

# Aplicação Prática da Administração na Economia Global 2

Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)

# Aplicação Prática da Administração na Economia Global 2

Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)

### **Editora Chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

### **Assistentes Editoriais**

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

### **Bibliotecário**

Maurício Amormino Júnior

### **Projeto Gráfico e Diagramação**

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremona

Karine de Lima Wisniewski

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

### **Imagens da Capa**

Shutterstock

### **Edição de Arte**

Luiza Alves Batista

### **Revisão**

Os Autores

2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena

Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena

Editora pelos autores.



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 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.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação.

### **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 do Paraná

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. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
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 – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
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  
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria  
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  
Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão  
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. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará  
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 Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará  
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá  
Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados  
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  
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro  
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  
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas  
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 Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
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 do Paraná  
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  
Profª Ma. Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa  
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia  
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais  
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco  
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar  
Profª 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  
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas  
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília

Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa  
Profª 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. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás  
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí  
Profª 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  
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo  
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária  
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás  
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  
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza  
Profª 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. Dr. 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

Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal

Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba

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



**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira  
**Bibliotecário** Maurício Amormino Júnior  
**Diagramação:** Maria Alice Pinheiro  
**Correção:** Mariane Aparecida Freitas  
**Edição de Arte:** Luiza Alves Batista  
**Revisão:** Os Autores  
**Organizador:** Clayton Robson Moreira da Silva

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

A642 Aplicação prática da administração na economia global 2  
[recurso eletrônico] / Organizador Clayton Robson  
Moreira da Silva. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora,  
2020.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-404-7

DOI 10.22533/at.ed.047202309

1. Administração de empresas. 2. Economia. 3.  
Globalização. I.Silva, Clayton Robson Moreira da. CDD  
658.812

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

**Atena Editora**

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

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

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

A obra “Aplicação Prática da Administração na Economia Global 2”, publicada pela Atena Editora, reúne um conjunto de quatorze capítulos que abordam diferentes temas relacionados à administração, com foco em sua aplicação prática. Discutir a prática gerencial possibilita o avanço da ciência administrativa e promove o intercâmbio de conhecimento entre gestores, acadêmicos e técnicos, bem como suscita a aprendizagem por meio da reflexão sobre os diversos fenômenos organizacionais abordados no decorrer dos capítulos.

Assim, este livro emerge como uma fonte de pesquisa robusta, que explora a prática da administração em diferentes contextos. Os capítulos iniciais contemplam estudos focados em temas como empreendedorismo, inovação e associativismo. Os capítulos seguintes discutem práticas de administração no campo do setor público, trazendo estudos sobre temas relevantes para a gestão pública, tais como sustentabilidade, licitações, sistemas de informação e políticas públicas. Os capítulos finais apresentam estudos no contexto da educação.

Desse modo, sugiro esta leitura àqueles que desejam expandir seus conhecimentos por meio de um arcabouço teórico especializado, que contempla um amplo panorama sobre a aplicação prática da administração na economia global, 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

#### FACTORES DETERMINANTES DEL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO EN EL DEPARTAMENTO DE CASANARE- COLOMBIA

Cristian Orlando Avila Quiñones

Elva Nelly Rojas Araque

Elba Consuelo Téllez Fernandez

Carlos Julio Moreno

Nilton Marques de Oliveira

**DOI 10.22533/at.ed.0472023091**

### CAPÍTULO 2..... 18

#### EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS DE GETÚLIO VARGAS/RS

Alini Engel

Suzana Paula Vitali

**DOI 10.22533/at.ed.0472023092**

### CAPÍTULO 3..... 34

#### ASSOCIATIVISMO COMO FORMA DE AGREGAR VALOR: UM ESTUDO COM PEQUENAS PROPRIEDADES LEITEIRAS DO OESTE DE SANTA CATARINA

Franco Apolo Ruver

Giovani Nissola

Moacir Francisco Deimling

**DOI 10.22533/at.ed.0472023093**

### CAPÍTULO 4..... 46

#### ASSOCIAÇÃO EM REDE DE PEQUENAS EMPRESAS FARMACÊUTICAS EM PORTO VELHO, RONDÔNIA: ESTRATÉGIAS DE SOBREVIVÊNCIA

Renato Lima dos Santos

Natanael Camilo da Costa

Marcus Vinícius Oliveira Braga

Júnior Cleber Alves Paiva

Fabio Herrera Fernandes

Rafael Luis da Silva

**DOI 10.22533/at.ed.0472023094**

### CAPÍTULO 5..... 61

#### MOBILIDADE URBANA SUSTENTÁVEL NO MUNICÍPIO DE PORTO VELHO

Dioney da Conceição da Silva

Cintia Yossuko Galdino Kuriyama de Sousa

Maray del Carmen Silva Rodrigues

Ádima Souza dos Santos

João Paulo França dos Santos

**DOI 10.22533/at.ed.0472023095**

<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>76</b>
LICITAÇÕES SUSTENTÁVEIS: PRÁTICAS AMBIENTAIS DA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL BRASILEIRA	
Elaine Cristina Arantes	
Luciane Schulz Fonseca	
Vera Lucia Telles Scaglione	
<b>DOI 10.22533/at.ed.0472023096</b>	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>97</b>
CARACTERÍSTICAS DA LOGÍSTICA E DAS COMPRAS GOVERNAMENTAIS BRASILEIRAS DE MATERIAL DE CONSUMO DO PONTO DE VISTA DE SUA JURISPRUDÊNCIA	
Ricardo Belinski	
Carlos Augusto Candeo Fontanini	
<b>DOI 10.22533/at.ed.0472023097</b>	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>112</b>
PROCESSO DECISÓRIO PARA A ADOÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA DO ESTADO DE RONDÔNIA	
Rayanne Cristina Oliveira da Silva Araújo	
Rosália Maria Passos da Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.0472023098</b>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>124</b>
ÍNDICE DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL PÚBLICA DOS MUNICÍPIOS DE RONDÔNIA	
Tháís Naue Bernardi	
Alexandre de Freitas Carneiro	
<b>DOI 10.22533/at.ed.0472023099</b>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>147</b>
POLÍTICAS PÚBLICAS EM SAÚDE NO BRASIL: UMA ANÁLISE DO PROGRAMA TRATAMENTO FORA DE DOMICÍLIO NO MUNICÍPIO DE ARINOS-MG	
Ailton Arangui da Silva	
Roberto Lúcio Corrêa de Freitas	
Mabel Diz Marques	
Raphael de Oliveira Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.04720230910</b>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>161</b>
O IMPACTO DA TELEDUCAÇÃO EM CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO <i>LATO SENSU</i> EM GESTÃO EM SAÚDE NA MODALIDADE A DISTÂNCIA	
Cláudia Rayanes de Carvalho	
Chrystyan Bezerra de Sousa	
Aymêe Costa Cardoso	
Sezilde Regina Trindade de Araújo	
Jurandir Moura Dutra	
<b>DOI 10.22533/at.ed.04720230911</b>	

<b>CAPÍTULO 12.....</b>	<b>175</b>
UM ENSAIO TEÓRICO SOBRE A ACELERAÇÃO DA APRENDIZAGEM ATRAVÉS DE UM MÉTODO PARA RESOLUÇÃO DE CASOS DE ENSINO	
Fabrício Meller da Silva	
Reinaldo Cabrijana Ortiz	
<b>DOI 10.22533/at.ed.04720230912</b>	
<b>CAPÍTULO 13.....</b>	<b>196</b>
MÉTODO TREZENTOS E O DESENVOLVIMENTO HUMANO	
Elimar Rodrigues Alexandre	
<b>DOI 10.22533/at.ed.04720230913</b>	
<b>CAPÍTULO 14.....</b>	<b>208</b>
UM ESTUDO SOBRE A FLEXIBILIDADE MORAL DOS ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO	
Maria Teresa Correia Coutinho	
Vinicius Mothé Maia	
Maira Costa Souza	
<b>DOI 10.22533/at.ed.04720230914</b>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR.....</b>	<b>228</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO.....</b>	<b>229</b>

# CAPÍTULO 14

## UM ESTUDO SOBRE A FLEXIBILIDADE MORAL DOS ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO

*Data de aceite: 01/09/2020*

### **Maria Teresa Correia Coutinho**

Doutora em Engenharia de Produção  
FACC/UFRJ

### **Vinicius Mothé Maia**

Doutor em Administração de Empresas  
FACC/UFRJ

### **Maira Costa Souza**

Graduada em Administração de Empresa  
FACC/UFRJ

**RESUMO:** O presente artigo tem como objetivo identificar e analisar a percepção dos alunos do curso de Administração da UFRJ em relação a comportamentos imorais, como trapaça e fraude. Para tanto, oitenta e cinco alunos do curso, todos em atividades profissionais em administração como estagiário ou recém contratados responderam à questão: “Você acredita que as pessoas agem de forma diferente considerando o custo-benefício que determinadas situações possam lhe oferecer? Por quê?” Oitenta e nove por cento dos respondentes prontamente responderam que sim. Para os participantes a relação custo-benefício influencia muito a decisão de transgredir ou não uma norma/regra ou lei. Mas, alguns afirmam que essa transgressão pode ter um limite, regulado pela possibilidade de serem punidos e pela preocupação com sua imagem e autoimagem, corroborando com a teoria de “Margem da

Manobra” de Ariely (2012). Os respondentes também destacaram o caráter individualista das pessoas, como fator determinante na decisão de fraudar / trapacear. Por fim, foram unânimes em afirmar que as circunstâncias sociais influenciam, e para algumas pessoas determinam seus comportamentos sejam morais ou imorais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Flexibilidade Moral; Honestidade; Desonestidade; Ambivalência.

### **A STUDY ON THE MORAL FLEXIBILITY OF BUSINESS STUDENTS**

**ABSTRACT:** This article aims to identify and analyze the perception of students in the business course in relation to immoral behaviors, such as cheating and fraud. To this end, eighty-five students, all in professional activities in business as an intern or newly hired answered the question: “Do you believe that people act differently considering the cost-benefit that certain situations may offer you? Why?” Eighty-nine percent of respondents readily answered yes. For the participants, the cost-benefit ratio greatly influences the decision to transgress or not a rule / rule or law. But, some claim that this transgression may have a limit, regulated by the possibility of being punished and by the concern with their image and self-image, corroborating Ariely’s theory of “Margin of Maneuver” (2012). Respondents also highlighted the individualistic character of people, as a determining factor in the decision to defraud / cheat. Finally, they were unanimous in stating that social circumstances influence, and for some people determine their behaviors, whether moral or immoral.

**KEYWORDS:** Moral Flexibility; Honesty;

## 1 | INTRODUÇÃO

Uma passagem do filme *Obrigado por Fumar* (2005), de Jason Reitman, retrata uma cena do personagem Nick Naylor, representante da indústria do tabaco, respondendo à pergunta de seu filho que o havia perguntado qual seria a principal característica para ser bem-sucedido no trabalho. A resposta foi rápida e simples: flexibilidade moral. Essa cena ressalta a flexibilidade moral como uma “competência” essencial ao sucesso profissional e apreciado por algumas empresas.

Mudanças globais, muitas delas alavancada pelas Novas Tecnologias de Comunicação e Informação – NTCIs vêm reformulando as regras competitivas adotadas pelas empresas que atuam mundialmente. Dentre essas tecnologias, o *e-commerce* se destaca por contribuir para o processo de desterritorialização de bens e serviços. Doravante, os clientes intermediários ou finais passam a ter acesso a bens e serviços de vários territórios do mundo, e como consequência imediata o mix de produtos e serviços disponíveis aumenta sensivelmente, assim como os as exigências e os critérios de avaliação de qualidade dos clientes em relação aos mesmos. A competição torna-se mais acirrada entre as empresas e novas estratégias de captação e fidelização de clientes também. Nesse contexto destaca-se o papel dos funcionários como agentes de encantamento e manipulação dos atuais e futuros clientes globais.

É nesse contexto que a gestão de pessoas ganha relevo para as empresas. Funcionários tornam-se indispensáveis à manutenção de suas organizações no páreo competitivo. Cabe destacar que o papel imprescindível dos funcionários está diretamente relacionado ao tipo de negócio, ao número de concorrentes que sua empresa compete e as especificidades de suas tarefas laborais. Quanto mais acirrada for a competição mais difícil é elaboração de estratégia competitivas eficazes. A busca pela sobrevivência e a obtenção de uma margem de lucro têm contribuindo para adoção de práticas moralmente duvidosas.

Os truques contábeis realizados pela Enron Corporation é um bom exemplo de como a busca pelo lucro pode levar empresas a adotarem práticas antiéticas no mundo corporativo e a despeito de suas consequências: altas perdas de investimentos, demissão em massa e, a conseqüente falência.

A honestidade e a desonestidade, segundo Ariely (2012), baseiam-se na interação de dois tipos diferentes de motivação: o indivíduo quer se beneficiar da uma trapaça e ao mesmo tempo se perceber como uma pessoa íntegra. Sem dúvida, são motivações excludentes, mas presentes no mundo do trabalho. No ambiente empresarial, o profissional lida com diversas pressões, desafios e obstáculos que demandam tomadas de decisão comprometidas com sucesso organizacional e o atingimento de metas, validando, muitas vezes, o provérbio “Os fins justificam os meios”.

Na vida profissional, o estágio é a porta de entrada do mundo do trabalho para muitos estudantes. É o início da carreira profissional e o momento no qual os valores e princípios individuais e organizacionais são colocados em *check*. Como agir e reagir em um contexto sócio-político-econômico que favorece práticas antiéticas, como é a realidade de algumas empresas.

É nessa temática que o presente estudo visa identificar e analisar a percepção dos alunos do curso de Administração, de uma instituição de ensino público do estado do Rio de Janeiro, em relação à flexibilidade moral. Pouco se discute sobre esse tema no enquadre das instituições de ensino, embora não sejam raras as queixas de professores em relação à plágio, “cola” em provas, nomes em trabalhos de alunos que não contribuíram, dentre outras.

Para se atingir o objetivo proposto, perguntou-se oitenta e cinco alunos se eles acreditam “que as pessoas agem de forma diferente de acordo com o benefício que determinadas situações possam lhes proporcionar”.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

É senso comum a afirmação de que as pessoas em sua maioria são suscetíveis às pressões e influências do ambiente nos quais se encontram. Em outras palavras, as circunstâncias ambientais interferem no julgamento moral das pessoas e, conseqüentemente, em suas condutas. Várias são as circunstâncias que impõem aos indivíduos uma escolha moral: decido pelo o que é moralmente correto e abro mão de benefícios pessoais, ou decido pelos benefícios em detrimento do moralmente correto. A ambigüidade presente nessas escolhas, segundo Ariely (2012), inspira as pessoas a elaborarem estratégias que lhes permitam obter benefícios, sem que sua autoimagem fique chamuscada. A questão é: até onde as minhas decisões afetarão negativamente a minha autoimagem? O limite encontra-se no que o autor denominou de “Margem de Manobra”. A flexibilidade moral tem limites e estes são estabelecidos pela percepção individual das conseqüências de decisões julgadas como imorais ou amorais.

### 2.1 Margem de Manobra

As pessoas podem ser classificadas segundo um modelo binário: honestas e desonestas. Para Ariely (*apud* STORINO, 2012), a maioria das pessoas é desonesta, só uma minoria é honesta. Por quê? Porque grande parte das pessoas trapaceia – mas apenas um pouquinho.

Gary Becker – ganhador do Prêmio Nobel de Economia em 1992, (*apud* ARIELY, 2012) é mais radical em sua proposição. Para ele as pessoas cometem crimes a partir da análise racional de cada situação. Essa premissa o permitiu cunhar o modelo que denominou de Modelo Simples do Crime Racional - MOSCR. Esse modelo propaga



que as pessoas tendem a trapacear mais quando percebem a chance de ganhar mais dinheiro, e de se beneficiarem sem serem pegadas ou punidas por essas ações. Essa tese é relativamente simples e intuitivamente atraente, mas depende de fatores externos para a obtenção do êxito.

Ariely instigado com essa questão, realizou uma série de experimentos, nos quais submetiam os participantes a situações / circunstâncias com alto potencial de trapaça. Os resultados desses experimentos permitiram ao autor verificar que as pessoas geralmente conciliam variáveis racionais com senso de honestidade e de honra em seus julgamentos morais, caracterizando o que denominou de raciocínio flexível. A flexibilidade no raciocínio permite justificar / racionalizar atos, muitas vezes imorais, satisfazendo diferentes motivações.

A teoria da “Margem de Manobra” proposta por Ariely (2012) visa identificar e analisar os diversos motivos que levam as pessoas a transgredirem uma norma ou lei e justificarem para si essas transgressões. O teste das matrizes foi um dos primeiros testes realizados no ambiente estudantil. O objetivo testar a honestidade dos alunos em situações sem controle de comportamento.

No campus do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) foram espalhados diversos anúncios que recrutavam alunos para participarem de um experimento, no qual eles poderiam ganhar até 10 dólares por cada experimento que participassem. Mas, o anúncio não descrevia o que eles deveriam fazer.

No horário agendado, os participantes entraram em uma sala onde se acomodaram em cadeiras universitárias comuns. Cada aluno recebeu uma folha de papel contendo vinte matrizes, como ilustra a figura 1, e foram orientados a encontrar em cada matriz um par de números cuja a soma totaliza 10. Os participantes tinham cinco minutos para solucionar o máximo de matrizes possíveis.

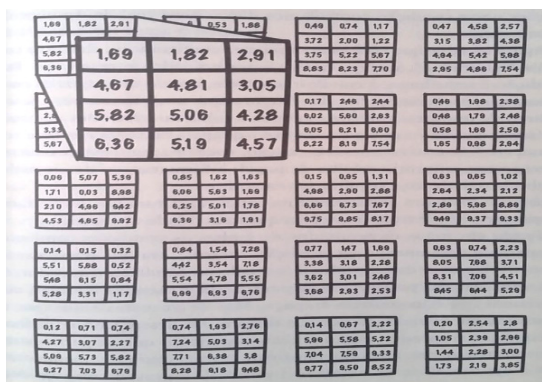


Figura 1 – Tarefa das matrizes

Fonte: Ariely (2012) p. 15

Antes de iniciar os testes, os alunos foram informados que receberiam \$0,50 por cada resposta correta. Dessa forma, os testes tiveram início. Ariely realizou esse experimento com dois grupos de alunos: o primeiro com controle e o segundo sem controle, denominado de triturador. O que diferenciava esses grupos era a condição experimental de cada um, pois ao final dos cinco minutos o tratamento dado a estes variava de acordo com os objetivos do pesquisador.

No grupo controle, o participante ao finalizar a tarefa se dirigia a mesa do pesquisador que verificava as respostas e informava o número de matrizes resolvidas corretamente e entregava o valor em dinheiro equivalente. A média de acertos foi de quatro matrizes, o que equivalia a \$2,00 dólares. Já no grupo triturador, o participante ao finalizar a tarefa se dirigia a mesa do pesquisador que lhe perguntava, sem conferir, quantas respostas ele tinha acertado. O aluno respondia e imediatamente colocava a folha com as respostas no triturador. A média de acerto desse grupo foi de seis. A falta de conferência resultou em um aumento de duas matrizes.

O resultado era esperado pelo pesquisador, que tinha como hipótese o fato de que a ausência de verificação contribuiria para a trapaça. No entanto, o que surpreendeu foi o quanto que os participantes trapacearam: um número relativamente baixo, duas matrizes a mais do que a média dos alunos com controle.

Um dado importante precisa ser destacado, a pesquisa de Ariely não se relacionava a um determinado ambiente social ou cultural. O principal objetivo da pesquisa era observar e analisar a flexibilidade moral e a capacidade humana de reformular as ações/decisões, em circunstâncias nas quais as pessoas poderiam trapacear sem o risco de serem punidas. Para tanto, outros experimentos foram realizados utilizando-se as mesmas matrizes, mas com outros grupos. O intuito dessa nova pesquisa era “investigar quais forças motivavam as pessoas a trapacear mais ou menos” (ARIELY, 2012, p.17). Dessa vez, foi prometido aos participantes quantias diferentes. Os valores da premiação poderiam variar de \$0,25, \$0,50, \$1, \$2, \$5 até \$10 dependendo do grupo participante. Entretanto, essa variação não interferiu na quantidade de trapaça, ou seja, continuou aumentando em média somente duas matrizes, independentemente da quantia que pudessem ganhar.

Ariely (2012) analisou também o que poderia ocorrer caso os participantes percebessem que havia maior probabilidade de serem pegos (realizando a trapaça) por meio de uma câmera de segurança, que filmava parcialmente o experimento. Nessa pesquisa, o grupo foi dividido em três subgrupos: 1. os alunos trituravam metade da folha de papel; 2. trituravam a folha por completo; 3. não trituravam a folha de resposta. Nas três condições ao término do tempo estabelecido, os alunos saíam do local do experimento iam até ao mesário, pegavam a quantidade em dinheiro equivalente ao número de acertos que afirmavam ter realizados. Não O que se verificou foi que os grupos de alunos trapacearam de forma similar, indiferente às condições de cada experimento.

Ariely (2012) realizou vários outros experimentos semelhantes, chegando sempre

aos mesmos resultados. A partir desses resultados, o autor defende que o desvio de conduta humana, que visa beneficiar-se de forma imoral, não é resultado da análise “custos e benefícios” da trapaça, como pregava Becker (ARIELY, 2012). Para o autor, o fato das pessoas trapacearem pouco, mesmo em situações que as permitem trapacear muito, demonstra que a desonestidade é muito mais complexa do que o previsto pelo Modelo Simples do Crime Racional de Becker.

Os resultados obtidos mostraram que as pessoas trapaceiam, mas não na mesma proporção que a situação lhes permite. Em linhas gerais, o ser humano utiliza-se da desonestidade desde que a mesma não prejudique a sua autoimagem.

Não obstante, Jorge (2012) afirma que alguns dos testes aplicados por Ariely demonstram que a prática da trapaça tende a ser maior quando a premiação não é monetária.

Assim, em um determinado experimento, foram deixadas embalagens com latas de Coca-Cola e pratos com notas de 1US\$ em alojamentos universitários compartilhados. Em 72 horas todas as latas desapareceram, mas o dinheiro permaneceu intocado. A conclusão é a de que os indivíduos não se sentem menos íntegros quando se apropriam de algo não monetário, aumentando sua margem de manobra. Essa descoberta levanta uma questão interessante: a desmonetização da economia poderia elevar a desonestidade? De outros experimentos, porém, provém uma boa notícia: a recorrência a lembretes morais como juramentos, assinaturas, menção a códigos de honra – mesmo fictícios – são capazes de reduzir o grau de trapaça. (JORGE, 2012, p. 859)

De maneira sintética, pode-se afirmar que a desonestidade é fruto de um conjunto de fatores que favorecem ou não a desonestidade, conforme figura 2 a seguir:

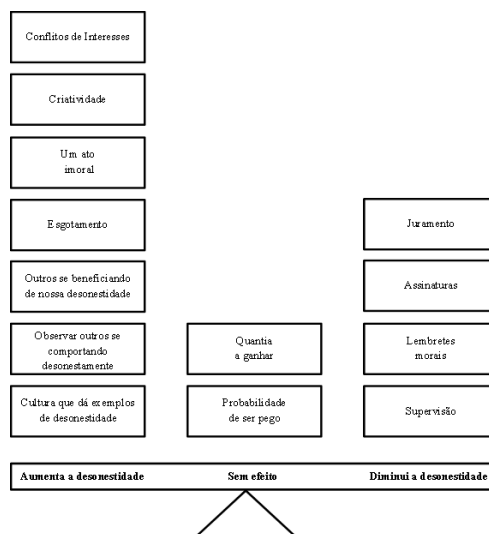


Figura 2 – Forças que moldam a desonestidade

Fonte: Ariely (2012) p. 214.

A figura 2, demonstra um conjunto de fatores que contribuem para o aumento de atos desonestos, tais como questões culturais, exemplos de pessoas que se beneficiaram com atos ilícitos e até um transtorno interno (como o esgotamento). Mas, a figura também aponta ações que podem coibir a transgressão, como supervisão, juramentos, assinaturas, lembretes morais, sendo que essas três últimas ações impactam diretamente na autoimagem das pessoas, o que segundo Ariely “calibram” o volume de trapaça a ser cometido.

De forma geral, poucas pessoas roubam em exagero. A maioria, sem transtorno de caráter, comete atos infracionais com menos gravidade, tais como: arredondando horas trabalhadas, alegam perdas maiores nos pedidos de reembolso de seguros, recomendam tratamentos desnecessários, dentre outros (ARIELY, 2012).

Para ilustrar o poder de coibição de comportamentos desonestos Ariely (2012) relata uma história contada por um dos seus alunos:

Um dia, Pedro ficou trancado fora de casa e então percorreu as redondezas para encontrar um chaveiro. Ele precisou de algum tempo para encontrar um que tivesse autorização municipal para destrancar portas. O chaveiro finalmente estacionou o caminhão e, em cerca de um minuto, destrancou a fechadura.

“Fiquei impressionado com a rapidez e facilidade com que essa pessoa conseguiu abrir a porta”, Pedro disse. Em seguida, passou adiante a pequena lição de moral que aprendeu com o chaveiro naquele dia.

Em resposta à surpresa de Pedro, o chaveiro disse a ele que as fechaduras estão nas portas apenas para manter honestas as pessoas honestas. “um por cento das pessoas será honesta e nunca roubará”, disse o chaveiro. “outro 1% sempre será desonesto e tentará arrombar sua fechadura e roubar a televisão. O resto será honesto desde que as condições sejam favoráveis; mas, se as tentações forem suficientemente grandes, também serão desonestos. As fechaduras não o protegerão dos ladrões, que conseguem entrar em sua casa se realmente quiserem. Elas só vão protegê-lo da maioria honesta que poderia ficar tentada a entrar na sua casa se não houvesse fechadura.”

Após refletir sobre essas observações, saí pensando que provavelmente o chaveiro estava certo. Não se trata de que 98% das pessoas sejam imorais ou vão trapacear toda vez que a oportunidade surgir, e sim de que muitos de nós precisamos de lembretes para nos manter no caminho correto. (p.33)

Porém, a decisão em trapacear ou não quase sempre é conflituosa. A racionalização resultante do raciocínio flexível tem como base a ambivalência presente diante de motivações excludentes. Tema de interesse de vários teóricos.

O termo ambivalência possui uma conotação ampla em sua utilização na psicanálise. Assim, poderia ser qualificado de ambivalente qualquer conflito defensivo no qual se fizerem presentes afetos incompatíveis. Para que tome

um valor descritivo ou sintomático, a análise dos conflitos deve ser entendida como uma oposição não dialética e insuperável para o sujeito (RODRIGUEZ e CARNEIRO, 2013).

O sociólogo Bauman (1999) afirma que a ambivalência transcende o mecanismo da racionalidade. Para o sociólogo

A ambivalência, possibilidade de conferir a um objeto ou evento mais de uma categoria, é uma desordem específica da linguagem, uma falha da função nomeadora (segregadora) que a linguagem deve desempenhar. O principal sintoma de desordem é o agudo desconforto que sentimos quando somos incapazes de ler adequadamente a situação e optar entre ações alternativas. É por causa da ansiedade que a acompanha e da conseqüente indecisão que experimentamos a ambivalência como desordem – ou culpamos a língua pela falta de precisão ou a nós mesmos por seu emprego incorreto. (BAUMAN, 1999, p. 9).

Segundo Bazzanella (2012) essa desordem mencionada por Bauman (1999) provém da origem da condição do homem, que é desprovida de conceitos e pré-conceitos, remetendo-se à origem da civilização ocidental moderna. O desconforto ocasionado por situações ambivalentes é uma característica da própria estruturação do processo civilizatório ocidental moderno, cuja base advém de uma determinada ordem em relação ao caos a que o indivíduo é exposto:

[...] encontramos diariamente diante de paradoxos e ambivalências existenciais desafiadoras, desconcertantes. Ou seja, temos possibilidades tecnológicas quase que ilimitadas de comunicação com o mundo, mas, no entanto, não conseguimos dialogar com o vizinho. [...]. Os avanços científicos caminham significativamente em busca da longevidade humana, ao mesmo tempo em que nos deparamos com a sensação de fim do futuro, de fim da história [...]. (BAZZANELLA, 2012, p. 62).

O raciocínio flexível pode ser compreendido, então, como um mecanismo psíquico acionado para aplacar o desconforto gerado por essas situações paradoxais e ambivalentes. Igualmente, o raciocínio flexível dá sentido/significado que atende ao mesmo tempo motivações pessoais sem, contudo, caracterizar uma trapaça que exceda a margem de tolerância aceita pelo grupo social e a autoimagem / autoestima de quem trapaceia.

Com isso, o sujeito age de maneira que aparenta ser social e moralmente correto, seguindo diretrizes baseadas algumas regras civilizatórias flexíveis. Assim, os direcionamentos de suas atitudes são ordenados em consonância com o cenário que se encontra.

## **2.2 A Influência das Circunstâncias**

O ambiente que rodeia o homem, sem dúvida, o influencia e muitas vezes determina sua percepção, seus pensamentos, sentimentos e ações. Para Sommer (2012, p.20) “somos mais influenciados por aqueles que nos cercam do que gostaríamos de acreditar”. Segundo Jim Rohn, em palestras ministradas, “você é a média das cinco pessoas com as

quais mais passa tempo”. Franco (2015) afirma que as pessoas atuam de forma incisiva uma sobre as outras, e que essa influência pode resultar em comportamentos avaliados como positivos ou negativos, segundo as normas regras dos grupos a que pertencem.

Não obstante, as vivências pessoais modificam e originam novos comportamentos, que por sua vez vão influenciar e moldar comportamentos dos que estão sob o controle dos agentes de mudança. Muitas dessas mudanças geram transformações que contaminam os enquadres político, legal, econômico e social. O sistema como todo se transforma e ganham autonomia e independência, e com essas mudanças o que é tolerável e o que é intolerável também são modificados, criando situações que podem corromper as pessoas em geral.

Zimbardo identificou [...], os sete passos que podem fazer com que pessoas boas sejam capazes de atitudes ruins: dar o primeiro pequeno passo sem pensar; desumanização própria (quando se está anônimo numa multidão, sua maldade é diluída entre os demais); desumanização do outro (é mais fácil fazer mal a alguém quando não se vê ou não se sabe quem é essa vítima); difusão da responsabilidade pessoal; obediência cega à autoridade; adesão passiva às normas do grupo; e tolerância passiva à maldade através da inatividade ou indiferença. (PHARMACOACHING, 2010).

A tese dos sete passos de Zimbardo é descrita e analisada mediante um experimento realizado com 24 voluntários estudantes de graduação, que deveriam ficar por duas semanas em um ambiente que se assemelhava a uma prisão. O propósito da pesquisa era analisar a influência e o impacto das circunstâncias nos indivíduos em situação de poder e de submissão.

Os voluntários foram divididos em dois grupos: prisioneiros e guardas. Em poucos dias, o experimento saiu de controle dos pesquisadores. Os guardas tornaram-se implacáveis algozes, enquanto que os cativos se transformaram em alvos submissos de até então impensáveis crueldades. Devido a esses comportamentos, o experimento foi interrompido no sexto dia e ficou conhecido como “O experimento da Prisão de Stanford”. Essa experiência acadêmica inspirou o autor a escrever um livro, intitulado de Efeito Lúcifer, em uma referência à “transformação do caráter humano, de anjos e de boas pessoas” que devido as circunstâncias ambientais se transformaram e fizeram coisas ruins, até mesmo coisas malignas inimagináveis. (ZIMBARDO, 2012, p. 17)

Tanto no experimento como nas empresas, alguns empregados cometem atos intencionais de omissão, manipulação de transações, adulteração de dados e/ou ocultação de informações, sem, contudo, possuírem histórico criminal e de desonestidade. Para Cressey (apud BRASILIANO, 2013) o que leva essas pessoas a cometerem tais ações deve à três fatores, que compõem “O Triângulo da Fraude”, representado na figura 3:



Figura 3 – Triângulo da Fraude

Fonte: Brasiliano (2013) p. 16.

Pessoas submetidas a pressão, em geral, são mais receptivas e vulneráveis à corrupção. Cressey (apud BRASILIANO, 2013, p.19) destaca as pressões provenientes de escassez de recursos financeiros, não descartando outras fontes de pressão, como as geradas pelas drogas e pelo excesso de álcool.

Brasiliano (2013, p.19) aponta fontes de pressões mais frequentes:

- Súbita escassez de recursos financeiros;
- Viver além de seus recursos;
- Ganância;
- Pouca disponibilidade de crédito e/ou incapacidade de obtenção de crédito;
- Despesas médica inesperada e significativa;
- Grandes despesas com educação;
- Família ou a pressão dos colegas;
- Perdas por apostas ou jogo.

O segundo fator do Triângulo da Fraude, refere-se à racionalização. Este visa justificar atos imorais do fraudador:

É necessário que ocorra uma racionalização moral aceitável antes que o crime aconteça. Porque o fraudador não se vê como um criminoso, ele deve justificar seus erros para si mesmo antes de cometê-los. (...) A racionalização permite que o fraudador veja o comportamento ilegal como aceitável, preservando assim sua autoimagem como uma pessoa confiável. (BRASILIANO, 2013, p. 22)

Já a oportunidade percebida, terceiro fator, surge no momento que o indivíduo percebe que pode cometer um ato fraudulento sem ser detectado. Esse momento pode

surgir a partir de diversas fontes, incluindo (BRASILIANO, 2013, p. 21):

- Pobres controles internos;
- Falta de supervisão;
- Falta de julgamentos dos culpados;
- Ausência de programas antifraude e políticas próprias
- Procedimentos ineficazes;
- Fraca cultura ética.

Para Cressey (apud BRASILIANO, 2013, p. 17) a interferência das pressões e do mecanismo de racionalização contribuem para a distorção da percepção de imoralidade na fraude cometida. O fraudador justifica suas ações ilícitas pelas oportunidades que o contexto socioambiental lhe oferece para obter “objetos” que satisfaçam suas necessidades pessoais.

Sommers (2012), afirma que “para entender a natureza humana, é necessário entender o poder das circunstâncias. [...] O mundo que nos rodeia está constantemente nos influenciando, colorindo a forma como pensamos e orientamos como nos comportamos.” (p.16 - 19) Grande parte de como vemos e interagimos com o universo social ao nosso redor é moldada pelo contexto imediato. Não obstante, raramente, segundo Summer (2012) percebemos o poder do contexto social. Este é percebido como pano de fundo de situações sociais, o que não anula o seu poder de influenciar e moldar o comportamento humano, apesar de “pintarmos um retrato simplista da natureza humana [...]. Nesse contexto, agarrando-nos à crença de que o que você vê é o que você obtém (*what you see is what you get* - WYSIWYG em inglês).” (idem)

Segundo o autor, mesmo sabendo que “o que se vê não é exatamente o que se obtém”, defendemos a proposição de WYSIWYG. Logo, se um atendente não consegue me responder adequada e prontamente a uma solicitação, o taxamos de incompetente. “WYSIWYG nos leva a concluir que essas ações resultam do caráter subjacente e consistente - e esperamos que essa personalidade surja de forma confiável em qualquer lugar.” (idem) Ou seja, o atendente é incompetente em qualquer contexto social.

“Somos facilmente seduzidos pela teoria do caráter estável. Boa parte do que somos, de como pensamos e do que fazemos é motivada pelas situações em que nos encontramos, mas, ainda assim, ignoramos esse fato.” (SOMMERS, 2012, p. 30).

No entanto, o contexto em que as pessoas estão imersas são cenários difíceis de serem analisados. A lente social nos oferece uma visão superficial de situações sociais, o que demanda uma análise mais profunda das circunstâncias que impelem as pessoas a adotarem determinados comportamentos. Em outras palavras, a crença simplista de que os valores pessoais são os principais determinantes da conduta humana não é suficiente para



analisar e compreender a conduta humana.

Dessa forma, muitas decisões podem ser realizadas sem a análise requerida. O WYSIWYG ainda permite ao homem observar o mundo como um lugar estável e sob seu controle, graças as crenças preconcebidas e validadas por essa proposição. Contudo, a vivência em ambientes diversos pode alterar o padrão de percepção imposto pelo WYSIWYG.

Bazzanella (2012), se posiciona de forma diferente ao poder das circunstâncias. Para ele “a moralidade se estabelece por meio de escolhas pessoais, intransferíveis, de assumir-se como indivíduo responsável pelas próprias decisões e ações morais”(apud SOMMER, 2012, p.30) O autor delega ao sujeito total responsabilidade sob seus atos.

Esse confronto de ideias nos coloca diante de questões relacionadas ao poder das circunstâncias e ao poder dos valores morais dos indivíduos. A proposta da Ariely (2012) “Margem de Manobra”, por meio do raciocínio flexível, nos permite analisar as circunstâncias que se fazem presentes nos contextos sociais sem, contudo, abrir mão do papel dos valores e crenças pessoais em decisões e comportamentos fraudulentos ou de trapas.

Retomando ao filme “Obrigado por fumar” (2005), o personagem Nick Naylor não se relaciona com seu filho da mesma forma que se relaciona com seus colegas de trabalho ou com seus clientes. Os contextos são distintos, assim como as relações e a conduta do mesmo personagem: Nick Naylor. A influência das circunstâncias e os papéis – como pai e como gestor que Naylor, evidenciam valores, crenças, percepções diferentes e alinhados aos distintos contextos. O raciocínio flexível possibilita Naylor transitar de forma confortável nesses contextos e adotar comportamentos diferentes adequados, sob sua perspectiva. Ambivalência desses papéis é diluída pela flexibilidade moral que o permite julgar os respectivos contextos sob a ótica da proposição WYSIWYG. Busca balancear a boa imagem de pai, que aconselha o filho a obter sucesso profissional por meio da flexibilidade moral, justificando o conselho pela realidade” empresarial que valida a premissa “os fins justificam os meios”.

### **3 | METODOLOGIA**

Como o foco deste estudo é a percepção dos alunos do curso de Administração sobre a flexibilidade moral no ambiente corporativo, a pesquisa foi realizada com a abordagem qualitativa. Através de um questionário com perguntas fechadas capazes de traçar o perfil do aluno e uma pergunta aberta a fim de analisar a percepção do aluno acerca da flexibilidade moral.

Para a elaboração do questionário que fora aplicado aos alunos de Administração de uma Instituição Federal de Ensino Superior fez-se necessário o auxílio de dois professores para validar o conteúdo apresentado.

Com objetivo exploratório a pesquisa possibilita maior familiaridade com o problema, com o intuito de torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2010). E com o direcionamento para um procedimento ao estilo *survey* o estudo proporciona a busca de informação diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Embora existam outros estudos que abordam situações diárias nas empresas, o tema em questão não é explorado em pesquisas que envolvam jovens iniciando no mercado de trabalho onde a formação de opinião corporativa ainda está sendo construída.

A coleta de dados foi realizada a partir de um questionário *online*. As perguntas para traçar o perfil dos alunos buscavam obter as seguintes informações: idade, período da faculdade, tempo de trabalho e área de atuação.

O veículo escolhido para realizar a pesquisa foi a Internet, mas especificamente, o grupo do Facebook dos alunos da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - FACC / UFRJ. A escolha do Facebook se deu pelo acesso direto a todos os alunos da FACC/ UFRJ e pela flexibilidade de horário e de ferramenta (*smartfone, tablet* ou computador etc.)

Entretanto, segundo Vasconcelos e Guedes (2007) meio eletrônico tem vantagens e desvantagens, conforme tabela 1, a seguir:

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilidade na aplicação, no controle e <i>follow-up</i> das respostas;</li> <li>- Agilidade na tabulação dos resultados;</li> <li>- Facilidade de utilizar maiores amostras;</li> <li>- Atratividade, facilidade e agilidade para o respondente;</li> <li>- Baixo custo de implementação;</li> <li>- Exigência de resposta completa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respondentes limitados às pessoas com acesso à internet;</li> <li>- Respondentes podem considerar o recebimento da mensagem de <i>e-mail</i> não desejada como uma invasão de privacidade ou "lixo eletrônico";</li> <li>- Baixo índice de resposta, menores que todos os outros métodos de aplicação de questionário;</li> <li>- Baixa confiabilidade nos dados, uma vez que muitos respondentes podem falsificar informações demográficas, que não são passíveis de verificação, e responder mais de uma vez;</li> <li>- Erros na coleta dos dados através de questionários auto preenchidos surgem do lado do respondente (falta de motivação, problemas de compreensão, distorção deliberada etc.) ou do instrumento em si (texto de difícil entendimento, desenho inadequado, falhas técnicas etc.).</li> </ul>

Tabela 1 – Vantagens e Desvantagens do Questionário *online*

Fonte: Adaptado de Vasconcelos e Guedes (2007)

As respostas foram analisadas de forma contextual segundo modelo proposto por Cargnato e Mutti (2006). Trata-se da análise do sentido das respostas obtidas. Dessa

forma, pode-se identificar a percepção dos participantes em relação à possibilidade de transgredir ou trapacear considerando o custo benefício desses atos.

## 4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Identificação do Perfil dos Alunos

A pesquisa foi realizada com 85 alunos do curso de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro que já tiveram, ou estão vivenciando, experiências corporativas. De acordo com o resultado, a maioria dos respondentes – 71% do total – se encaixa na idade de 20 a 24 anos. Sendo 25% dos respondentes com idade entre 25 e 29 anos e apenas 5% com idade superior a 30 anos.

Em relação ao período em que se encontram, 68% dos respondentes encontravam-se entre o sexto e o nono período, e 13% haviam acabado de se formar. Mais de 25% dos respondentes estão em empresas há mais de dois anos e apenas 4% estão iniciando no mercado de trabalho. Dessa forma o grupo analisado apresenta um histórico de experiências corporativas para conseguir responder às questões da pesquisa de forma que possam se ver nas situações propostas.

Dos alunos respondentes 24% são da área de Recursos Humanos, seguido da área Comercial com 22% e da área de Finanças com 21%. As demais com baixa representatividade seguem por Projetos/Consultoria com 15%, Logística/Supply Chain com 11% e Marketing com 7%.

### 4.2 Quanto às respostas

A única pergunta aberta do questionário tinha como objetivo analisar a opinião dos respondentes quanto às atitudes das pessoas mediante a percepção de benefícios que determinadas situações pudessem proporcionar, mesmo que fosse para transgredir uma norma ou uma lei.

Pergunta: Você acredita que as pessoas agem de forma diferente considerando o custo benefício que determinadas situações possam lhes oferecer? Por quê?

Dos 85 respondentes da pesquisa, 89% (76 alunos) responderam de imediato “sim/acredito” para a pergunta. Para os alunos, as pessoas agem sempre de acordo com seus interesses próprios. Elas são individualistas e pensam sempre no benefício que as ações podem lhes proporcionar, mesmo que prejudiquem outrem. Essas percepções estão alinhadas à proposta de que a análise do custo-benefício é uma das molas propulsoras para comportamentos desonestos / imorais, conforme respostas a seguir:

“Sim, as pessoas sempre buscam vantagens, mesmo que para isso seja necessário ir contra aquilo que acham correto.” (Respondente 40);

“Sim. Além da ética variar de pessoa para pessoa, ela pode variar de situação para situação. Há quem não tenha regras de condutas a serem aplicadas em todas as situações, agindo sim de acordo com o benefício que determinada situação possa lhe proporcionar. ” (Respondente 42)

Se o risco for maior que os benefícios tende a agir de forma diferente do que nos casos em que o benefício é maior que o risco. (Respondente 9)

As análises dos respondentes acima compartilham da preposição de Becker, na qual as pessoas cometem crimes a partir da análise racional de cada situação, ou seja, o custo-benefício que um possível crime /fraude/trapaça possa oferecer:

“Sim. Porque todos são movidos de acordo com seus interesses, sejam eles emocionais, profissionais, financeiros ou até sociais. Sempre que alguém é confrontado com uma situação, essa pessoa pesa os prós e contras, e avalia os benefícios de agir de certa forma. ” (Respondente 73)

Os respondentes ressaltam igualmente o caráter individualista das decisões de transgressão, mesmo que possam prejudicar outras pessoas:

“Sim. Pois as pessoas sempre agem de acordo com a situação que melhor o beneficiam, de forma individualista, mesmo que isso tenha como resultado prejudicar seus pares. ” (Respondente 19)

Importante destacar que para os respondentes as pessoas estão conscientes de seus atos ao transgredir uma norma, regra ou lei: “as pessoas sempre buscam vantagens, mesmo que para isso seja necessário ir contra aquilo que acham correto. ” (Respondente 40).

No entanto, alguns participantes destacam que os plausíveis benefícios que algumas circunstâncias favorecem, não são suficientes para impulsionar as pessoas à transgressão.

Fatores inibitórios à desobediência também são apontados, como o medo da punição:

Sim, porque o ser humano possui diferentes motivações e necessidades, porém, as mesmas são ligadas a vontade de ganhar ou ao medo de perder. Diferentes punições ou recompensas podem mudar o comportamento das pessoas. (Respondente 16)

Os fatores externos ao trabalho surgem como motivos para endossar os atos incorretos e corromper pessoas. Os exemplos de atos antiéticos somados à impunidade observados por vários brasileiros no âmbito a atitudes fora do padrão da moralidade.

Mesmo com resultados que comprovam o conceito de Becker, MOSCR das ações, os respondentes também opinaram quanto à autoimagem corporativa, defendida por Ariely (2012):

Respondente 75	Sim, porque dependendo do tamanho do benefício e da possibilidade de prejudicar poucas, nenhum ou talvez alguém que a pessoa julgue merecedor, até pessoas de boa índole poderiam mudar de ideia.
Respondente 78	Sim. As pessoas agem mediante os seus interesses. O que se altera é o quão diferente essas ações podem ser realizadas caso a sua imagem perante o outro fique distorcida.
Respondente 63	Sim, eu acredito que as pessoas escolhem o caminho nas quais elas tem a maior possibilidade de ganhar com a situação. Porém, um fator essencial que também faz parte da decisão é se a pessoa leva em consideração a ética, as regras e outros fatores que podem ser inerentes a sua criação e modo de viver, podendo agir de forma incorreta para se beneficiar e não se sentir mal ou não pensar nas verdadeiras consequências de sua tomada de decisão. Ao contrário, outras pessoas podem priorizar esses fatores na hora de tomar decisões agindo da forma que julgam correta independente dos benefícios que outra ação poderia ter como consequência, mas ainda sim escolhendo sempre a forma na qual eles possam se beneficiar dentro do que julgam correto.

As pessoas se preocupam com a própria reputação, mas possuem interesses que podem distorcer a mesma. Devido a isso há uma ponderação do que pode ser feito de incorreto atendendo as necessidades individuais, desde que não prejudique terceiros ou os prejudique em escala mínima.

As forças que impulsionam a desonestidade, apontadas por Ariely (2012), também se fizeram presentes nas percepções dos alunos pesquisados, em especial a que se refere ao esgotamento gerado por estresse:

“Sim, pois devido a diversos fatores como, por exemplo, estresse familiar, pressão no trabalho entre outras coisas, a pessoa pode ser influenciada a tomar atitudes antiéticas.” (Respondente 51)

Como uma resposta fora da curva do que se é comum responder, um aluno forneceu o seguinte depoimento:

Respondente 60	Sim, pois por instinto as pessoas buscam as melhores formas de se proteger e ter vantagens. Algumas pessoas se deixam levar por este instinto, outras utilizam da consciência e caráter para julgar o certo é o errado, mesmo que perca benefícios.
----------------	---

Para o respondente 60, a moral e a ética podem se sobrepor ao raciocínio flexível ou ao Modelo Simples de Crime Racional, endossando a proposição de Bazzanella (apud

SOMMER, 2012), que afirma: “a moralidade se estabelece por meio de escolhas pessoais, intransferíveis, de assumir-se como indivíduo responsável pelas próprias decisões e ações morais” (p.30). O autor delega ao sujeito total responsabilidade sob seus atos.

Contudo, o respondente 4 a seguir resumiu a visão das tomadas de decisões na visão de quem gerencia e de quem é gerenciado:

Respondente 4	Sim, é um equilíbrio diário que realizamos... muitas vezes o que é considerado o “correto a se fazer” ou “errado” pode influenciar a carreira de várias pessoas. Para quem toma as decisões numa esfera de gerência é percebido que há uma necessidade maior de “frieza” e lógica nas decisões, já quem ocupa cargos mais baixos é muito difícil manter a passionalidade em cheque. Não só pelo benefício... mas muitas vezes por medo deixam de tomar certas atitudes. Já que muitas delas são reféns de seus respectivos salários.
---------------	--

A análise do respondente 4 reflete claramente o poder do contexto social nas decisões dos profissionais, conforme destaca Sommer (2012): “O mundo que nos rodeia está constantemente nos influenciando, colorindo a forma como pensamos e orientamos como nos comportamos. ” (p.19). Grande parte de como vemos e interagimos com o ambiente empresarial é moldada pela crença de que o que você vê é o que você obtém - WYSIWYG .

Por fim, um respondente acredita que há pessoas que vão sim apresentar comportamento desonesto custo o que custar, como na história do chaveiro: “outro 1% sempre será desonesto e tentará arrombar sua fechadura e roubar a televisão”.

Respondente 72	Sim, pois muitas pessoas não medem esforços para conseguir coisas a seu favor. Quanto maior o benefício, maior podem ser as ações para consegui-lo.
----------------	---

Importante ressaltar, que a presente pesquisa abordar jovens que estão ingressando no mundo do trabalho nesse momento, e não são raras as reportagens e bibliografias de gurus da administração que ressaltam e validam comportamentos antiéticos para se obter resultados financeiros positivos à empresa. Mesmo que muitos dos respondentes não concordem com fraude, desonestidade ou mesmo comportamentos perversos, eles se deparam no seu dia-a-dia com essas práticas, o que contribui para “tolerância passiva à maldade através da inatividade ou indiferença”, apontada por Zimbardo (2012) com um dos sete passos que podem fazer com que pessoas boas sejam capazes de atitudes ruins.

## 51 CONCLUSÃO

Essa pesquisa foi baseada em dois autores que abordam a moralidade dos indivíduos e a interferência que as circunstâncias proporcionam aos mesmos de forma a influenciar a tomada de decisão: Dan Ariely (*A mais pura verdade sobre a desonestidade*) e Sam Sommers (*O poder das circunstâncias*). Com forte contribuição outros autores foram mencionados com o intuito de enriquecer o tema, como foi o caso do autor Philip Zimbardo (*Efeito Lucifer*) e Donald Cressey (*Triângulo da Fraude*)

Buscou-se com a pergunta aberta compreender a subjetividade dos respondentes. As respostas surgiram de modo que o aluno estava avaliando as pessoas de um modo geral e não se colocando no lugar dessas pessoas. Um ponto que pode ser revisto para aplicações futuras da pesquisa.

Contudo, o resultado forneceu um rico embasamento para que fosse analisado o assunto através da experiência e da visão daqueles que estão saindo do meio acadêmico e entrando no ambiente corporativo onde situações conflitantes surgirão com mais frequência e com mais intensidade.

Como o tema – flexibilidade moral – é um ponto complexo a ser definido não houve uma análise fechada com os resultados. Posto isso o tratamento dos dados foi feito de modo a compreender os alunos em sua amplitude e fornecer uma base para pesquisas futuras.

Por fim, com a análise dos resultados e de todo o estudo realizado sugere-se – para continuidade e/ou melhoria dessa pesquisa – a abordagem com perguntas demográficas para que seja possível cruzar os dados dos valores pessoais com a situação do público analisado, de maneira a verificar se há alguma relação direta.

## REFERÊNCIAS

ARIELY, D. **A mais pura verdade sobre a desonestidade: por que mentimos para todo mundo: inclusive para nós mesmos** / Dan Ariely; tradutor Leonardo Abramowicz. Rio de Janeiro: Editora Campus / Elsevier, 2012.

BAUMAN, Z. **Modernidade e Ambivalência**. Tradução Marcus Penchel. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999.

BAUMAN, Z. **Modernidade e Holocausto**. Tradução Marcos Penchel. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 1998.

BAZZANELLA, S. L. O Conceito de ambivalência em Zygmunt Bauman. **Cadernos Zygmunt Bauman**, v 2, n. 4, p. 59-82, 2012.

BRASILIANO, A. C. R. **Fraud Risk Assessment – FRA**. Instituto dos Auditores Internos do Brasil. Belém, 21 de junho de 2013. Disponível em: <[http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/ eventos/seminario\\_belem/04\\_Brasiliano\\_belem2013.pdf](http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/ eventos/seminario_belem/04_Brasiliano_belem2013.pdf)>. Acesso em: 22 de fevereiro de 2016.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa Qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto e Contexto Enfermagem**, v. 15, n. 4, p. 679-684, 2006.

COELHO, J. A. P. M.; GOUVEIA, V. V.; MILFONT, T. L. Valores humanos como explicadores de atitudes ambientais e intenção de comportamento pró-ambiental. **Psicologia em Estudos**, v. 11, n.1, 2006.

COSTA, F. J.; JUNIOR, S. D. S. Mensuração e Escalas de Verificação: Uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e *Phrase Completion*. **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, v.15, p. 1-16, 2014.

FRANCO, I. **Você é a média das cinco pessoas com as quais passa mais tempo**. 25 de Setembro de 2015. Disponível em: <<http://inessafranco.com.br/category/diversos/>>. Acesso em: 22 de fevereiro de 2016.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D.T. **Métodos de Pesquisa**. Universidade Alberta do Brasil – UAB/ UFRGS e Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JORGE, Marco A. Resenha Bibliográfica: ARIELY, Dan. A Mais Pura Verdade sobre a Desonestidade. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 42, n.4, p. 857–863, 2012.

MORAES, M. R. C. Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 37, n. 126, p. 287-289, 2012.

**OBRIGADO por fumar**. Direção: Jason Reitman, Produção: David Sacks. Estados Unidos, 2005. 92 min. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=KUrG8dbxXG8>>. Acesso em 27 de Dezembro de 2015.

PHARMACOACHING. **O efeito Lúcifer**. Artigo do mês. Novembro de 2010. Disponível em: <[www.pharmacoaching.com.br](http://www.pharmacoaching.com.br)>. Acesso em 31 de Março de 2015.

RODRIGUEZ, F. T.; CARNEIRO, T. F. Maternidade tardia e ambivalência: algumas reflexões. **Tempo Psicanalítico**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 1, p. 111-121, 2013.

SELECIONADAS. **A Flexibilidade Moral é um traço característico dos Executivos**. 23 de março de 2007. Disponível em: <<http://seleccionado.blogspot.com.br/2007/03/flexibilidade-moral-um-trao.html>>. Acesso em 15 de Janeiro de 2016.

SOMMERS, S. **O poder das circunstâncias [recurso eletrônico]: entenda como o mundo à sua volta influencia nossos pensamentos e comportamentos**. Tradutor Sabine Alexandra Holler – Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

STORINO, F. F. **Pequenos Delitos**. FGV, Biblioteca Digital, 2012.



TOTARO, P. A ambivalência da Ciência em Zygmunt Bauman. **Ciências Sociais Unisinos**, v.42, n.3, p. 163-169, 2006.

VASCONCELLOS, L.; GUEDES, L.F.A. E-Surveys: vantagens e limitações dos questionários eletrônicos via internet no contexto da pesquisa científica. **Anais... X SemeAd – Seminários em Administração**. São Paulo: FEA-USP, 2007.

## **SOBRE O ORGANIZADOR**

**CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA** - Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). Doutorando e Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário UNINTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA) e em Administração pela Universidade Cruzeiro do Sul (UNICSUL). Atua como revisor de artigos em periódicos e eventos científicos nacionais e internacionais. Foi Pesquisador Visitante no Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). Desenvolve pesquisas nas áreas de Administração Pública, Sustentabilidade, Gestão Organizacional e Controladoria.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Acessibilidade 61, 63, 74, 158

Acesso à Informação 99, 124, 125, 130, 133, 139, 142, 144, 145, 146

Administração 30, 44, 45, 69, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 96, 103, 112, 113, 114, 118, 122, 123, 131, 145, 162, 175, 176, 178, 180, 181, 182, 193, 194, 195, 196, 200, 201, 202, 208, 210, 219, 220, 221, 226, 228

Administração Pública 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 103, 112, 113, 114, 118, 122, 123, 131, 145, 228

Administração Pública Municipal 76, 79, 80

Agregar valor 34, 35, 130

Ambivalência 208, 214, 215, 219, 225, 226

Ansiedade 196, 200, 203, 206, 215

Aprendizagem Ativa 196, 197, 201

Associativismo 34, 35, 36, 46, 48, 49, 51, 52, 59

### C

Cadeia Leiteira 34, 35, 37

Casanare 1, 2, 3, 8, 12, 13, 14, 15, 16

Caso de Ensino 175, 177, 178, 179, 180, 182, 183, 184, 188, 189, 191, 192

Colaborativa 125, 196, 200, 201, 204, 206

Compras Públicas 78, 81, 82, 83, 93, 94, 97, 98, 103, 105, 106, 108, 109

Compras Sustentáveis 76

### D

Desafios Acadêmicos 161

Desonestidade 208, 209, 212, 213, 216, 223, 224, 225, 226

Diferencial Competitivo 18, 24, 25, 28, 29, 31, 50

Dificuldades de Aprendizagem 169, 196, 205

### E

Ecosistema de Empreendimento 1, 2, 3, 4, 15

Empreendedorismo 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 27, 28, 31, 32, 33

Estratégia 27, 29, 46, 48, 51, 53, 56, 58, 59, 101, 102, 105, 109, 148, 151, 164, 175, 176, 178, 180, 193, 197, 199, 200, 209

Estratégias 19, 26, 32, 33, 37, 46, 48, 50, 51, 53, 54, 55, 56, 58, 99, 100, 119, 129, 165,

176, 179, 184, 199, 209, 210

Evidenciação Contábil 124, 146

## **F**

Flexibilidade Moral 208, 209, 210, 212, 219, 225, 226

## **G**

Gestão de Suprimentos 97, 107

## **H**

Honestidade 208, 209, 211

## **I**

Inovação 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 30, 31, 32, 46, 48, 50, 57, 58, 59, 93, 105, 108, 109

## **L**

Licitação 77, 78, 81, 96, 97, 98, 99, 100, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 109

Licitações 76, 77, 78, 79, 81, 83, 84, 85, 86, 88, 93, 94, 96, 98, 99, 102, 103, 104, 137, 140

## **M**

Metodologia 22, 27, 33, 38, 53, 65, 74, 84, 96, 116, 126, 135, 152, 161, 163, 164, 170, 172, 173, 175, 176, 177, 194, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 204, 205, 206, 219

Mobilidade Urbana 61, 62, 63, 64, 65, 68, 70, 71, 72, 73, 74

Modelo Babson Collage 1

## **N**

Nervosismo 196, 200, 203, 204, 205

## **P**

Planejamento 18, 19, 25, 26, 31, 33, 36, 37, 46, 48, 54, 55, 56, 58, 61, 65, 73, 74, 77, 94, 97, 98, 99, 100, 102, 106, 109, 114, 115, 119, 122, 133, 146, 149, 151, 158, 159, 164, 165, 172, 226

Política Pública 147, 148, 149, 150, 152, 153, 154

Portais Eletrônicos 124, 134, 136, 138, 140, 142, 145, 146

Porto Velho 46, 47, 48, 53, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 112, 122, 123, 124, 125, 136, 138, 140, 143

Pregão Eletrônico 97, 98, 100, 104, 105, 106, 107, 108

Processo Decisório 112, 113, 114, 116, 119, 120, 121, 122, 123

Public Procurement 97, 99, 102, 104, 107, 108, 109, 110, 111

## **R**

Recomendações Pedagógicas 161

Redes de Farmácias 46, 48

Resolução 166, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 184, 185, 186, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 197, 199, 201, 202

## **S**

Satisfação Acadêmica 161

Sistemas 22, 62, 63, 64, 70, 99, 100, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 163, 177

Sistema Único de Saúde 147, 151

## **T**

TFD 147, 148, 149, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158

## **U**

Usuários da Saúde Pública 147

# Aplicação Prática da Administração na Economia Global 2



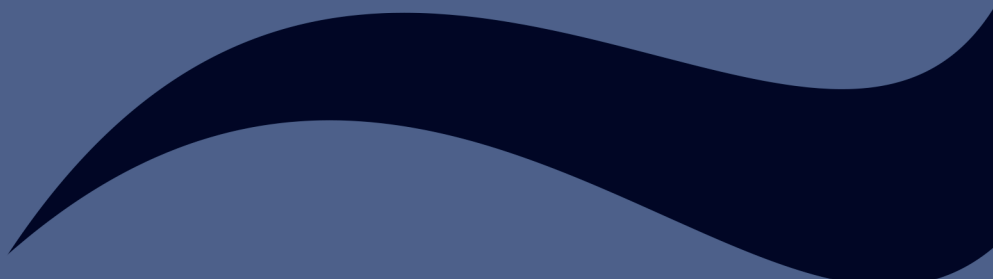
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

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

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

# Aplicação Prática da Administração na Economia Global 2



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

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

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

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 