



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
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Instituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª 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
Profª Drª 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
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Profª Drª 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
Profª Drª 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
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª 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
Profª Drª 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
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Profª Drª 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

ESTILO DE LIDERANÇA E MATURIDADE NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TI

Data de aceite: 20/07/2020

Data de submissão: 03/06/2020

Mônica Mancini

Universidade Presbiteriana Mackenzie

São Paulo – SP

CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2839368174394751>

Edmir Parada Vasques Prado

Universidade de São Paulo

São Paulo – SP

CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2091731281771940>

Naiara Crislaine Alflen

Universidade de São Paulo

CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6527247347185807>

RESUMO: Este artigo trata da maturidade e do estilo de liderança no gerenciamento de projetos (GP), cuja relação é muito pouco explorada na literatura. Dentro desse contexto esta pesquisa tem como objetivo analisar a relação entre a maturidade e o estilo de liderança no GP. A fundamentação teórica da pesquisa foi baseada em uma revisão da literatura sobre maturidade no GP e liderança. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, que contou com uma amostra de 256 profissionais de tecnologia da informação (TI) que atuam no GP em organizações brasileiras públicas e privadas. Os dados foram

coletados no primeiro semestre de 2017, e entre os resultados obtidos destacam-se: foi verificado que os estilos de liderança mais eficazes no GP foram associados a níveis mais elevados de maturidade no GP; e os níveis de maturidade se associaram também ao porte da organizacionais e às estruturas organizacionais utilizadas.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança, Maturidade no Gerenciamento de Projetos, Survey.

LEADERSHIP STYLE AND IT PROJECT

MANAGEMENT MATURITY

ABSTRACT: This article deals with the maturity and style of leadership in project management, whose relation is little explored in the literature. Within this context, this research aims to analyze the relationship between maturity and leadership style in project management. The theoretical basis of the research was based on a literature review on maturity in project management and leadership. It is a quantitative research with a sample of 256 IT project management professionals who work in Brazilian public and private organizations. The data were collected in the first half of 2017, and among the results obtained, it was verified that the most effective leadership styles in project management were

associated with higher levels of project management maturity; and maturity levels were also associated with organization's size and the organizational structure used.

KEYWORDS: Leadership, Project Management Maturity, Survey.

1 | INTRODUÇÃO

O tipo de liderança exercida em um projeto influencia o seu sucesso (Shenhar et al., 2002). Como consequência, a liderança possui importância significativa dentro do contexto atual das organizações. Ela é uma das principais causas do sucesso dos projetos. Por essa razão, o gerente de projetos (GP) deve ser um líder, ou seja, deve fazer com que os membros da equipe façam o trabalho que precisa ser feito. Ou seja, o líder precisa coordenar os membros da equipe a fim de que os objetivos do projeto sejam alcançados.

Uma das principais habilidades de um líder reside no seu estilo de liderança. Existem diversos estilos de liderança e cada um deles se mostra vantajoso em determinada situação. Um estilo de liderança que seja eficaz tem que se ajustar ao contexto do projeto. Além disso, posturas e atitudes negativas do líder podem prejudicar o andamento do projeto.

Existem muito poucas pesquisas empíricas que tratam da relação entre estilo de liderança e maturidade no GP. Uma pesquisa na base de dados da CAPES apresentou 99 artigos que tratam de maturidade em projetos e de estilo de liderança, mas nenhum relacionando ambos os conceitos por meio de uma pesquisa empírica. Dentro desse contexto este estudo busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: qual a relação entre estilo de liderança e maturidade no GP? Para responder a essa pergunta de pesquisa, foi definido como objetivo geral da pesquisa analisar a relação entre estilo de liderança e maturidade no GP. Esse objetivo geral foi alcançado por meio de três objetivos específicos: (1) identificar na literatura os estilos de liderança no GP; (2) identificar na literatura as características da maturidade no GP; e (3) analisar a relação entre a os estilos de liderança a maturidade no GP.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação foi elaborada a partir de uma revisão bibliográfica da literatura e é composta por dois tópicos. O primeiro trata da liderança no GP, no qual foram destacados os estilos de liderança e o contexto do GP, e o segundo tópico trata de modelos de maturidade no GP.

2.1 Liderança e o Gerenciamento de Projetos

Liderança é um tema que faz parte dos estudos de comportamento organizacional. Ela envolve o estudo do comportamento de indivíduos e grupos no contexto organizacional (Siqueira, 2002). Há vários conceitos de liderança na literatura. House e Podsakoff (1994) analisaram várias definições de liderança e sugeriram que ela é um processo de influência na qual os líderes, por meio de suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a uma meta comum ou compartilhada. Dois aspectos importantes para esta pesquisa sobre o tema de liderança são: os estilos de liderança e o contexto da liderança no GP. Estes dois tópicos são abordados a seguir.

2.1.1 Estilo de Liderança

Um dos trabalhos mais referenciados na literatura sobre estilo de liderança é o trabalho de Blake et al. (1964). Estes autores realizaram uma pesquisa para determinar o estilo de liderança e constataram a existência de duas dimensões de análise: pessoas e tarefas. A dimensão orientada para pessoas abrange ações como desenvolver boas relações interpessoais, ser amistosos e acessível e preocupado com os problemas pessoais dos subordinados. A dimensão orientada para tarefas refere-se a ações de realização das metas em grupo, definir e estruturar atribuições de trabalho dos membros do grupo e enfatizar o cumprimento dos prazos finais. Este trabalho resultou em um gráfico denominado Grade Gerencial – uma matriz nove-por-nove que define 81 estilos de liderança. Essa grade descreve a preocupação com pessoas e tarefas e tem nove posições possíveis ao longo de cada eixo, criando 81 células diferentes que identificam o estilo de um líder. Blake et al. (1964) concentraram sua atenção nos extremos da grade – 1.1, 1.9, 9.1 e 9.9 – e afirmaram que os líderes mais eficazes adotam o estilo 9.9. Caso um estilo de liderança seja menor que 9.9, é necessário trabalhar o indivíduo para alcançar o estilo 9.9. A figura 1 mostra uma representação da Grade Gerencial.

O significado das células extremas e do centro são:

(1,1) Administração empobrecida ou laissez-faire (deixa fazer). Empenho de esforço mínimo para conseguir realizar o trabalho exigido e apropriado para manter os membros da organização

	9	1.9							9.9
8									
7									
6									
5					5.5				
4									
3									
2									
1	1.1								9.1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Figura 1. Grade Gerencial

Fonte: adaptado de Blake et al. (1964), p. 136

(5,5) Administração em cima do muro ou moderada. O desempenho adequado da organização é possível graças ao equilíbrio entre a necessidade de realizar trabalho e manter o moral das pessoas em um nível satisfatório.

(1,9) **Administração clube de campo.** Atenção cuidadosa às necessidades das pessoas de um relacionamento satisfatório, resultando em ambiente e ritmo de trabalho despreocupado e amistoso

(9,1) **Administração autoritária.** A eficiência nas operações resulta da organização de condições de trabalho de tal forma que os elementos humanos interferem em grau mínimo.

(9,9) **Administração democrática.** O trabalho realizado advém de pessoas dedicadas. Interdependência em função de uma aposta comum no objetivo da organização resulta em relações de confiança e respeito.

2.1.2 *Papel da Liderança no Contexto do Gerenciamento de Projetos*

As organizações têm investido na formação do gerente de projetos, pois este assume um papel crucial no alinhamento do projeto com as estratégias organizacionais. Seu papel é estar no centro do comando na gestão do projeto e envolver as partes interessadas, ou seja, pessoas ou organizações ativamente envolvidas no projeto que podem influenciar a condução do mesmo de forma negativa ou positiva. As partes interessadas no projeto incluem: clientes ou usuários; patrocinador do projeto; gerente de portfólios, programas ou projetos; equipe do projeto; gerentes funcionais e de operações; entre outros (MANCINI, 2014).

A importância da liderança no contexto do GP foi reconhecida também pelo *Project Management Institute* (PMI, 2017), que divulgou um conjunto de habilidades críticas que as organizações globais têm demandado dos gestores de projetos. Este conjunto de habilidades críticas, denominado de Triângulo de Talentos do PMI, possui três áreas de habilidades e uma delas refere-se à liderança, como ilustra a figura 2. As três áreas de habilidades são: gerenciamento técnico de projetos; liderança; e gerenciamento estratégico e de negócios.

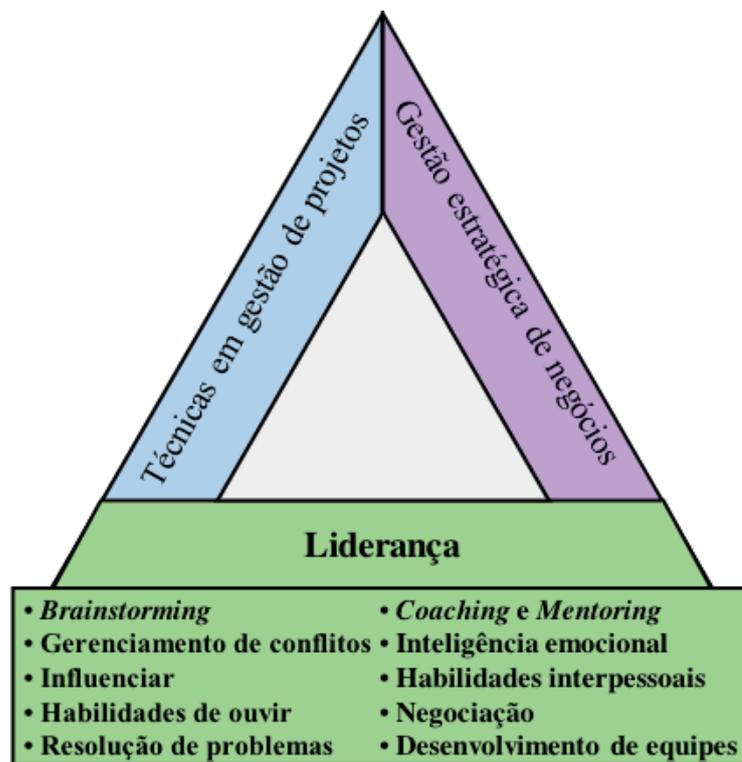


Figura 2. Competências requeridas das dimensões do Triângulo de Talentos do PMI

Fonte: adaptado de PMI (2017)

Segundo o PMI (2017), a liderança no GP consiste em concentrar esforços da equipe em direção a um objetivo comum, tornando-a uma equipe de trabalho. As habilidades necessárias para o exercício dessa liderança são: *brainstorming*; *mentoring* e *coaching*; gerenciamento de conflitos; inteligência emocional; influência; habilidades interpessoais; habilidade de ouvir; negociação; resolução de problemas; e desenvolvimento da equipe.

2.2 Modelos de Maturidade no Gerenciamento de Projetos

O conceito de maturidade em GP está relacionado a capacidade da organização de gerenciar seus projetos com sucesso (Kerzner, 1999). Dessa forma, um modelo de maturidade permite avaliar a capacidade que uma organização tem de gerenciar projetos com sucesso e auxilia o estabelecimento de um plano de crescimento para a organização (BARCAUI, 2012). Entre os diversos modelos de maturidade existentes na literatura,

três deles receberam destaque nesta pesquisa. Os três modelos possuem similaridades, sendo que dois deles possuem abordagens conceituais e teóricas amplamente usadas na literatura e um deles apresenta grande aceitação entre as organizações e os profissionais de GP no Brasil.

2.2.1 Modelo KPMMM

A avaliação dos modelos de maturidade em GP tem seguido o conceito de níveis de maturidade inicialmente divulgado pelo *Capability Maturity Model* (CMMI Institute, 2018). Um dos primeiros autores a propor um modelo foi Kerzner (1999), que propôs cinco níveis de maturidade para uma empresa alcançar a excelência em GP: linguagem comum; processos comuns; método singular; *benchmarking*; e melhoramento contínuo.

2.2.2 O Modelo Prado-MMGP

O modelo Prado-MMGP (Prado, 2016) – Modelo de Maturidade em GP – permite avaliar a maturidade no GP de um setor da organização e é aderente ao Guia PMBOK® e ao Referencial Brasileiro de Competências IPMA® Brasil (Fernandes & Abreu, 2012). O modelo possui seis dimensões: metodologia; informatização; estrutura organizacional de governança; competência em GP em aspectos contextuais; competência organizacional; e alinhamento Estratégico.

Além dessas dimensões, que caracterizam o modelo, este também é constituído por cinco níveis de maturidade. Esses níveis, no modelo Prado-MMGP, estão relacionados ao nível de sucesso, conforme ilustra a figura 3, e são: inicial, conhecido, padronizado, gerenciado e otimizado.



Figura 3. Modelo Prado-MMGP

Fonte: adaptado de Fernandes e Abreu (2012)

3 | MÉTODO DA PESQUISA

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos que foram aplicados à pesquisa. A pesquisa proposta neste trabalho se caracteriza por ser um estudo descritivo (Wrightman; Cook; Selltiz, 1976). Este tipo de estudo tem como objetivo verificar a frequência com que algo ocorre e descobrir ou verificar a ligação entre determinadas variáveis. Trata-se de uma pesquisa quantitativa e transversal do tipo único, pois a coleta de informação foi feita uma única vez.

3.1 Modelo de Referência da Pesquisa

O modelo de referência para análise da relação entre liderança e maturidade no GP está apresentado na figura 4 e foi concebido para atender ao objetivo desta pesquisa. Os construtos presentes no modelo de pesquisa foram definidos a partir da revisão bibliográfica citada na seção dois deste trabalho e visam fornecer uma definição conceitual e operacional, que permita a mensuração das variáveis. O modelo é composto por dois construtos:

(1) **Estilo de Liderança.** Representa a combinação das duas dimensões do estilo de liderança no GP baseados no modelo de Blake et al. (1964): foco em resultado e foco em pessoas. A combinação dessas dimensões deu origem a quatro categorias:

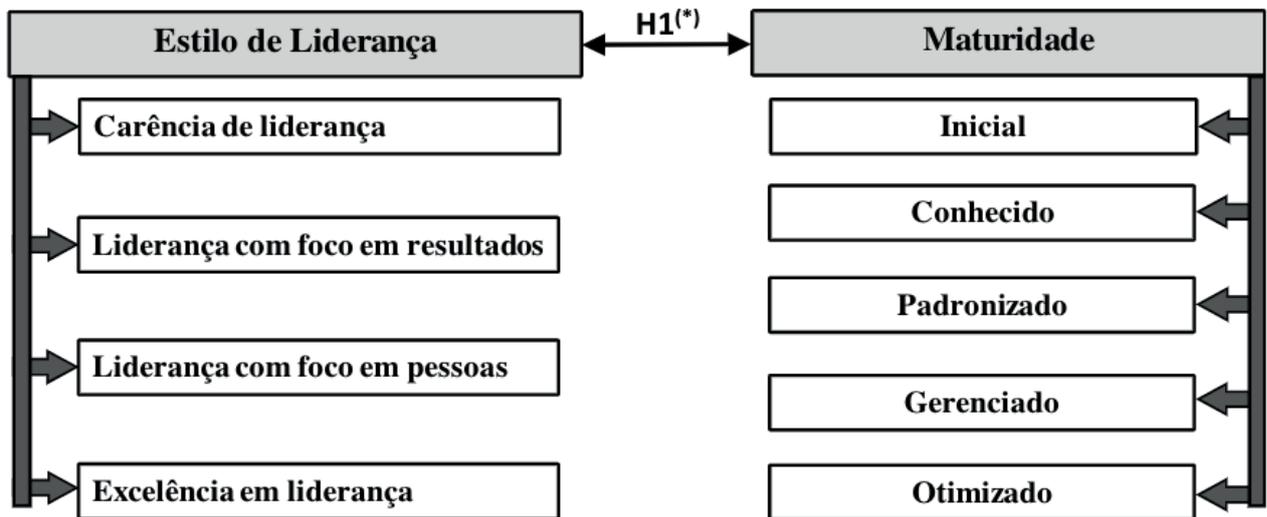
Carência de liderança. O estilo de liderança possui baixo foco em pessoas e baixo foco em resultados (baixo: níveis 1 a 5; alto: níveis de 6 a 9);

Liderança com foco em resultados. O estilo de liderança possui baixo foco em pessoas e alto foco em resultados (baixo: níveis 1 a 5; alto: níveis de 6 a 9);

Liderança com foco em pessoas. O estilo de liderança possui alto foco em pessoas e baixo foco em resultados (baixo: níveis 1 a 5; alto: níveis de 6 a 9);

Excelência em liderança. O estilo de liderança possui alto foco em pessoas e alto foco em resultados (baixo: níveis 1 a 5; alto: níveis de 6 a 9).

(2) **Maturidade.** O nível de maturidade possui cinco níveis, conforme modelo Prado-MMGP (Prado, 2016).



Legenda: (*) H1 é a hipótese da pesquisa

Figura 4. Modelo da referência da pesquisa

Com base no modelo de pesquisa foi enunciada a hipótese de pesquisa:

(H1). Relaciona o estilo de liderança no GP com o nível de maturidade da empresa no GP e apresenta o seguinte enunciado: “estilos de liderança mais eficazes no GP estão associados a níveis mais elevados de maturidade no GP”.

Esta hipótese foi estabelecida com base na literatura de GP que aponta o estilo de liderança como um fator relacionado a bons resultados no projeto. Muller e Turner (2007) destacam que as competências da liderança estão relacionadas com o sucesso do projeto em termos de custo, prazo e tempo. Por outro lado, uma pesquisa na área de software sobre maturidade em GP e a obtenção de sucesso nos projetos mostrou um alinhamento do sucesso em projetos de TI com a melhoria nos níveis de maturidade (MPCM, 2010). Com base nesses resultados da literatura, este estudo procura, por meio de uma pesquisa empírica, verificar a relação entre liderança e maturidade no GP.

3.2 Fases da Pesquisa

Esta pesquisa foi desenvolvida em quatro fases. A primeira fase constituiu o levantamento bibliográfico apresentado na Seção 2. Esse levantamento considerou as características do estilo de liderança e da maturidade no GP.

A segunda fase definiu um modelo de referência da pesquisa para análise do estilo de liderança e sua relação com a maturidade no GP. A construção desse modelo partiu dos conceitos apresentados na revisão bibliográfica e o modelo está apresentado na seção 3.1.

Na terceira fase, foi realizada uma *survey* com 256 profissionais que atuam na área de projetos. As perguntas foram agrupadas, com base no seu conteúdo, em diferentes estilos de liderança e níveis de maturidade.

Na quarta fase, os dados sobre as características dos respondentes foram apresentados, bem como as análises dos estilos de liderança e dos níveis de maturidade. Os resultados obtidos e as conclusões da pesquisa estão apresentadas nas seções 4 e 5 respectivamente.

3.3 População e Amostra

As unidades de análise desta pesquisa são o estilo de liderança e o nível de maturidade no GP. As unidades de observação são as organizações na qual atuam os profissionais de GP pesquisados e o escopo da pesquisa abrangeu organizações brasileiras públicas e privadas.

Optou-se por uma amostra não probabilística, com procedimento de amostragem por conveniência, pois essas características são adequadas para a obtenção de informações com custo menor (Aaker; Kumar; Day, 2004). Obteve-se uma amostra com 256 profissionais que atuam na área de projetos.

3.4 Coleta e Análise dos Dados

Os dados coletados são do tipo primário, ou seja, são aqueles que não foram antes coletados. Adotou-se nesta pesquisa o questionário estruturado como instrumento de coleta de dados. A vantagem desse instrumento está no custo de aplicação e na uniformidade de mensuração. Além de ser a melhor forma de coletar informações de um grande número de respondentes (Aaker, Kumar & Day, 2004). Os dados foram coletados no primeiro semestre de 2017, por meio de questionário disponibilizado na internet. O questionário foi encaminhado a 440 profissionais da área de projeto, que mantêm relações com os autores desta pesquisa, por meio de entidades que congregam profissionais de GP.

A análise de dados foi realizada em duas etapas. Na primeira etapa foram utilizadas estatísticas descritivas. O objetivo dessa etapa foi descrever a amostra e conhecer as características das variáveis apresentadas no modelo de pesquisa. Na segunda e última etapa utilizou-se a medida de associação Gama, voltada para variáveis ordinais, com o objetivo de verificar a hipótese de pesquisa.

4 | ANÁLISE E RESULTADOS

A análise dos dados e os resultados estão apresentados em cinco tópicos: (1) Características das Amostra; (2) Estilo de Liderança em Projetos; (3) Maturidade no GP; (4) Relações entre Estilo de Liderança e Maturidade no GP; e (5) Características da Organização e a Maturidade no GP. A amostra inicialmente obtida foi de 400 profissionais. Porém, na fase de verificação dos dados 134 casos foram eliminados por não terem

dados completos, ou não atenderem à critérios de qualidade, restando uma amostra de 256 profissionais.

4.1 Características da Amostra

A análise das características organizacionais das empresas foi feita em relação as quatro variáveis do modelo de pesquisa. Os resultados estão apresentados na Tabela 1. Em relação ao setor de atuação das empresas da amostra, pode-se observar que a maioria (75,8%) pertence ao setor de serviço, seguido pelo setor industrial (18,4%). Além disso, a maioria das empresas (61,7%) são de grande porte, porém 30,5% delas são de pequeno porte. Esse resultado indica que a amostra se assemelha a população de empresas de TI, pois a maioria é do setor de serviço e dividem-se entre empresas de grande e pequeno porte, tendo poucas empresas de médio porte (7,8%).

Setor	Porte		Estrutura organizacional		PMO	
	Nível	%	Categoria	%	Nível	%
Comércio 8 (3,1%)	Pequeno	12,5	Funcional	28,6	Não tem	25,0
	Médio	0,0	Matricial	71,4	Centro de excelência	12,5
	Grande	87,5	Projetizada	0,0	Escritório de apoio / projetos	25,0
					Escritório de programa / executivo	37,5
Indústria 47 (18,4%)	Pequeno	19,1	Funcional	29,5	Não tem	55,3
	Médio	21,3	Matricial	65,9	Centro de excelência	2,1
	Grande	59,6	Projetizada	4,5	Escritório de apoio / projetos	31,9
					Escritório de programa / executivo	10,6
Serviço 194 (75,8%)	Pequeno	35,1	Funcional	17,3	Não tem	39,5
	Médio	5,2	Matricial	56,2	Centro de excelência	7,9
	Grande	59,8	Projetizada	26,5	Escritório de apoio / projetos	35,3
					Escritório de programa / executivo	17,4
Governo 7 (2,7%)	Pequeno	0,0	Funcional	33,3	Não tem	28,6
	Médio	0,0	Matricial	66,7	Centro de excelência	14,3
	Grande	100,0	Projetizada	0,0	Escritório de apoio / projetos	42,9
					Escritório de programa / executivo	14,3
Total 256 (100,0%)	Pequeno	30,5	Funcional	20,2	Não tem	41,7
	Médio	7,8	Matricial	58,7	Centro de excelência	7,1
	Grande	61,7	Projetizada	21,1	Escritório de apoio / projetos	34,5
					Escritório de programa / executivo	16,7

Tabela 1. Características da amostra

Fonte: próprio autor

A maioria das empresas apresentaram estrutura organizacional matricial (58,7%). Esse resultado vai ao encontro do senso comum sobre empresas de TI, ou seja, que empresas de tecnologia adotam estruturas matriciais ou projetizadas em função da

natureza de suas atividades. Foi interessante perceber que a maior parte das organizações da amostra não possuem um PMO, apesar do reconhecimento da importância dessa área pelos profissionais de GP, principalmente em empresas voltadas para projetos ou que atuam em um negócio relacionado à tecnologia. Além disso, o PMO do tipo centro de excelência foi o que apareceu com menos frequência (7,1%). Isto mostra uma situação igualmente interessante: uma boa parte da amostra não tem PMO (41,7%), e outra boa parte da amostra (51,2% = 34,5% + 16,7%) tem PMO com maior nível de maturidade. Ou seja, há muito pouco PMO em processo de amadurecimento (centro de excelência), restando apenas as empresas nas quais não há PMO, ou empresas nas quais o PMO já tem certo grau de maturidade.

4.2 Estilo de Liderança em Projetos

Os respondentes classificaram o estilo de liderança existente na empresa em que atuam. Os resultados estão apresentados na tabela 2 e apresentaram dois extremos. Em um deles, a maioria dos respondentes (32,4%) classificou o estilo de liderança como não tendo foco nem em pessoas e nem em resultado. Este estilo de liderança carece de aprimoramento, pois foi classificado por Blake *et al.* (1964) de liderança empobrecida. No outro extremo, 35,2% dos respondentes classificaram o estilo de liderança das empresas em que atuam como tendo foco em pessoas e resultados, ou seja, classificaram como tendo o estilo democrático, que segundo Blake *et al.* (1964) trata-se de um estilo de excelência em liderança.

Empresas com foco apenas em resultado ou apenas em pessoas tiveram uma frequência menor, tendo respectivamente 9,8% e 22,7%. Além disso, é surpreendente constatar que apenas 45,0% (9,8%+35,2%) das empresas têm estilo de liderança com foco em resultado. Isso indica que as empresas têm necessidade e oportunidade para promover melhoria em seus estilos de liderança.

O estilo de liderança também foi analisado em relação ao porte das organizações. As empresas de porte médio tiveram uma associação positiva com estilo de liderança com foco em resultados. Elas apresentaram uma frequência de 16,0% no grupo de empresa com foco só em resultado contra uma frequência 7,8% para toda a amostra. Nas empresas de porte grande e pequeno, que são a maioria na amostra, não houve associação com nenhum estilo de liderança.

Estilo de liderança			Porte da empresa		
Categoria	Qtde	%	Pequeno	Médio	Grande
Carência em Liderança	83	32,4	32,5	6,0	61,4
Liderança com foco só em resultados	25	9,8	28,0	16,0	56,0
Liderança com foco só em pessoas	58	22,7	34,5	6,9	58,6
Excelência em liderança	90	35,2	26,7	7,8	65,6
Total	256	100,0	30,5	7,8	61,7

Tabela 2. Estilo de liderança

Legenda: valores em negrito possuem nível de significância estatística menor ou igual a 5%

Fonte: próprio autor

4.3 Maturidade no Gerenciamento de Projetos

Os respondentes classificaram o nível de maturidade no GP na empresa em que atuam. Os resultados estão apresentados na tabela 3. O nível de maturidade mais elevado (Otimizado) esteve presente em poucas empresas (4,3%). As demais empresas da amostra se distribuíram de forma similar entre os quatro primeiros níveis de maturidade, com destaque apenas para o nível padronizado, que foi o de maior frequência com 30,9%.

Maturidade no gerenciamento de projetos			Porte da empresa		
Níveis	Qtde	%	Pequeno	Médio	Grande
Inicial	51	19,9	35,3	15,7	49,0
Conhecido	53	20,7	28,3	13,2	58,5
Padronizado	79	30,9	25,3	5,1	69,6
Gerenciado	62	24,2	32,3	1,6	66,1
Otimizado	11	4,3	45,5	0,0	54,5
Total	256	100,0	30,5	7,8	61,7

Tabela 3. Nível de maturidade das organizações

Fonte: próprio autor

O nível de maturidade também foi analisado em relação ao porte das organizações. As empresas de porte médio apresentaram os níveis mais baixos de maturidade – Nível Inicial com frequência de 15,7% e Nível Conhecido com 13,2% contra uma frequência de apenas 7,8% da amostra. Por outro lado, as empresas de pequeno porte foram as que tiveram maior frequência do nível mais elevado de maturidade – Nível Otimizado

com frequência de 45,5% contra uma frequência de 30,5% da amostra. Por último, as empresas de grande porte apresentaram maior frequência no Nível Padronizado (69,6%) e menor frequência no Nível Inicial (49,0%).

4.4 Relações entre Estilo de Liderança e Maturidade no Gerenciamento de Projetos

A análise da relação entre estilo de liderança e maturidade no GP foi feita por meio da análise da hipótese de pesquisa (H1). A hipótese foi verificada pela aplicação do teste de Qui-Quadrado e só foram consideradas as relações com nível de significância estatística menor ou igual a 5% ou menor ou igual a 10%, conforme indicado na tabela 4. A hipótese de pesquisa foi verificada, ou seja, foi constatada uma associação positiva entre o estilo de liderança e a maturidade no GP.

Maturidade	Estilo de liderança			
	Carência em Liderança	Liderança com foco só em resultado	Liderança com foco só em pessoas	Excelência em liderança
Inicial	34,8 *	17,4	0,0	47,8
Conhecido	19,0	9,5	0,0	71,4
Padronizado	25,8	19,4	0,0	54,8
Gerenciado	3,8	30,8 **	3,8 **	61,5
Otimizado	0,0	0,0	0,0	100,0 *

Tabela 4. Relação entre estilo de liderança e maturidade

Fonte: próprio autor

A associação foi muito alta. O nível mais baixo de maturidade (inicial) teve uma associação com o nível mais baixo de estilo de liderança (carência em liderança) e essa associação teve nível de significância de 5%. Da mesma forma, o nível mais alto de maturidade (otimizado) teve uma associação com o nível mais alto de estilo de liderança (excelência em liderança) e essa associação teve nível de significância de 5%. Por último, níveis intermediários de maturidade tiveram associação com níveis intermediários de estilo de liderança – nível gerenciado de maturidade com liderança com foco em resultados e com liderança com foco em pessoas.

4.5 Características da Organização e a Maturidade no Gerenciamento de Projetos

Esta análise visa identificar grupos de empresas em função do nível de maturidade no GP, descrever as características organizacionais de cada grupo identificado, e verificar quais características organizacionais distinguem cada grupo dos demais.

4.5.1 Identificação dos grupos

Com o uso da técnica estatística de Análise de Grupos foram geradas quatro possíveis soluções contendo de dois a quatro grupos. A Tabela 5 apresenta as soluções geradas. Foi utilizado o teste de Qui-Quadrado para verificar a independência das características organizacionais entre os grupos formados, com nível de significância estatística de 5%. O resultado mostrou que a melhor solução é a de três grupos, uma vez que a criação de um quarto grupo não aumentou a quantidade de características organizacionais com dependência entre os grupos.

No. de grupos	Quantidade de Membros por grupo				Características organizacionais			Qtde ^b
	1	2	3	4	Porte	EO	PMO	
2	126	86			0,00 ^a	0,13	0,00	2
3	57	57	98		0,00	0,02	0,00	3
4	50	26	87	49	0,00	0,01	0,00	3

Tabela 5. Identificação do número de grupos

4.5.2 Distinção Entre os Grupos

Esta análise tem como objetivo descrever as características das empresas que compõem cada grupo, e verificar aquelas que distinguem determinado grupo dos demais. Para efetuar essa distinção utilizou-se o teste de Qui-Quadrado. Os valores das frequências estão apresentados na Tabela 4.

As três variáveis organizacionais – porte das organizações, estrutura organizacional e escritório de projetos – contribuíram para distinguir os grupos. Foram formados três grupos que apresentaram as seguintes características:

Grupo 1 – Empresas com baixo grau de maturidade. Neste grupo, a porcentagem de empresas com nível de maturidade baixo (inicial) foi de 54,8%, significativamente maior do que a porcentagem da amostra. Este grupo se caracteriza por apresentar empresas de porte médio e grande, com estrutura organizacional do tipo funcional, e sem escritório de projetos ou com escritório com baixo nível de maturidade (centro de excelência).

Características organizacionais		Grupos		
		1	2	3
Porte das organizações	Pequeno	0,0	11,5	88,5 *
	Médio	63,2 *	21,1	15,8
	Grande	34,1 *	65,9 *	0,0
Estrutura organizacional	Funcional	39,5 *	30,2	30,2
	Matricial	27,3	54,5 *	18,2
	Projetizada	14,6	39,6	45,8 *
Escritório de projetos (PMO)	Não tem	51,8 *	0,0	48,2 *
	Centro de excelência	92,9 *	0,0	7,1
	Escritório de apoio ou de projeto	0,0	81,0 *	19,0
	Escritório de programa ou executivo	0,0	100,0*	0,0
Maturidade	Inicial	54,8 *	19,0	26,2
	Conhecido	27,3	40,9	31,8
	Padronizado	14,7	60,3 *	25,0
	Gerenciado	20,4	53,1	26,5
	Otimizado	22,2	55,6	22,2
Total da amostra		26,9	46,2	26,9

Tabela 5. Frequência das características organizacionais por grupo

Grupo 2 – Empresas com grau médio de maturidade. Neste grupo, a porcentagem de empresas com nível de maturidade médio (padronizado) foi de 60,3%, também significativamente maior do que a porcentagem da amostra. Este grupo se caracteriza por apresentar empresas de grande porte, com estrutura organizacional do tipo matricial, e com escritório de projetos de maior nível de maturidade (escritório de apoio, de projeto, programa ou executivo).

Grupo 3 – Empresas sem distinção do grau de maturidade. Neste grupo, não houve nível de maturidade que se destaca entre as empresas. Trata-se de um grupo formado predominantemente por empresa de pequeno porte e sem empresas de grande porte. Apresenta também, com mais frequência, a estrutura organizacional projetizada e sem escritório de projeto.

5 | CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi alcançado por meio um survey envolvendo 256 profissionais de GP. A pesquisa tem limitações das quais se destacam: a amostra não é aleatória e, portanto, os resultados não podem ser generalizados; e as análises foram

feitas a partir das percepções dos profissionais pesquisados e, portanto, apresenta subjetividade.

A hipótese de pesquisa foi verificada, ou seja, estilos de liderança mais eficazes no GP foram associados a níveis mais elevados de maturidade no GP. O nível mais baixo de liderança (Carência em Liderança) ficou associado ao nível mais baixo de maturidade (Inicial). Da mesma forma o nível mais elevado de liderança (Excelência em Liderança) ficou associado ao nível mais elevado de maturidade (Otimizado). Níveis intermediários de liderança se associaram a níveis intermediários de maturidade.

O nível de maturidade também apresentou resultados interessantes em relação às características organizacionais. Foram caracterizados três grupos e todos em relação a empresas de grande porte. Empresas de grande porte com estrutura organizacional funcional tiveram baixo nível de maturidade. Por outro lado, o grupo de empresas de grande porte com estrutura organizacional matricial apresentou nível de maturidade mais elevado. Pode-se inferir que o tipo de estrutura organizacional está associado ao nível de maturidade em GP. Por último, o terceiro grupo no qual não houve distinção do nível de maturidade, foi o grupo que não apresentou empresas de grande porte. Pode-se inferir que os resultados obtidos nesta pesquisa se associam a empresas de grande porte.

A próxima etapa da pesquisa pretende analisar o nível de maturidade e o tipo de estrutura organizacional a partir da relação identificada nesta pesquisa. O objetivo é analisar o quanto as novas estruturas organizacionais, tais como estrutura em rede, organizações virtuais, consórcios, entre outros, se associam aos níveis de maturidade no GP.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A., KUMAR, V., DAY, G. S. **Marketing research**, 7th edition. New York: John Wileys & Sons, 2004.
- BARCAUI, A. **PMO - Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012
- BLAKE, R. R., MOUNTON, J. S., BARNES, L. B., GREINER, L. F. Breakthrough in Organization Development. **Harvard Business Review**, nov/dez 1964, p. 136.
- CMMI INSTITUTE. **What Is Capability Maturity Model Integration (CMMI)?** 2018. Disponível em <<http://cmmiinstitute.com/capability-maturity-model-integration>> Acesso em 23 out. 2017.
- FERNANDES, A. A., ABREU, V. F. **Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços**, 2º ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.
- HOUSE, R.J., PODSAKOFF, P. M. Leadership effectiveness: past perspectives and future directions for research. In: Greenberg, J. (ed.). **Organizational Behavior: The state of the Science**. Hillsdale, N, J. Lawrence Erlbaum Associates, 1994.
- KERZNER, H. **Strategic planning for project management using a project management maturity model**. New York: John Wiley & Sons, 1999.

MANCINI, M. Gerenciamento de Projetos. In: Prado, E. P. V., & Souza, C. A. (Orgs.). **Fundamentos sistemas de informação**. São Paulo: Editora Elsevier, 2014.

MPCP. **Pesquisa sobre Maturidade e Sucesso em Gerenciamento de Projetos**. 2010. Disponível em <<http://www.maturityresearch.com/novosite/2010/downloads>>. Acesso em 23 out. 2017.

MULLER, R., TURNER, J. R. Matching the project manager's leadership style to project type. **International Journal of Project Management**, 2007; v. 25, n. 1, p. 21-32.

PMI. **Triângulo de Talentos**. Disponível em: < <http://www.pmi.org/learning/training-development/talent-triangle>>. Acesso em: 16 abr. 2017.

PRADO, D. S. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**, 3º ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2016.

RABECHINI JUNIOR, R., PESSÔA, M. S. P. Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. **Revista Produção**, 2005; 15(1), 34-43.

SCHLICHTER, J. Organizational project management maturity model: emerging standards. In: **Proceedings of Project Management Institute Annual Seminars & Symposium**, Nashville, 2001.

SHENHAR, A.J., TISHLER, A., DVIR, D., LIPOVETSKY, S., LECHLER, T. Refining the search for project success factors: a multivariate typological approach. **R&D Management**, 2002; 32(2), 111-126.

SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional. **Estudos de Psicologia**, 2002; n. 7 (especial), p. 11-18.

WRIGHTMAN, L. S., COOK, S. W., SELTZ, C. **Research Methods in Social Relations**. Publisher: Holt, Rinehart & Winston, 1976.

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

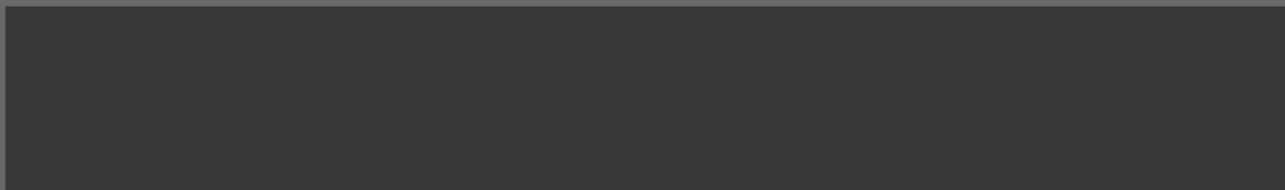
T

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