTIVIDADE EM UMA INDÚSTRIA DE MANUTENÇÃO AERONÁUTICA	
Elaine Fialho Ventura	
Isabel Rosangela dos Santos Amaral	
Márcia Regina de Oliveira	
DOI 10.22533/at.ed.16620280718	
CAPÍTULO 19	316
ESTILO DE LIDERANÇA E MATURIDADE NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TI	
Mônica Mancini	
Edmir Parada Vasques Prado	
Naiara Crislaine Alflen	
DOI 10.22533/at.ed.16620280719	

CAPÍTULO 20 333

DIFERENÇAS SALARIAIS ENTRE HOMENS E MULHERES QUE OCUPAM A MESMA FUNÇÃO

Suênio Campos de Lucena
Rosângela Fernandes Simas Guia
Cristiano Vileno Conceição Santos
Leonardo Santos Falcão
Tairine de Jesus Pinto

DOI 10.22533/at.ed.16620280720

CAPÍTULO 21 344

PROJETO IARA: CIÊNCIA, SAÚDE, TECNOLOGIA E EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Giovanna Marcondes Ferraz Lanzoni Marins Pessanha
Otto Gabriel Fernandes de Oliveira Cavalcante
Carolina Pagnanelli Cajueiro
Nicole Bastazini Reis
João Lucas Fiel Siqueira
Alexandre Ali Guimarães
Laís Amaral Alves

DOI 10.22533/at.ed.16620280721

CAPÍTULO 22 352

ELEVADO PRESIDENTE JOÃO GOULART: DESAFIOS E POSSIBILIDADES PARA O PLANEJAMENTO URBANO E MELHORA DA QUALIDADE DE VIDA

Guilherme Maciel Botelho
Wagner Costa Botelho
Renata Maciel Botelho

DOI 10.22533/at.ed.16620280722

CAPÍTULO 23 365

TELHADOS VERDES COMO MEIO DE EQUIDADE SOCIAL PARA COMUNIDADES

Elaine Garrido Vazquez
Vinícius Carvalho Cardoso
Renato Flórido Cameira
Géssica Cecília Palmerim Lopes
Karolline Dias do Rego
Larissa Porcello Marques de Medeiros

DOI 10.22533/at.ed.16620280723

CAPÍTULO 24 371

DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL SUSTENTÁVEL: REFLEXÕES SOBRE UMA RACIONALIDADE AMBIENTAL

Luiz Alexandre Valadão de Souza
José Guilherme Behrendorf Derraik
Flora Thamiris Rodrigues Bittencourt
Deborah Moraes Zouain

DOI 10.22533/at.ed.16620280724

CAPÍTULO 25 388

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE E DESEMPENHO DA REDE SENAC DE SANTA CATARINA

Citania Aparecida Pilatti Bortoluzzi

DOI 10.22533/at.ed.16620280725

CAPÍTULO 26 403

A PRESENÇA DE CRITÉRIOS E REQUISITOS DE SUSTENTABILIDADE NAS CONTRATAÇÕES FEDERAIS DE SERVIÇOS DE DESINSETIZAÇÃO EM 2018

Carlos Alberto Soares Cunha

DOI 10.22533/at.ed.16620280726

CAPÍTULO 27 420

SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS: A IMPORTÂNCIA DA SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Andressa Macedo de Sousa

Jhemerson Carvalho Guimarães

Dayanne Louyse Paixão Moraes

Haliny Reis Campos

Ricardo Henrique da Rocha Oliveira

DOI 10.22533/at.ed.16620280727

SOBRE O ORGANIZADOR..... 432

ÍNDICE REMISSIVO 433

GESTÃO DA COMPETÊNCIA: ESTUDO DE CASO DA RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS E PRODUTIVIDADE EM UMA INDÚSTRIA DE MANUTENÇÃO AERONÁUTICA

Data de aceite: 20/07/2020

Data da submissão: 05/05/2020

Elaine Fialho Ventura

Fundação Getúlio Vargas

Sorocaba – SP

<http://lattes.cnpq.br/9087546199205489>

Isabel Rosangela dos Santos Amaral

Universidade de Taubaté

Taubaté – SP

<http://lattes.cnpq.br/0567535974224577>

Márcia Regina de Oliveira

Universidade de Taubaté

Taubaté – SP

<http://lattes.cnpq.br/0685415912542015>

RESUMO: As constantes e rápidas mudanças mundiais exigem das organizações maior nível de competitividade para superarem as ameaças trazidas à sua sobrevivência. Para aumentar a competitividade é essencial que as empresas se preocupem com a qualidade e a produtividade e, neste contexto, a atuação das pessoas é essencial para o desenvolvimento de estratégias e execução destas em vista dos objetivos a serem alcançados. A identificação das competências tem-se apresentado como um fator de grande impacto para o aumento de produtividade, uma vez que as lacunas encontradas entre competências organizacionais e competências individuais podem ser preenchidas. Este estudo

discorre sobre a importância da qualidade e produtividade para as organizações e a relação com as competências para o aumento de produtividade. Visando ao aprofundamento da literatura revisada, é apresentado um estudo na empresa Air Aviation, nome fictício atribuído à organização estudada, observando a forma como ela trabalha com a avaliação de desempenho para identificação das competências e o programa que utilizou para capacitação das pessoas. Em contrapartida, foram analisadas as horas produtivas e não produtivas da empresa e apresentada a relação do resultado encontrado com os programas de desenvolvimento de pessoas utilizados. O tema abordado é de grande relevância para o contexto atual, considerando a necessidade de melhoria contínua e de produtividade. Abre-se ainda a proposta de aprofundamento dos estudos para considerar variáveis que podem ainda impactar a produtividade e os resultados finais dos serviços e produtos entregues.

PALAVRAS-CHAVE: Competitividade. Produtividade. Competências. Treinamento. Desenvolvimento.

COMPETENCE MANAGEMENT: CASE STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN SKILLS AND PRODUCTIVITY IN AN AERONAUTICAL MAINTENANCE INDUSTRY

ABSTRACT: The constant and rapid changes in the world demand from organizations a higher level of competitiveness to overcome the threats brought to their survival. In order to increase competitiveness it is essential that companies are concerned with quality and productivity and, in this context, the performance of people is essential for the development of strategies and their execution in view of the objectives to be achieved. The identification of competences has been presented as a factor of great impact for the increase of productivity, since the gaps found between organizational competences and individual competences can be filled. This study discusses the importance of quality and productivity for organizations and the relationship with skills for increasing productivity. Aiming to deepen the revised literature, a study is presented at the company Air Aviation, a fictitious name attributed to the organization studied, observing the way it works with the performance assessment to identify competencies and the program it used to train people. On the other hand, the company's productive and non-productive hours were analyzed and the relationship between the result found and the people development programs used was presented. The topic addressed is of great relevance to the current context, considering the need for continuous improvement and productivity. It also opens the proposal for further studies to consider variables that may still impact productivity and the final results of services and products delivered.

KEYWORDS: Competitiveness. Productivity. Skills. Training. Development.

1 | INTRODUÇÃO

O mundo atual passa por uma fase de mudanças rápidas, através da evolução social, tecnológica e, sobretudo, mental da humanidade. Tais mudanças têm trazido ameaças constantes à sobrevivência das empresas em todo mundo – ou pelo surgimento de um produto novo no mercado que passa a representar uma ameaça aos produtos já existentes, ou pela economia que força a queda de preço dos produtos para que a empresa não perca a competitividade, ou até mesmo por exigências normativas difíceis de ser alcançadas pelas organizações (FALCONI, 2014).

Para sobreviver neste cenário, as organizações precisam adaptar-se constantemente, desenvolvendo seus produtos e ofertando seus serviços de forma que as expectativas dos consumidores sejam sempre superadas, fazendo com que eles escolham esta empresa em vez daquela. A satisfação do cliente precisa ser alcançada a um menor custo possível; sendo assim, o aumento de produtividade passa a ser analisado em paralelo à qualidade. Realizar com qualidade perfeita, com a melhor e menor utilização dos recursos disponíveis, torna-se o principal desafio das organizações para manutenção da sobrevivência.

Neste cenário, a identificação das competências e a capacitação de pessoas serão consideradas neste trabalho como recursos essenciais e objetos de atenção, para que as

organizações alcancem maior produtividade e mantenham a competitividade.

Diante de tais considerações, o presente estudo discorre sobre as constantes exigências de produtividade nas organizações para manutenção da sobrevivência e, especificamente, sobre a influência da gestão por competência no aumento de produtividade nas organizações. Tal abordagem é realizada por meio da análise de uma empresa de serviços de manutenção aeronáutica que conta com clientes com alto grau de exigência e de como tal empresa trabalha com a identificação das competências dos indivíduos e a formação destes para o aumento de produtividade.

2 | REVISÃO DE LITERATURA

Atualmente as empresas estão cada vez mais preocupadas com o acompanhamento de seu desempenho e o retorno de seus produtos no mercado. O mundo atual apresenta inúmeras mudanças que exigem cada vez mais das organizações que elas estejam preparadas para manter a competitividade no mercado de trabalho.

2.1 Sobrevivência e produtividade

Falconi (2014) apresenta os motivos variados que têm trazido ameaças às organizações: um produto que perdeu a atualidade devido ao lançamento de outro com menor preço; concorrentes que já utilizam novos equipamentos tornando o equipamento da organização desatualizado e o processo ineficaz; em alguns países, normativas difíceis de serem cumpridas no atual processo.

No cenário de constantes mudanças e frente à premência de manter a competitividade para garantir o seu espaço no mercado, as empresas buscam cada dia mais garantir o atendimento às necessidades de seus clientes, superando suas expectativas e mantendo o diferencial no mercado. A busca da qualidade tem se tornado então regra básica para a sobrevivência das organizações.

2.2 Qualidade

A qualidade está ligada a atributos intrínsecos de um bem, como desempenho técnico ou durabilidade. Neste foco, um produto com maior desempenho técnico teria mais qualidade do que o produto de desempenho inferior. Por outro lado, para outros, a qualidade está associada à satisfação das necessidades do cliente e à adequação dos produtos ao uso, ou seja, a qualidade se trataria então do grau em que determinado produto ou serviço atendesse às necessidades do usuário durante o uso. Ainda um outro entendimento trata a qualidade, que no passado costumava ser utilizada majoritariamente

no ambiente fabril, como o cumprimento das especificações técnicas de determinado produto; a qualidade então seria avaliada pela conformidade do produto fabricado com as especificações do projeto (CARPINETTI, 2012).

Estas perspectivas denotam a evolução do conceito de qualidade ao longo do tempo, porém, para o autor, atendimento às necessidades dos clientes é o entendimento que tem superado os demais conceitos nos dias atuais.

Um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo as necessidades dos clientes. (FALCONI, 2014).

2.3 Produtividade

Considerando o que afirma Falconi (2014), produtividade trata-se da relação entre produção e utilização dos recursos; portanto, aumentar a produtividade é produzir mais e/ou melhor, utilizando a menor quantidade possível de recursos.

Produtividade trata-se da simples medida de desempenho de sistemas produtivos em gestão. Dessarte, pode-se medir a produtividade de atividade industrial, de sistemas agrícolas ou de qualquer outra atividade e /ou serviço que demande a utilização de recursos para o cumprimento dos objetivos (CARPINETTI, 2012).

Falconi (2014) explica que é possível representar a medida de produtividade de forma simples, como o quociente entre o que a empresa produz (OUTPUT) e o que ela utiliza de recursos (INPUT). As organizações normalmente produzem produtos e/ou serviços (OUTPUT) para atender as necessidades de seus clientes. Tais produtos possuem um valor agregado através de suas especificações e utilidade para o cliente; para tal valor agregado é determinado um preço, que se trata em função do valor. O valor, portanto, precisa suplantado o preço do produto ou serviço, a fim de que as organizações mantenham as vendas e sejam capazes de competir no mercado (FALCONI, 2014).

2.4 Competitividade

A competitividade é um fator chave para estar à frente de seus concorrentes. Falconi (2014, p. 31) esclarece que “ser competitivo é ter a maior produtividade entre todos os seus concorrentes”. Este fator, portanto, é o que realmente irá garantir a sobrevivência de uma empresa.

Desta forma, podemos entender que garantir a qualidade é uma consequência da competitividade que é conquistada com o aumento de produtividade, que por fim decorre da qualidade e seus aspectos, como apresenta a Figura 1.



Figura 1 – Interligação entre os conceitos

Fonte: Falconi, 2014, p. 33.

A competitividade está então estritamente ligada às estratégias e à eficiência das organizações, de sorte que competitividade é a base do sucesso ou fracasso de um negócio em que há livre concorrência. Aqueles com boa competitividade prosperam e se destacam dos seus concorrentes, independentemente do seu potencial de lucro e crescimento. Assim, competitividade é a correta adequação das atividades do negócio no seu microambiente (DEGEN, 1989).

Podemos concluir com tais conceitos que, para garantir a sobrevivência de uma organização, é essencial cultivar uma equipe de pessoas capazes de montar e operar um sistema, de projetar um produto ou até mesmo uma estrutura de serviços que conquiste a preferência de determinado público consumidor com um custo inferior ao de seu concorrente (FALCONI, 2014).

2.5 Gerenciamento da Qualidade

A gestão da qualidade, conforme Carpinetti, 2012 é vista como uma estratégia competitiva que parte do princípio de que a conquista e a manutenção de mercados dependem do foco no cliente; é essencial identificar os requisitos e expectativas do cliente e oferecer valor para o mercado. Desta forma, as empresas não precisam apenas identificar os requisitos necessários para a satisfação do cliente; precisam, sobretudo, cuidar para que este requisito seja claro em todo o ciclo de vida do produto ou em todos os processos envolvidos na oferta de serviços.

Esta ideia de qualidade fica ainda mais evidente ao destacarmos Falconi (2014), quando enfatiza que em uma sociedade uma empresa honesta somente sobrevive se tiver como objetivo principal atender as expectativas dos clientes. Esta passa a ser a principal preocupação das organizações, entendendo-se o cliente como o primeiro tipo de

pessoa afetada pela organização.

O autor destaca ainda o empregado, como segundo tipo de pessoa afetada diretamente pela organização. A organização deve se esforçar por valorizar e capacitar seus empregados, oferecendo-lhes salários adequados, respeitando-os como ser humano e dando-lhes condições de crescer como pessoa e como profissional.

Ainda uma terceira pessoa é afetada diretamente pela empresa: o acionista. Para ele, a empresa deve ser lucrativa de forma que o resultado da satisfação do cliente gere lucros, levando-a a pagar seus dividendos e se expandir, criando novas oportunidades. Assim, é essencial a gestão da produtividade em paralelo à satisfação dos clientes.

Por fim, Falconi (2014) apresenta os vizinhos como preocupação das organizações, pois as empresas devem respeitá-los, promovendo o controle ambiental e contribuindo para a preservação do ambiente em que atuam.

Dessa forma, fica clara a interligação de conceitos, objetivos, pessoas afetadas e resultados almejados, conforme esquematizado no Quadro 1.

Objetivo Principal	Pessoas	Meios
Satisfação das necessidades das pessoas	Consumidores	Qualidade
	Empregados	Crescimento do ser humano
	Acionistas	Produtividade
	Vizinhos	Contribuição Social

Quadro 1 – Interligação dos conceitos.

Fonte: Falconi, 2014.

2.6 Crescimento do ser humano e a tecnologia

Nesta seção, discutiremos a relação do ser humano com a gestão da qualidade e como a gestão das pessoas impacta diretamente no resultado final dos produtos e serviços.

As organizações japonesas são exemplos de excelência em competitividade (alta qualidade e baixos custos); a partir delas, o mundo deflagrou uma verdadeira corrida por qualidade e produtividade, determinante para a sobrevivência das organizações (FALCONI, 2014). Para o autor, alguns aspectos são básicos e fundamentais:

- a) Um programa de qualidade total, conforme a abordagem japonesa, que trate da conjugação de métodos gerenciais difundidos por toda a empresa, que crie nos empregados o orgulho pelo trabalho.
- b) Um programa de educação e treinamento bem elaborado, que propicie a mudança na forma de pensar do empregado.

c) Um programa gerencial centrado nas pessoas de forma que o aprimoramento das pessoas concorra para um nível ótimo.

Dada a importância das pessoas para a gestão da qualidade, vale aprofundarmos nossos estudos sobre os aspectos a serem analisados neste trabalho.

2.7 Gestão Estratégica de Pessoas

A gestão de pessoas é formada por pessoas e pela organização. As pessoas passam boa parte de suas vidas dentro das organizações trabalhando. E, por outro lado, as organizações dependem do trabalho das pessoas para cumprir seus objetivos estratégicos. (CHIAVENATO, 2010).

Ribeiro, 2012, reforça a importância das pessoas nas organizações quando ressalta o fator humano como uma das principais razões pelas quais a implementação de muitas mudanças pode apresentar falhas no cumprimento dos objetivos e benefícios potenciais. Para o autor, a superação deste problema está no correto gerenciamento das mudanças e na capacitação e preparação das pessoas para estes cenários.

Neste contexto, podemos entender que as organizações precisam preparar as pessoas e desenvolver ambientes propícios à mudança, de forma que as vantagens competitivas sejam cada vez maiores e a sobrevivência no mercado se mantenha.

Sob este aspecto, Lacombe, 2005, pressupõe que, para que as organizações alcancem o maior nível de produtividade e conseqüentemente atinjam seus objetivos estratégicos, é essencial que a especialização seja uma busca constante no desenvolvimento das pessoas.

2.8 Gestão por Competência

Ao tratarmos as pessoas como parte essencial para o aumento de produtividade e cumprimento das estratégias das organizações, é primordial avaliarmos a questão das competências nas organizações. Somente com pessoas competentes na atuação nos cargos é possível que os processos sejam executados de forma otimizada.

As competências pessoais podem ser entendidas como a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressadas pelo desempenho dos profissionais na execução de suas atividades (CARBONE et al., 2005; FREITAS; BRANDÃO, 2005).

Dutra (2011) apresenta o conceito de competência como um combinado de conhecimentos, habilidades e atitudes que relacionados afetam a maior parte de uma atividade assumida pelo indivíduo no desempenho de uma performance, que pode ser continuamente trabalhada e melhorada através do treinamento e desenvolvimento das

peessoas.

A Figura 2 expressa a união de conceitos que compreendem o conceito de competência, como os *inputs* de cada colaborador que irão produzir os *outputs* de suas atividades, agregando valor às organizações.

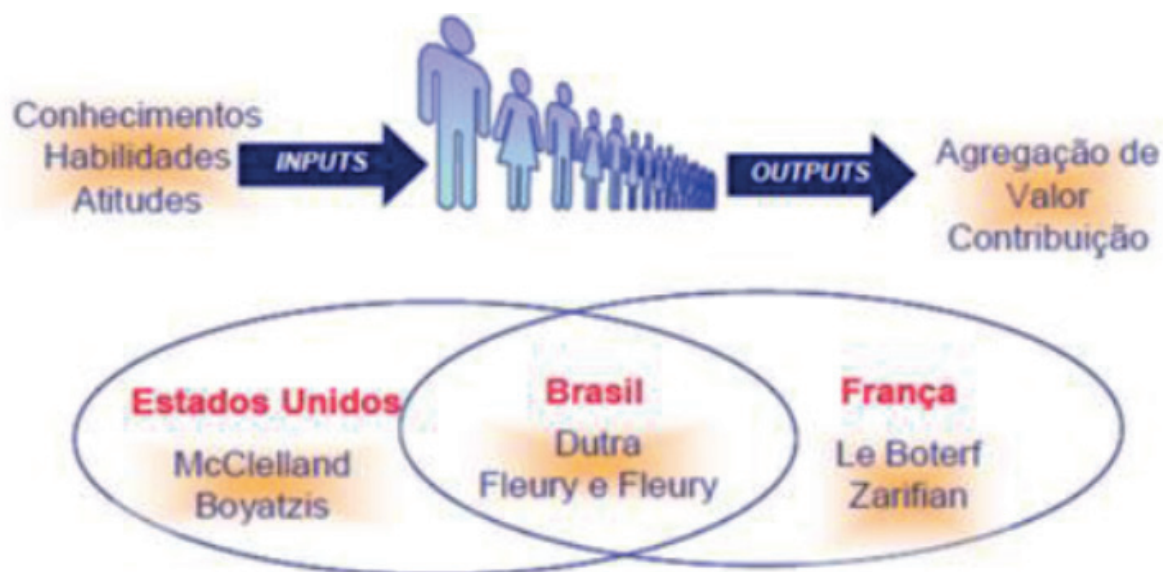


Figura 2 - Conceito sobre competência

Fonte: Adaptado de Dutra (2004) apud Oliveira 2008.

As variáveis dos conhecimentos, **habilidades** e **atitudes**, também conhecidas como CHA, constituem os *inputs* dos empregados, que serão transformados nos *outputs*, através da contribuição individual de cada profissional que irá agregar valor para os processos por ele executados.

Dutra (2004 apud Oliveira, 2008, p. 31) afirma que, ao adotar essa compreensão de competências, somando-se a ideia da necessidade de qualificação à de mobilização do repertório individual, é possível discutir a caracterização das competências em um determinado contexto organizacional – dinâmico e caracterizado por intentos estratégicos e competências organizacionais. Partindo desse contexto para estabelecer as competências individuais, o autor identificou “três abordagens metodológicas não conflitantes entre si, que podem ser utilizadas concomitantemente, possibilitando maior segurança no processo”.

Após definir as estratégias organizacionais é possível identificar os GAPs de competências, ou seja, a lacuna entre a competência necessária para a formulação da estratégia e competência já disponível na organização (CARBONE, 2005).

Ienaga (1998) apresenta um modelo de identificação das competências, que tem como passo inicial a identificação do Gap (lacuna) de competência existente na organização. Tal processo consiste no estabelecimento de objetivos e metas a serem alcançados conforme as estratégias organizacionais e após identificar as lacunas entre as competências necessárias e as competências existentes na organização. O passo seguinte consiste no

planejamento, seleção e desenvolvimento de competências buscando minimizar a lacuna encontrada.

2.9 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho possibilita a identificação dos resultados alcançados pelos empregados e ainda os GAPs das competências destes, a fim de que os déficits sejam supridos.

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento (CHIAVENATO, 2010, p. 241).

Chiavenato, 2010, afirma, ainda, que ao se medir desempenho das pessoas é essencial ter clareza sobre quatro aspectos fundamentais a serem avaliados e monitorados: os resultados, o desempenho, as competências e os fatores críticos. Os resultados se referem ao produto final entregue pelo empregado; o desempenho se trata do comportamento e/ou meios utilizados para o que se pretende pôr em prática; as competências se relacionam com as características individuais que agregam valor para a organização; e os fatores críticos são os aspectos fundamentais para que a organização seja bem-sucedida. Estes fatores devem ser monitorados constantemente para que não tragam prejuízos aos resultados.

A avaliação de desempenho deve mostrar ao empregado o que o seu gestor pensa do trabalho que ele, empregado, vem desenvolvendo, bem como da forma como está contribuindo com a organização e, em última análise, com o cliente (CHIAVENATO, 2010).

Uma das formas comuns e efetivas de avaliação de desempenho é a **avaliação 360°**, que consiste na avaliação realizada de modo circular, na qual gestor, pares, subordinados, clientes e fornecedores avaliam o avaliado. Este método apresenta uma rica avaliação por alcançar informações vindas de todos os lados, porém exige maior preparo e maturidade por parte dos envolvidos. O avaliado fica exposto aos olhos de todos, o que não é nada fácil; desta forma, é de suma importância que haja uma preparação prévia, abertura e receptividade por parte do empregado que passa por tal processo.

Após definidos os resultados da avaliação de desempenho, é possível determinar os pontos a serem trabalhados em treinamento e desenvolvidos, para que os objetivos sejam alcançados.

2.10 Treinamento e desenvolvimento

Para Ribeiro, 2012, treinamento trata-se de um projeto de aprendizagem no qual o indivíduo assimila novos conhecimentos, habilidades e atitudes, o que lhe permite ter condições de executar melhor o seu trabalho.

Conforme Chiavenato (2010) o treinamento se difere do desenvolvimento, uma vez que o treinamento visa à preparação dos empregados com foco no futuro, buscando trabalhar conhecimentos, habilidades e atitudes, para o desenvolvimento das competências que serão requeridas em futuras posições a serem ocupadas na organização.

Diante de tal conceito, entende-se então que o treinamento converge para a capacitação em temas específicos para ocupação de cargos a serem ocupados pelo empregado, enquanto que o desenvolvimento tem foco no aprimoramento das competências: conhecimentos, habilidades e atitudes tendo em vista posições futuras a serem assumidas.

Desta forma, entende-se este processo como cíclico, uma vez que, como já vimos, para manter a sobrevivência e competitividade, as organizações precisam constantemente se atualizar para atender as novas expectativas de seus clientes com a menor utilização de recursos possível.

Pode-se ainda analisar, à luz das afirmações dos autores aqui citados, que, sempre que uma nova estratégia é lançada ou que um novo GAP de competência é identificado, uma nova necessidade de treinamento é identificada e o ciclo se reinicia até novas avaliações.

2.11 Gestão do Conhecimento

Toda nova informação recebida por meio da capacitação oferecida ao empregado das organizações gerará novos conhecimentos que precisam ser geridos pelas organizações, de forma que ele contribua para o enriquecimento do capital intelectual, que poderá agregar valor para o desenvolvimento de produtos e serviços.

O capital intelectual é a soma dos conhecimentos, informações, propriedade intelectual e experiência de todos em uma empresa, que pode ser administrado a fim de gerar riqueza e vantagem competitiva. O capital intelectual é como uma rede eletrônica que transporta informação na empresa à velocidade da luz. É ele que permite que a empresa reaja mais rápido do que a concorrência, que lance novos produtos, antecipe as necessidades do mercado (LACOMBE, 2005, p. 341).

O mesmo autor ainda ressalta que nas organizações a maior parte do conhecimento é formada na mente das pessoas, portanto, quanto maior sua qualificação e conhecimento, maior a valorização dessas pessoas. Deste modo, é essencial que as organizações trabalhem com seus recursos humanos de forma que tal conhecimento seja multiplicado e

a equipe como um todo esteja preparada para manter vantagem competitiva no mercado.

Cria-se assim nas organizações uma cultura de aprendizado que poderá potencializar o valor agregado dos produtos e serviços.

3 | METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do presente trabalho foram utilizadas, como estratégias de investigação, a pesquisa em material bibliográfico e análise dos dados obtidos. A pesquisa bibliográfica foi realizada para investigar os conceitos de qualidade, produtividade e competitividade; a relação das formas de identificação das competências, do programa de treinamento e desenvolvimento para suprir os gaps das competências; e como estes podem influenciar no aumento de produtividade – o que tornou possível formar base de sustentação para análise dos programas de identificação de competências e treinamentos na empresa *Air Aviation* e a relação de tais programas com o aumento de produtividade.

Para melhor aprofundamento, foi realizado um estudo de caso, que permite demonstrar a aplicabilidade do tema em análise. Conforme Yin, 2001, o estudo de caso contribui para o entendimento de fenômenos individuais, organizacionais e políticos.

Dessarte, a presente pesquisa utilizou o método do estudo de caso para analisar e entender se a empresa *Air Aviation* utiliza o mapeamento de competências e um adequado programa de treinamento e desenvolvimento para melhor capacitação de seus empregados e conseqüentemente aumentar a produtividade e se a empresa avalia o impacto da capacitação no aumento de produtividade.

O estudo de caso tem se tornado umas das estratégias preferidas quando pesquisadores desejam responder a questões sobre como certos fenômenos acontecem, especialmente quando há pouca possibilidade de controle dos eventos estudados, quando o foco são fenômenos atuais que só poderão ser analisados em um contexto real (GODOY, 1995). Esta pesquisa busca responder questões do tipo “como”. Para Yin, 2001, questões do tipo “como” e “por que” são essencialmente mais explanatórias, e em geral conduzem ao estudo de caso, a pesquisas históricas e experimentos como estratégias de pesquisas escolhidas.

A coleta de dados foi realizada por meio de dados secundários. As pesquisas de fontes primárias dizem respeito a documentos ainda não utilizados em pesquisas. São os documentos coletados pelo pesquisador, pela primeira vez, por meio de observação, entrevistas ou até mesmo aplicação de questionários. Os dados secundários são os dados bibliográficos já disponíveis em livros, boletins, relatórios, revistas, entre outros (MARKONI e LAKATOS, 2011).

Os dados secundários utilizados para o presente trabalho foram extraídos do programa utilizado pela *Air Aviation*, para avaliação de desempenho, aplicação de cronograma de 30 treinamentos e desenvolvimento e identificação dos resultados em produtividade. Para

Vergara, 2004, a pesquisa de campo se faz pela investigação de um tema no local onde ele ocorre, ou no local onde se tenha elementos para explicá-lo. Para o presente estudo foram levantadas as informações de dados retirados da intranet da empresa Air Aviation, a partir dos quais desenvolveram-se as análises.

Por fim, os resultados foram apresentados em forma de análise textual em comparação com os autores estudados.

4 | RESULTADOS

O estudo de caso realizado na *Air Aviation* envolve a análise do programa de treinamento disponibilizado pela empresa aos seus empregados; a forma de desenvolvimento da avaliação de desempenho; como o plano de desenvolvimento individual é realizado após o consenso da avaliação de desempenho; e a forma de medida de produtividade, possibilitando análise dos programas de desenvolvimento das pessoas com o aumento de produtividade.

4.1 Treinamento

A organização estudada apresenta um programa de treinamentos específico para cada cargo a ser desempenhado. É oferecida uma relação de todos os treinamentos disponíveis na página de perfil do empregado; o treinamento também pode ser agendado com instrutor em uma unidade de treinamento ou realizado online na própria página sobre desenvolvimento de pessoas.

São disponibilizados treinamentos obrigatórios referentes às características de cada cargo, e treinamentos opcionais, que podem ser escolhidos pelos empregados ou sugeridos pelo gestor para desenvolvimento de aspectos técnicos, de visão de negócio e comportamentais.

O programa de treinamento da empresa está em consonância com o que afirma Ribeiro, 2012, pois, para ele um programa de treinamento é um projeto de aprendizado estruturado em que o indivíduo recebe novas informações, assimilando-as em novos conhecimentos, desenvolvendo novas habilidades para que novas atitudes sejam geradas.

É possível ainda analisar que os treinamentos podem suprir os gaps de competências encontrados nos empregados em relação às exigências das funções executadas, desenvolvendo a probabilidade do aumento de produtividade nos serviços executados e na entrega do serviço final ao cliente.

4.2 Avaliação de desempenho

Anualmente é realizada a avaliação de competências baseada nos valores da empresa, analisando características de relevância para o negócio da organização, para o desenvolvimento profissional do empregado, conforme apresentado no Quadro 2.

Competência	Atributos Relevantes
Comunicação	Posiciona-se; respeita; busca alinhamento; empático; constrói networking (interno e externo).
Conhecimento Técnico	Identifica; busca; sistematiza; aprimora; inova.
Orientação “Lean”	Melhoria contínua; simplifica; reduz desperdício; aumenta produtividade; padroniza.
Orientação ao cliente	Sensível às necessidades; compreende; propõe soluções; flexível; comprometido.
Orientação ao negócio	Tem visão sistêmica; conhece a cadeia de valor; faz conexões; estrutura ações; antecipa-se.
Orientação ao resultado	Planeja; persegue; negocia de forma ética; mantém o foco; tem senso de urgência.
Preservação e difusão do conhecimento	Expande / gera alternativa; registra; orienta; mobiliza; compartilha.
Trabalho em equipe	Integra; busca convergência; equaciona conflitos; coopera; respeita as diferentes opiniões e cultura.

Quadro 2 – Atributos relevantes da organização.

Fonte: Documento Air Aviation

O empregado realiza sua autoavaliação; na sequência, o gestor imediato realiza a avaliação do empregado. Após este processo, é realizada uma reunião de consenso sobre os pontos avaliados entre o empregado e o gestor e, após tal consenso, a avaliação é assinada sistemicamente por ambos.

A partir do consenso é proposto pelo gestor ao empregado um plano de desenvolvimento individual (PDI), que tem por objetivo preencher os pontos fracos e os GAPs da competência necessária para o empregado.

A estrutura de avaliação de desempenho utilizada pela *Air Aviation* encontra-se em consonância com Chiavenato, 2010, ao afirmar que os resultados da avaliação de desempenho devem estar relacionados com os resultados que serão entregues pelo empregado ao produto final da organização e que os fatores críticos que devem ser continuamente monitorados para não impactar os resultados a serem alcançados.

4.3 Plano de desenvolvimento individual – PDI

No plano de desenvolvimento individual (PDI), são programados treinamentos e capacitações acordadas entre empregado e gestor, visando trabalhar os pontos fracos identificados na avaliação por competência, capacitar para o desenvolvimento de

atividades futuras e fortalecer os pontos fortes.

O PDI é gerenciado através da página de perfil do empregado na intranet e acompanhado até o período da próxima avaliação de competência.

Os ciclos de aprendizado gerado com as avaliações dos empregados e o plano de desenvolvimento individual traçado para cada um possibilitam o aumento do capital intelectual que gera as estratégias de negócios da organização.

4.4 Medidas de produtividade

Como forma de avaliar a aplicabilidade dos treinamentos e o retorno que eles alcançam no produto final, foram levantados dados gerais extraídos de relatórios gerenciais sobre a mão de obra direta, responsável pela manutenção das aeronaves. Foram consideradas horas trabalhadas x produtos entregues, apontamento de horas produtivas e horas não produtivas e as horas do empregado na empresa.

O Gráfico 1 apresenta as horas apontadas pelos técnicos de manutenção nos atendimentos das aeronaves em manutenção e a quantidade de documentos de registros de manutenção de aeronaves fechados nos períodos.

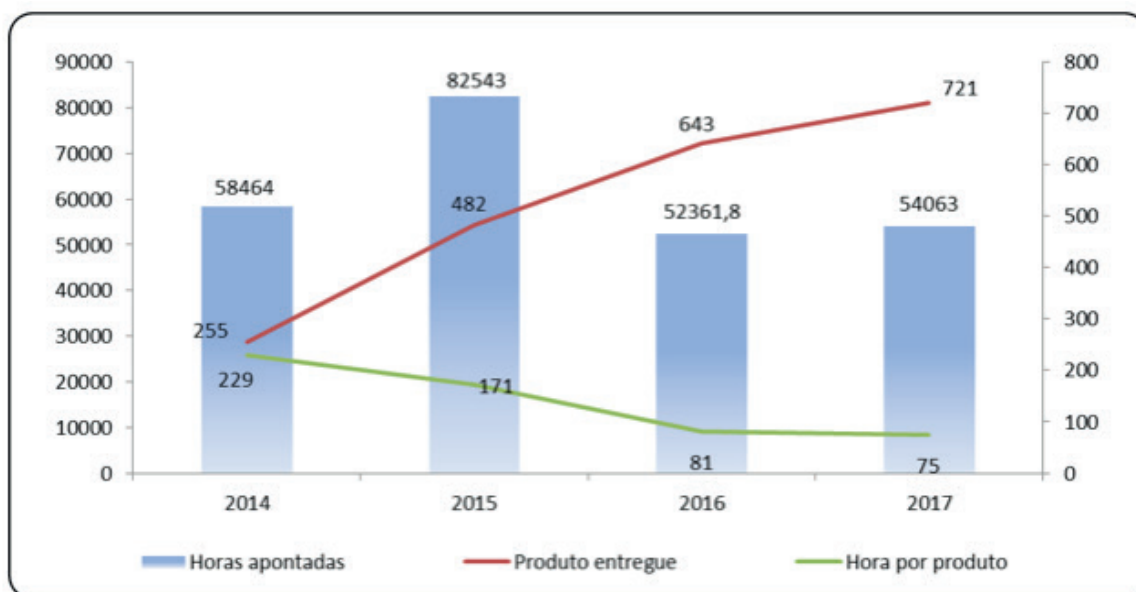


Gráfico 1- Horas de apontamento e hora por produto.

Fonte: Documento *Air Aviation*

Considerando apenas os recursos humanos na aplicação da fórmula de produtividade apresentada por Falconi, 2014, sendo $PRODUTIVIDADE = INPUTS/OUTPUTS$, foram analisadas as horas apontadas em trabalhos de manutenção direta às aeronaves e aeronaves entregues, em uma série histórica entre os anos de 2014 a 2017. Analisando-se através do fechamento dos documentos de manutenção, obteve-se a média de horas por produto. Observa-se que a média de horas por produto reduz no decorrer dos anos,

iniciando com 229 horas por produto em 2014 e chegando a 75 horas por produto em 2017.

Em primeira análise, pode-se considerar que houve um aumento de produtividade entre 2014 e 2017, uma vez que a hora de trabalho por aeronave em manutenção foi reduzida na média cerca de 154 horas, sinalizando a relação positiva entre a identificação de competências e capacitação com a produtividade.

No Gráfico 2, são ponderadas as horas produtivas e não produtivas. São consideradas horas produtivas aquelas trabalhadas na manutenção de aeronaves; e horas não produtivas, as dedicadas à capacitação e ao treinamento.

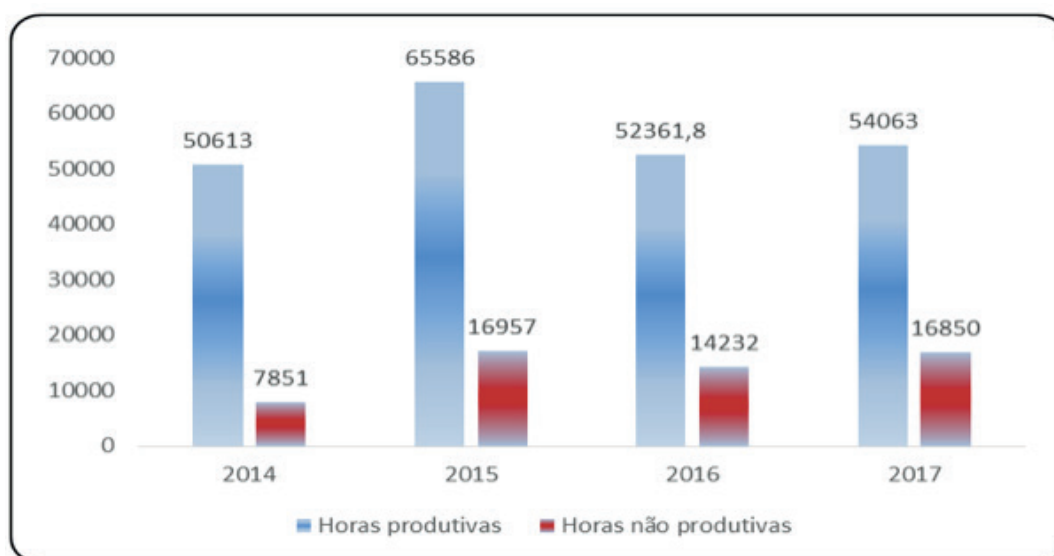


Gráfico 2 – Horas produtivas e não produtivas

Fonte: Documento Air Aviation

Considerando as horas produtivas e as horas não produtivas, é possível identificar que a Air Aviation tem aplicado os programas disponíveis de treinamento, podendo ser através da capacitação de novos empregados ou ainda programas de desenvolvimento contínuo.

Ao considerar a proporção de horas não produtivas, utilizadas em treinamentos, em relação ao total de horas apontadas, conforme o Gráfico 3, percebe-se um aumento das capacitações, uma vez que em 2014 o percentual de capacitação em relação às horas totais apontadas foi de 13% e em 2017, de 31%.

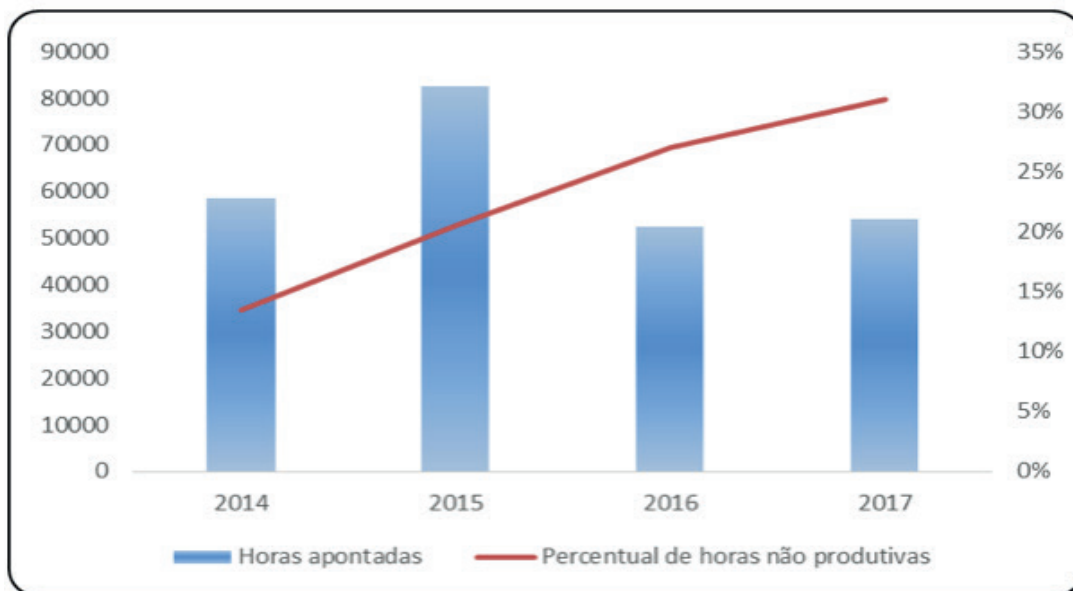


Gráfico 3 – Percentual de capacitações.

Fonte: Documentos Air Aviation.

Se analisarmos o Gráfico 3 em relação ao Gráfico 1, podemos ponderar que a capacitação das pessoas na Air Aviation pode ser instrumento de melhoria na produtividade, se considerarmos por um lado o aumento de capacitação e por outro lado a redução de horas trabalhadas por produto entregue.

Diante de tal estudo, é possível identificar a relação das competências e identificação dos GAPs para capacitação com o aumento de produtividade, reforçando a afirmação de Chiavenato, 2010, de que os resultados finais entregues pelos empregados devem refletir no produto da organização, através da entrega das competências individuais de cada um.

Para aprofundamento do presente estudo é válido considerar outras variáveis de entrada que podem impactar a produtividade e ter influência no resultado final entregue ao cliente, bem como a diferença de complexidade entre os produtos entregues.

5 | CONCLUSÃO

Percebeu-se no início deste trabalho, ao analisarmos a literatura explorada, que é possível estabelecer relação entre a identificação das competências e o aumento de produtividade nas organizações, uma vez que, identificar as competências necessárias para execução das atividades e as competências individuais dos empregados, pode levar ao estabelecimento de um plano de desenvolvimento individual, que poderá suprir as lacunas do empregado em relação às responsabilidades assumidas e melhorar sua condição profissional, possibilitando desta forma o impacto no produto final das organizações através da melhoria de produtividade.

Ao analisarmos os programas disponibilizados pela Air Aviation para avaliação de

desempenho, identificando as competências e o plano de desenvolvimento individual acordado entre gestor e empregado para melhoria dos pontos fracos e reforço dos pontos fortes, é possível verificar que a partir daí os treinamentos disponibilizados para os empregados possibilitam melhoria na condição profissional de cada um, contribuindo para a melhoria na produtividade, como observado nos gráficos estudados.

Consideramos, então, que a teoria estudada se aplica na empresa analisada, porém é de suma importância que o processo de identificação de competências e planos de desenvolvimento para capacitação de tais competências, a fim de suprir as lacunas encontradas, seja um processo cíclico e se renove de acordo com as ações estratégicas da empresa.

A proposta de estudo foi atendida ao encontrar relação entre a capacitação através da identificação das competências organizações e competências individuais e produtividade, porém para continuidade do presente estudo sugere-se o aprofundamento da análise considerando outras variáveis que interferem na produtividade, como os diversos recursos de entrada, sejam eles: recursos materiais, condições ambientais, fornecedores, entre outros que impactam os processos executados para entrega do produto final.

Em contrapartida, pode-se analisar a qualidade do serviço executado pelos empregados, como retorno à capacitação a eles oferecida. Tal estudo, no caso da empresa Air Aviation, pode ser feito por meio da análise de satisfação dos clientes, análise do retrabalho de serviços de manutenção, entre outros fatores de avaliação.

Pode-se concluir que a sobrevivência das organizações passa pela sua capacidade de manter competitividade, e a competitividade se alcança através da qualidade, bem como da satisfação das necessidades dos clientes e da produtividade, atendendo às necessidades deles e utilizando os recursos disponíveis de forma otimizada. Neste cenário, a formação das pessoas para atender as competências necessárias para a execução das atividades e a definição de estratégias são fatores chave para a qualidade e produtividade.

REFERÊNCIAS

- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.
- CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade**: conceitos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2012.
- CARVALHO, M. M. **Gestão da Qualidade**: teoria e casos. São Paulo: Campus, 2012.

- CERQUEIRA, A; NETO, B. P. **Gestão da qualidade princípios e métodos**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1991.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DEGEN, P. J.; MELLO, A. A. A. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2011.
- FALCONI, V. TQC- **Controle da Qualidade Total no estilo Japonês**. São Paulo: Falconi, 2014.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 1995.
- IENAGA, C. H. **Competence-based management: seminário executivo**. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MEDEIROS, J.; TOMASI, C. **Comunicação Científica: Normas técnicas para redação científica**. São Paulo: Atlas, 2008.
- OLIVEIRA, M. R. Avaliação por Competências em Ambiente de Alta Tecnologia. In: CHAMON, E. M. Q. O. (Org.) **Gestão Integrada de Organizações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008. p.188-214.
- PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2012.
- RIBEIRO, A. L. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- VIANNA, I. **Metodologia do Trabalho Científico: Um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: E.P.U., 2001.
- YIN, R. K. **Estudo de caso – Planejamento e métodos**. São Paulo: Grupo A, 2001.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Água 251, 254, 257, 344, 345, 346, 347, 348, 349, 350, 351, 368, 369, 392, 411

AHP 229, 231, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 267, 268, 269, 273, 278, 280, 281, 282

Análise Quantitativa 151, 201

C

C 144, 145

Capacidade Inovativa 161, 162, 163, 164, 165, 166, 170, 183

Competências 43, 81, 82, 87, 88, 163, 167, 193, 298, 299, 300, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 312, 313, 314, 315, 320, 321, 323, 332, 342, 390, 391, 402

Competitividade 1, 13, 38, 81, 82, 90, 91, 175, 187, 188, 189, 199, 213, 216, 229, 231, 245, 250, 268, 298, 299, 300, 301, 302, 307, 314, 424

Competitividade 136, 301, 303, 308

Consumo 88, 102, 103, 119, 175, 192, 223, 233, 234, 240, 254, 255, 257, 258, 259, 261, 262, 263, 264, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 346, 367, 371, 381, 382, 383, 385, 391, 399, 405, 419, 421, 424, 429

Contemporâneo 62, 129, 333, 359, 418

Controladoria 14, 15, 16, 17, 18, 19, 22, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 134, 432

Controle 8, 12, 14, 15, 17, 18, 19, 24, 25, 29, 42, 100, 101, 102, 105, 115, 116, 117, 119, 120, 121, 133, 135, 170, 177, 179, 187, 189, 192, 194, 195, 198, 203, 204, 205, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 221, 225, 226, 227, 231, 234, 275, 282, 285, 287, 294, 303, 308, 315, 403, 409, 413, 418, 426, 427, 428, 430

Crédito 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 122, 126

D

Desenvolvimento 2, 3, 5, 8, 15, 34, 35, 36, 38, 39, 41, 62, 68, 71, 72, 73, 75, 78, 79, 80, 82, 83, 84, 86, 87, 88, 90, 91, 98, 105, 120, 122, 128, 133, 144, 146, 147, 151, 161, 162, 163, 165, 166, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 180, 181, 182, 183, 184, 188, 192, 201, 202, 205, 211, 212, 214, 215, 228, 269, 278, 285, 288, 291, 298, 304, 306, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 320, 339, 344, 345, 348, 349, 350, 356, 357, 360, 363, 365, 366, 367, 370, 371, 373, 374, 375, 376, 378, 379, 381, 382, 383, 384, 385, 386, 387, 390, 392, 397, 399, 400, 403, 404, 405, 406, 407, 408, 412, 413, 414, 418, 419, 421, 422, 423, 424, 425, 426, 427, 429, 430, 431

E

Empreendedorismo 15, 31, 59, 60, 117, 120, 121, 122, 123, 124, 128, 134, 135, 160, 163, 168, 204, 344, 350, 351, 362, 365, 369, 425

Empresa Familiar 62, 63, 75

Evolução 2, 3, 62, 68, 69, 71, 72, 82, 84, 85, 86, 89, 91, 122, 136, 139, 143, 144, 146, 147, 162, 205, 209, 227, 299, 301, 337, 345, 347, 357, 384, 407, 409, 414, 421

F

Feminino 9, 10, 40, 127, 129, 153, 158, 296, 333, 335, 336, 337

Ferramentas 2, 3, 4, 5, 8, 9, 11, 25, 28, 30, 38, 41, 77, 84, 89, 91, 117, 118, 119, 120, 121, 127, 128, 129, 132, 133, 134, 135, 167, 168, 177, 201, 214, 245, 397

Ferrovia 193, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297

Food Trucks 117, 118, 119, 120, 121, 127, 129, 130, 131, 132, 133

G

Gás Natural 267, 268, 273, 276, 280, 282

Gestão de Eventos 187, 189, 190, 194, 195, 196, 197, 198

H

Homem 145, 146, 333, 335, 336, 339, 349, 356, 374, 375, 376, 391, 421, 429

Hotel 136, 137, 140, 144, 145, 150, 152, 153, 154, 158, 159

Hotelaria 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143

I

Informação 1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 12, 13, 19, 23, 25, 29, 42, 53, 77, 78, 80, 83, 84, 86, 88, 89, 91, 107, 114, 115, 135, 143, 151, 175, 187, 188, 191, 192, 193, 195, 199, 203, 217, 218, 227, 275, 281, 307, 316, 322, 332, 380, 389, 390, 412, 415

Instituições de Saúde 136, 141

Investimentos 40, 41, 44, 58, 64, 87, 98, 121, 123, 127, 138, 176, 192, 226, 249, 250, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 264, 265, 269, 346, 391, 398, 426

L

Liderança 166, 209, 212, 316, 317, 318, 319, 320, 322, 323, 324, 326, 327, 328, 331, 389

M

Machismo 333, 334, 335, 339, 341, 342

Mapas Cognitivos Fuzzy 200, 201, 203, 204, 209

Metodologia 3, 6, 16, 21, 30, 31, 37, 43, 79, 97, 98, 101, 105, 109, 114, 117, 129, 138, 143, 151,

161, 168, 190, 198, 213, 215, 229, 231, 235, 246, 281, 282, 283, 285, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 308, 315, 321, 333, 343, 346, 347, 368, 393, 419, 420

Microcrédito 33, 35, 37, 38, 40, 43, 60

Microempreendedor 17, 33, 36, 38, 44

Micro e Pequenas Empresas 2, 4, 10, 14, 15, 16, 18, 19, 22, 28, 30, 31, 32, 42, 59, 122, 134, 135

Mulher 333, 334, 335, 336, 337, 339, 341, 342

N

Nível de Satisfação 200, 201, 202, 205, 206, 207, 208, 209

O

Operações 5, 20, 119, 128, 187, 189, 190, 193, 194, 195, 198, 238, 242, 283, 284, 319

P

PDCA 196, 198, 283, 284, 285

Pequenas Empresas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 22, 23, 28, 30, 31, 32, 34, 38, 39, 41, 42, 43, 54, 59, 60, 61, 119, 121, 122, 134, 135, 183, 340, 431

Pesquisa Operacional 201, 281, 282

Plano de Marketing 144, 145, 148

Processos Gerenciais 1, 97

Produção Enxuta 214, 267, 268, 269, 273, 275, 277, 280, 281, 296

Produtividade 8, 13, 98, 101, 104, 105, 109, 177, 181, 192, 211, 212, 215, 216, 250, 261, 298, 299, 300, 301, 303, 304, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 335, 339, 373, 389, 405, 422

R

Restaurante 144, 145, 146, 147, 148, 150, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160

Restaurantes 49, 117, 119, 120, 121, 124, 127, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 142, 146

S

Salário 10, 153, 333, 335, 336, 337, 338, 339, 340, 342

Survey 34, 60, 62, 203, 246, 316, 317, 323, 330, 334, 388, 393, 404

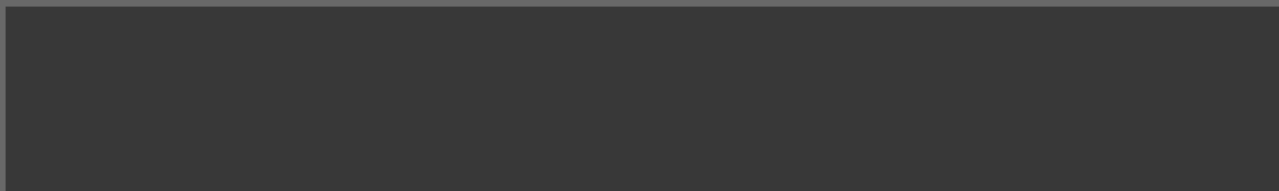
T

Tecnologia 1, 2, 3, 4, 9, 10, 11, 12, 13, 30, 77, 78, 83, 84, 88, 91, 103, 105, 114, 116, 140, 143, 167, 172, 178, 187, 188, 189, 191, 192, 193, 195, 198, 204, 217, 228, 256, 264, 266, 267, 277, 297, 303, 315, 316, 325, 326, 332, 338, 344, 345, 347, 348, 350, 364, 365, 366, 367, 369, 370, 381, 383, 386, 402, 418, 427, 430, 432

Tecnologia 4.0 187, 189, 198

Treinamento 4, 8, 9, 215, 298, 303, 304, 306, 307, 308, 309, 312, 338, 342, 398

Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório



www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

 **Atena**
Editora

Ano 2020

Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório



www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

 **Atena**
Editora

Ano 2020