

Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)

# Administração, Finanças e Geração de Valor



Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)

# Administração, Finanças e Geração de Valor



**Editora Chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Assistentes Editoriais**

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto Gráfico e Diagramação**

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

**Imagens da Capa**

Shutterstock

**Edição de Arte**

Luiza Alves Batista

**Revisão**

Os Autores

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2021 Os autores

Copyright da Edição © 2021 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.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial**

**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

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  
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> 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  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ivone Goulart Lopes – Instituto 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  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> 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<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> 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  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia  
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> 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 Elizabeth Cordeiro Fernandes – Faculdade Integrada Medicina

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

Prof. Dr. Fernando Mendes – Instituto Politécnico de Coimbra – Escola Superior de Saúde de Coimbra

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. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás

Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná

Prof. Dr. Cleiseano Emanuel da Silva Paniagua – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás

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  
Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann Junior – Universidade Federal de Juiz de Fora  
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. Abráão Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Secional Paraíba  
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí  
Prof. Dr. Alex Luis dos Santos – Universidade Federal de Minas Gerais  
Prof. Me. Alexandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional  
Profª Ma. Aline Ferreira Antunes – Universidade Federal de Goiás  
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. Me. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná  
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  
Prof. Dr. Everaldo dos Santos Mendes – Instituto Edith Theresa Hedwing Stein  
Prof. Me. Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás  
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora  
Prof. Me. Fabiano Eloy Atilio Batista – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas  
Prof. Me. Francisco Odécio Sales – Instituto Federal do Ceará  
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. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná  
Profª Ma. Luana Ferreira dos Santos – Universidade Estadual de Santa Cruz  
Profª Ma. Luana Vieira Toledo – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados  
Profª Ma. Luma Sarai de Oliveira – Universidade Estadual de Campinas  
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos  
Prof. Me. Marcelo da Fonseca Ferreira da Silva – Governo do Estado do Espírito Santo  
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. Pedro Panhoca da Silva – Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Profª Drª Poliana Arruda Fajardo – Universidade Federal de São Carlos  
Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Me. Renato Faria da Gama – Instituto Gama – Medicina Personalizada e Integrativa  
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  
Profª Ma. Taiane Aparecida Ribeiro Nepomoceno – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
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, finanças e geração de valor

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira  
**Bibliotecária:** Janaina Ramos  
**Diagramação:** Luiza Alves Batista  
**Correção:** Flávia Roberta Barão  
**Edição de Arte:** Luiza Alves Batista  
**Revisão:** Os Autores  
**Organizador:** Clayton Robson Moreira da Silva

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração, finanças e geração de valor / Organizador  
Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa - PR:  
Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-779-6

DOI 10.22533/at.ed.796210402

1. Administração. I. Silva, Clayton Robson Moreira da  
(Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

**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)

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa.

## APRESENTAÇÃO

O livro “Administração, Finanças e Geração de Valor” é uma obra publicada pela Atena Editora e reúne um conjunto de vinte e cinco capítulos, em que são abordados diferentes temas que permeiam o campo da administração. Compreender os fenômenos organizacionais é o caminho para o avanço e a consolidação da ciência da administração, possibilitando a construção de um arcabouço teórico robusto e útil para que gestores possam delinear estratégias e tomar decisões eficazes do ponto de vista gerencial, contribuindo para a geração de valor nas organizações.

Nesse contexto, compreendendo a pertinência e avanço dos temas aqui abordados, este livro emerge como uma fonte de pesquisa rica e diversificada, que explora a administração em suas diferentes faces, uma vez que concentra estudos desenvolvidos em diferentes contextos organizacionais. Assim, sugiro esta leitura àqueles que desejam expandir seus conhecimentos por meio de um material especializado, que contempla um amplo panorama sobre as tendências de pesquisa e aplicação da ciência administrativa.

Além disso, ressalta-se que este livro visa ampliar o debate acadêmico, 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 Silva

## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**

#### **TAMANHO DA FIRMA, NOVO RELATÓRIO DE AUDITORIA E DESEMPENHO FINANCEIRO**

Naiara Leite dos Santos Sant'Ana

Paulo Celso Pires Sant'Ana

**DOI 10.22533/at.ed.7962104021**

### **CAPÍTULO 2..... 28**

#### **A AUDITORIA À LUZ DO PARADIGMA SISTÊMICO**

Adelcio Machado dos Santos

Rubens Luis Freiburger

Daniel Tenconi

Danielle Martins Leffer

Alisson Andre Escher

**DOI 10.22533/at.ed.7962104022**

### **CAPÍTULO 3..... 37**

#### **ÍNDICE DE DESEMPENHO ECONÔMICO E SUA RELAÇÃO COM A AUDITORIA INDEPENDENTE**

Naiara Leite dos Santos Sant'Ana

Paulo Celso Pires Sant'Ana

**DOI 10.22533/at.ed.7962104023**

### **CAPÍTULO 4..... 59**

#### **AVALIAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO BANCÁRIO EM ANGOLA SEGUNDO A METODOLOGIA COSO**

Luzolo João Manuel

Jorge Miguel Ventura Bravo

**DOI 10.22533/at.ed.7962104024**

### **CAPÍTULO 5..... 80**

#### **APLICAÇÃO DO TERMÔMETRO DE KANITZ NO BRASIL EM EMPRESAS QUE PEDIRAM RECUPERAÇÃO JUDICIAL NOS ÚLTIMOS DEZ ANOS**

Renato Borges Freitas

Ana Paula Ferreira da Silva

James Anthony Falk

**DOI 10.22533/at.ed.7962104025**

### **CAPÍTULO 6..... 96**

#### **LA DIRECCIÓN EN LA GESTIÓN DE LAS PYMES DE QUITO**

Andrés Palacio-Fierro

Hugo Arias-Flores

**DOI 10.22533/at.ed.7962104026**

<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>103</b>
<b>FRANQUIA EMPRESARIAL: UMA ANÁLISE DO SISTEMA DE FRANQUIAS GOIANAS NO OLHAR DO FRANQUEADOR</b>	
Luiz Fernando Gonçalves da Silva Araújo	
Tereza Cristina Medeiros Pinheiro de Lima	
Irene Reis	
Kellen Crystina Pereira dos Reis	
Vanessa Teles dos Santos Dias	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7962104027</b>	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>125</b>
<b>OS ENTRAVES E AS OPORTUNIDADES DAS INDÚSTRIAS SERGIPANAS: UM POSSÍVEL CAMINHO PARA A INOVAÇÃO</b>	
Jorge Luiz Cabral Nunes	
Jonas Pedro Fabris	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7962104028</b>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>134</b>
<b>INOVAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES: O CASO DA EMPRESA SORVDELI</b>	
Rozali Araújo dos Santos	
Everson Franklin Dambroz Ribas	
Jaciará Treter Sippert	
<b>DOI 10.22533/at.ed.7962104029</b>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>147</b>
<b>INICIAÇÃO AO EMPREENDEDORISMO</b>	
Adelcio Machado dos Santos	
Rubens Luis Freiburger	
Daniel Tenconi	
Danielle Martins Leffer	
Alisson Andre Escher	
<b>DOI 10.22533/at.ed.79621040210</b>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>158</b>
<b>DE BOUTIQUES À POP-UP STORES: NOVOS FORMATOS DE VAREJO DE MODA E NOVAS ESTRATÉGIAS PARA LOJAS DE DEPARTAMENTO</b>	
Valdecir Babinski Júnior	
Mariana Moreira Carvalho	
Dulce Maria Holanda Maciel	
<b>DOI 10.22533/at.ed.79621040211</b>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>171</b>
<b>ANÁLISE DE FORMAÇÃO DE PREÇO: BUSCA DE RESULTADOS EM UM MERCADO DE BAIRRO</b>	
Daniel Andrei Rodrigues da Silva	
Luísa Marques	
<b>DOI 10.22533/at.ed.79621040212</b>	

<b>CAPÍTULO 13.....</b>	<b>183</b>
<b>ESTRATÉGIA DE COOPETIÇÃO SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA DOS JOGOS - COOPERATIVAS LÁCTEAS DE MINAS GERAIS</b>	
Nidelson Teixeira Falcão Alexandre Teixeira Dias Davi Rogério de Moura Costa	
<b>DOI 10.22533/at.ed.79621040213</b>	
<b>CAPÍTULO 14.....</b>	<b>210</b>
<b>ESTRATÉGIA COMO FONTE DE CAPTAÇÃO DE CLIENTES PARA EMPRESA THE WORK FIT ACADEMIA EM TERESINA – PI</b>	
Rafael Levi Vieira de Abreu Erick Henrique de Sousa Costa José Janielson da Silva Sousa Francisco Antônio Gonçalves de Carvalho Aníbal da Silva Cantalice Jessica Alves da Silva José Santana da Rocha Stênio Lima Rodrigues Wesley Fernandes Araújo Luzia Rodrigues de Macedo	
<b>DOI 10.22533/at.ed.79621040214</b>	
<b>CAPÍTULO 15.....</b>	<b>224</b>
<b>ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA PESCA ARTESANAL EQUATORIANA</b>	
Gabriel Arturo Pazmiño Solys Washington Marcelo Gallardo Medina Santiago Omar Ortiz López Edison César Merino Garzón Luis Alfredo Morán Macias Danny Iván Colcha Guachamin	
<b>DOI 10.22533/at.ed.79621040215</b>	
<b>CAPÍTULO 16.....</b>	<b>236</b>
<b>CAMINHOS FUTUROS: REPENSANDO A MOBILIDADE URBANA SOB A PERSPECTIVA DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL EM UM MUNICÍPIO DO SUL DE MINAS GERAIS</b>	
Anelisa de Assis Campos Kreicy Mara Teixeira Viviane Santos Pereira Ana Lúcia Maria Miranda Juliana Costa Chaves	
<b>DOI 10.22533/at.ed.79621040216</b>	
<b>CAPÍTULO 17.....</b>	<b>246</b>
<b>CEMITÉRIO MUNICIPAL SÃO FRANCISCO DE ASSIS – FLORIANÓPOLIS/SC: O USO DE</b>	

# UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO GEOGRÁFICA (SIG) NO AUXÍLIO À GESTÃO PÚBLICA

Sarah Toso Mendes

DOI 10.22533/at.ed.79621040217

## **CAPÍTULO 18.....259**

TECNOLOGIA, COMUNICAÇÃO PÚBLICA E A “NOVA” ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: AS REDES SOCIAIS E OS NOVOS DESAFIOS - DIRETRIZES E O PROCESSO NORTEADOR PARA A FANPAGE DA PREFEITURA DE BRUSQUE

João Paulo da Silva

DOI 10.22533/at.ed.79621040218

## **CAPÍTULO 19.....275**

O GASTO PÚBLICO INFLUENCIA O CRESCIMENTO ECONÔMICO OU É O CRESCIMENTO ECONÔMICO QUE INFLUENCIA O GASTO PÚBLICO? ESTUDO DAS FINANÇAS PÚBLICAS DO DISTRITO FEDERAL

Mateus Rodarte de Carvalho

DOI 10.22533/at.ed.79621040219

## **CAPÍTULO 20.....288**

ANÁLISE DOS FATORES QUE INFLUENCIAM NA DÍVIDA PÚBLICA BRASILEIRA

José Mário Bispo Sant'Anna

Luiz Fernando Dalmonch

Francisco José de Oliveira Andrade

Gildo Rodrigues da Silva

DOI 10.22533/at.ed.79621040220

## **CAPÍTULO 21.....315**

ESTADOS UNIDOS VERSUS CHINA FRENTE A LOS DESAFÍOS FISCALES DE LA OCDE Y EL G-20 EN EL E-COMMERCE

Antonio Faúndez-Ugalde

Rafael Mellado-Silva

María Blanco Lobos

DOI 10.22533/at.ed.79621040221

## **CAPÍTULO 22.....326**

AÇÕES PARA DESENVOLVER O TURISMO SOCIAL EM UMA ORGANIZAÇÃO DE TERCEIRO SETOR NA CIDADE DE PETROLINA-PE

Maria Evilene de Souza Landim

Ítalo Anderson dos Santos Araújo

DOI 10.22533/at.ed.79621040222

## **CAPÍTULO 23.....339**

LA AGRICULTURA DE SUBSISTENCIA EN EL CANTÓN LOJA-PROVINCIA DE LOJA-ECUADOR, 2016

Victor Eduardo Chinín Campoverde

Mayra Tatiana González Román

Franco Eduardo Hidalgo Cevallos

María Isabel Ordóñez Hernández

Fanny Yolanda González Vilela  
Eduardo José Martínez Martínez  
Ignacia Luzuriaga Granda  
Ricardo Miguel Luna Torres

**DOI 10.22533/at.ed.79621040223**

**CAPÍTULO 24.....357**

**PRÁTICA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: GESTÃO DE COMPETÊNCIAS OU  
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS?**

Edilaine de Azevedo Vieira

Lidiane do Prado Reis

Helena de Fátima Nunes Silva

**DOI 10.22533/at.ed.79621040224**

**CAPÍTULO 25.....367**

**QUALIDADE DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES**

Tuani Carla Fuzati

Carolina Mamede Pereira

**DOI 10.22533/at.ed.79621040225**

**SOBRE O ORGANIZADOR.....381**

**ÍNDICE REMISSIVO.....382**

## PRÁTICA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: GESTÃO DE COMPETÊNCIAS OU GESTÃO POR COMPETÊNCIAS?

*Data de aceite: 01/02/2021*

*Data de submissão: 18/12/2020*

### **Edilaine de Azevedo Vieira**

Universidade Federal do Paraná – Curitiba-PR  
<https://orcid.org/0000-0002-7308-8870>

### **Lidiane do Prado Reis**

Universidade Federal do Paraná – Curitiba-PR  
<https://orcid.org/0000-0002-1108-5703>

### **Helena de Fátima Nunes Silva**

Universidade Federal do Paraná – Curitiba-PR  
<https://orcid.org/0000-0002-8901-629X>

**RESUMO:** Este trabalho apresenta uma revisão crítica-reflexiva da literatura sobre uma das práticas da gestão do conhecimento (GC) que é a gestão de competências. A literatura tem mostrado que há muitas pesquisas e publicações que tratam a gestão por competências e gestão de competências como se ambas tivessem os mesmos objetivos, sendo que elas envolvem análises, estratégias e ações distintas dentro das organizações. A gestão por competências possui ênfase no modelo de gestão de pessoas e no desenvolvimento de novas estratégias para a instituição, é considerada uma sistemática alternativa à análise e à gestão da atuação dos relacionamentos e da contribuição dos indivíduos à organização de acordo com critérios de desempenho. E quanto à gestão de competências? A gestão de competências está alinhada à gestão do conhecimento e busca com o desenvolvimento da GC identificar e desenvolver

as competências necessárias ao crescimento da organização. Com base na análise dos conceitos e na confusão encontrada na literatura, procurou-se elaborar uma nova definição para gestão de competências que represente melhor a prática de gestão do conhecimento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de Competências, Gestão por Competências, Gestão do Conhecimento.

### **KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICE: COMPETENCIES'S MANAGEMENT OR MANAGEMENT BY COMPETENCIES?**

**ABSTRACT:** This paper presents a critical-reflexive literature review about one of the practices of knowledge management (KM), which is Competencies's management. The literature has shown there are many researches and publications which treat Competencies's management and management by competencies as if they both have the same meaning, but they involve different analyzes, strategies and actions within organizations. Management by competencies emphasizes people's management model and the development of new strategies for the institution. It is considered a systematic alternative to the analysis and management of relationships and the contribution of individuals to the organization according to performance criteria. What about competencies management? Competencies management is aligned with knowledge management and seeks with the development of KM to identify and develop the competences which are necessary for the growth of the organization. Based on the analysis of the concepts and the confusion found in the

literature, we sought to elaborate a new definition for competence's management which better represents the practice of knowledge management.

**KEYWORDS:** Competence's management, Management by competences, Knowledge management.

## 1 | INTRODUÇÃO

O sucesso das organizações está interligado ao desempenho individual e coletivo dos colaboradores. Neste sentido, as pessoas são consideradas o ativo de maior valor, pois são capazes de gerar inovações por meio de seus conhecimentos.

As instituições vêm investindo, constantemente, na aplicação de conceitos como conhecimento, competência e aprendizagem. O conhecimento organizacional vai se formando ao longo do tempo e representa o alicerce da história e da cultura da organização, tornando-se um ativo estratégico.

Em meados dos anos 1980, a temática da competência começou a se incorporar de forma mais ampla ao âmbito das empresas e a se tornar objeto de estudo por pesquisadores organizacionais. O conceito de competência vem sendo discutido por vários autores e embora seja amplamente empregado e estudado ainda ocasiona controvérsias.

Com base nos conceitos apresentados na literatura de gestão do conhecimento (GC) pode-se inferir que a gestão de competências é uma das práticas da GC. No entanto, ao pesquisar sobre gestão de competências observa-se que a maioria dos conceitos apresentados na produção científica abordam a gestão de competências e por competências como se ambas tivessem a mesma definição e finalidade.

Diante da ambiguidade conceitual apresentada, questiona-se: para a gestão do conhecimento, a gestão de competências tem o mesmo significado e finalidade que a gestão por competências?

Para responder à questão acima, o objetivo geral deste artigo é contribuir para reflexão conceitual da gestão de competências que pode ser considerada como prática de gestão do conhecimento.

## 2 | REVISÃO DE LITERATURA

O conhecimento, nas últimas décadas, passou a ter destaque relevante dentro das organizações contemporâneas. Não obstante, tem sido considerado uma fonte de vantagem competitiva bem estabelecida em estudos de gestão no que se refere a criação de conhecimento e transferência. Este tema também reflete uma natureza complexa e multidimensional tornando a investigação sobre a criação do conhecimento uma tarefa difícil, porém fascinante (NONAKA; NISHIGUCHI, 2001).

Choo (2006) aponta que o conhecimento é amplamente disseminado sob várias formas dentro da organização. Para o autor, o conhecimento de uma organização é

resultado da especialização e da experiência dos membros da empresa e de outras fontes, tais como: clientes, fornecedores e parceiros.

De acordo com Fleury e Fleury (2004), o conceito de competência no contexto organizacional começou a ser elaborado sob a perspectiva do indivíduo. Em 1973, McClelland publicou o artigo “Testing for competence rather than intelligence”, que, de certa forma, iniciou o debate sobre competência.

McClelland (1973) afirmava que competência é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação.

Para Zarifian (2001), o conceito de competência procura ir além do conceito de qualificação: refere-se a ter iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho e ser responsável e também reconhecido por isso. O autor enfatiza o entendimento prático de situações complexas, propõe mudanças fundamentais na organização do trabalho, que inserem a competência em uma dinâmica de aprendizagem.

As competências são divididas em individuais e organizacionais. Fleury e Fleury (2001) definem competência individual como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e compartilhar conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Já a competência organizacional é tratada por Ruas (2001) como a coordenação de conhecimentos, habilidades, sistemas e práticas, cuja combinação vai sustentar as principais atividades estratégicas, ou seja, resultam da combinação de recursos e capacidades coletivas da empresa.

## **2.1 Gestão de competências**

De acordo com Strauhs et al. (2012) a gestão de competências se relaciona com a forma de planejar, organizar e desenvolver as competências necessárias ao ramo de atuação. As competências podem ser manifestadas nas relações entre os conhecimentos, habilidades e atitudes humanas e são reveladas nas atividades diárias.

A gestão de competências tem por objetivo mapear as competências organizacionais e individuais visando atender à necessidade dos conhecimentos técnicos, habilidades e atitudes para a execução de seus processos organizacionais.

Para Bukowitz e Williams (2002), a organização mapeia os conhecimentos institucionais e individuais por meio de práticas de compartilhamento e desenvolvimento de competências. Ou seja, o desenvolvimento das competências só é possível em organizações que valorizam a aprendizagem organizacional e propiciam um ambiente de compartilhamento.

## 2.2 Gestão por competências

Segundo Gramigna (2007, p.43), a gestão por competências é um modelo de gestão de pessoas que pode ser definido como um “conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas”.

A gestão por competências, na prática, desenvolve as seguintes atividades, como foi observado por Fischer (1998) apud Fleury e Fleury (2001, p.65): (a) captação de pessoas, visando adequar as competências necessárias às estratégias de negócio formuladas, as empresas buscam por pessoas que tenham um nível educacional elevado e, para tal, se valem de programas de trainees, por exemplo, considerados fundamentais para atrair novos talentos; (b) desenvolvimento de competências, visto que as empresas contam ainda com a possibilidade de desenvolver as competências essenciais dos indivíduos, através das mais diversas práticas, visando adequá-las às necessidades organizacionais; e (c) remuneração por competência, que é uma prática utilizada por empresas preocupadas em resguardar parte do conhecimento tácito de seus colaboradores e mantê-los nas organizações, e vem servindo para que empresas implantem novas formas de remuneração de seus empregados, dentre elas: participação nos resultados, remuneração variável e remuneração baseada nas competências desenvolvidas.

## 2.3 Gestão do conhecimento

Sprenger (1995) definiu a GC como um fluxo ou processo contínuo em uma organização, realizado em quatro etapas: a habilidade de absorção de um novo conhecimento, a capacidade de troca de conhecimentos, o desenvolvimento de um novo conhecimento e a extração, momento em que o conhecimento é usado em prol da organização.

Bukowitz e Williams (2002) compartilham a visão de que GC é o processo pela qual a organização gera riqueza a partir do seu conhecimento (ou capital intelectual).

Nonaka e Takeuchi (1997), colocam a Gestão do Conhecimento como uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito. Citam o conhecimento tácito como componente chave da inovação. Ele inclui o conhecimento que as pessoas desenham a partir de dentro de si: observações, hábitos arraigados, inspirações, palpites e outras formas de consciência que normalmente não são escritas ou codificadas, mas que vivem nos corpos e mentes das pessoas, e dão a uma organização muito de sua vantagem competitiva sobre os concorrentes.

De acordo com Lara (2004, p.31), o conhecimento explícito “é adquirido principalmente pela educação formal e envolve conhecimento dos fatos”. Assim sendo, pode-se conceituá-lo como o conhecimento que é tipicamente articulado na linguagem formal, como por exemplo: documentos, manuais, afirmações, especificações, multimídia.

Segundo Terra (2001) a gestão do conhecimento é compreendida como um processo de aprendizagem organizacional, um empenho intencional para fazer com

que o conhecimento presente em uma organização seja estimulado, disponibilizado e compartilhado, tendo a finalidade de alargar tanto o desempenho organizacional, quanto o desempenho humano, refletindo dentro e fora de uma instituição.

Em relação ao conhecimento, Davenport e Prusak (2003, p. 6) afirmam que:

Conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos trabalhadores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

De acordo com Barbosa (2008) o conhecimento não implica exercer controle direto sobre o conhecimento pessoal. Significa, sim, o planejamento e controle do contexto, ou “Ba”; enfim, das situações nas quais esse conhecimento possa ser produzido, registrado, organizado, compartilhado, disseminado e utilizado de forma a possibilitar melhores decisões, melhor acompanhamento de eventos e tendências externas e uma contínua adaptação da organização a condições sempre mutáveis e desafiadoras do ambiente onde a organização atua.

Segundo Nonaka e Kono (1998) o “Ba” é um espaço compartilhado para relações emergentes. Este espaço pode ser físico (escritórios, espaços comerciais dispersos), virtuais (e-mails ou teleconferência), mentais (experiências compartilhadas, ideias e ideais) ou qualquer combinação dos mesmos. O Ba contribui para o avanço do conhecimento individual e/ou coletivo.

### 3 | METODOLOGIA

Para este trabalho foi feita uma análise crítica-reflexiva de citações e produções científicas relativas à temática gestão de competências, a fim de esclarecer algumas ambiguidades epistemológicas que circundam esse campo do conhecimento.

Foram realizadas buscas no Portal de periódicos CAPES, na biblioteca eletrônica SCIELO e na base de dados da World Scientific. A pesquisa foi realizada utilizando-se a estratégia de busca (“gestão de competências” OR “competence management”) AND (“gestão do conhecimento” OR “knowledge management”). Como resultado apareceram 419 trabalhos no Portal da CAPES, 27 na base da World Scientific e 2 na SCIELO.

O critério para seleção dos trabalhos foi o de manter relação direta com o tema gestão de competências como sendo uma das práticas da gestão do conhecimento. Foram lidos os resumos e desconsiderados os que davam ênfase à gestão de pessoas.

## 4 I APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Na Revisão de literatura foram abordados os conceitos de competência, competências individuais e organizacionais, gestão do conhecimento, gestão por competências e gestão de competências. No Quadro 1 será apresentada a visão de mais alguns autores para gestão de competências e gestão por competências.

Autores/ Ano	Conceito – Gestão de competências	Conceito – Gestão por competências
BRANDÃO e GUIMARÃES (2001)	A gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional. Ela toma como referência a estratégia da organização e direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos.	
PIZA (2017)		A gestão por competências é um sistema de gestão desenvolvido no sentido de identificar e gerir perfis profissionais que proporcionem para a empresa a mensuração dos diferentes tipos de competências existentes, identificando os pontos de excelência e as oportunidades de melhoria, suprimindo lacunas e agregando conhecimento.
OCIECZEK, SAPETA e PRYM (2009) apud RIBEIRO et. al. (2017)	Gestão de competências: ações tomadas pelas organizações, com o objetivo de garantir conhecimento, experiências e habilidades a fim de permitir a concretização da visão da empresa, realização das estratégias e metas organizacionais.	
PIRES e AMORIM (2012)		Entende-se a gestão por competências como um modelo administrativo, voltado ao desenvolvimento de técnicas que possibilitem administrar, de forma coerente e que produza resultados satisfatórios.
BRITO (2007)	A gestão de competências é a capacidade desenvolvida pelas organizações de mapear na sociedade, trazer para a organização, distribuir, criar, recompensar e reter conhecimento relacionado a sua competência essencial.	
(VILAS BOAS; ANDRADE, 2009)		A gestão por competências é “uma prática estratégica, que tem como objetivo melhorar o desempenho global da organização por meio do incremento do desempenho individual dos funcionários”.

Quadro 1 – Conceitos de Gestão de Competências e Gestão por competências

Fonte: As autoras (2020).

A partir da análise dos conceitos podemos afirmar que, a gestão por competências é um modelo de gestão de pessoas utilizado pelas organizações para avaliar e remunerar seus colaboradores de acordo com as competências individuais apresentadas ou desenvolvidas.

Em relação ao conceito de gestão de competências apresentado por Strauhs et al. (2012), ao considerar que execução de processos organizacionais referem-se às atividades inter-relacionadas, que envolvem pessoas, procedimentos, informações, equipamentos e, quando executadas, transformam insumos em produtos ou serviços que agregam valor e trazem resultados para a organização, entende-se que não há uma relação direta com gestão de competências, pois a gestão de competências compreende criar um ambiente onde as competências se desenvolvam de maneira natural e não por meio da execução de processos organizacionais.

Já Bukowitz e Williams (2002) apresentam uma definição que enfatiza a aprendizagem organizacional e o compartilhamento de competências, sendo condizente com gestão de competências.

Embora os autores Brandão e Guimarães (2001), tenham mencionado como gestão de competências, as ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos são atuações da gestão por competências.

Quanto a Ocieczek, Sapeta e Prym (2009) apud Ribeiro et. al. (2017) que afirmam que Gestão de competências são ações tomadas pelas organizações, com o objetivo de garantir conhecimento, experiências e habilidades a fim de permitir a concretização da visão da empresa, realização das estratégias e metas organizacionais, concorda-se em partes, pois mencionam garantia de conhecimentos, experiências e habilidades, mas nada falam sobre estimular e facilitar o compartilhamento.

Brito (2007) ao mencionar sobre mapear na sociedade, trazer para a organização, distribuir, criar, recompensar e reter conhecimento relacionado à competência essencial está claramente abordando o conceito de gestão por competências.

Após análise de todos os conceitos sugere-se como novo conceito para gestão de competências: “uma das práticas de gestão do conhecimento que faz o mapeamento e avaliação dos conhecimentos e habilidades existentes na organização, com a finalidade de facilitar e estimular o compartilhamento e uso de conhecimentos tanto individuais como coletivos e assim desenvolver as competências necessárias para que a organização possa alcançar seus objetivos estratégicos”.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho era contribuir para a compreensão do conceito de gestão de competências. Observou-se pela leitura e análise de diversas publicações relacionadas

ao tema estudado que existe uma ambiguidade conceitual. Foi possível identificar que a gestão de competências está diretamente ligada à gestão do conhecimento, enquanto que a gestão por competências à gestão de pessoas. A diferença entre os conceitos é que enquanto a gestão por competências dá ênfase às ações como seleção de pessoas, identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores de acordo com a estratégia organizacional, a gestão de competências visa mapear, avaliar e mensurar os conhecimentos e habilidades tanto individuais como institucionais, além de promover a facilitação de compartilhamento de conhecimentos entre os colaboradores.

A gestão do conhecimento cria um ambiente propício à aprendizagem e ao conhecimento para que a gestão de competências torne-se uma realidade.

Como dito por Senge (1999), nas organizações que aprendem, as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados e estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v. 13, n. 1 esp., p. 1-25, dez. 2008. ISSN 1981-8920. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843>. Acesso em: 07 jan. 2020.

BRANDAO, Hugo Pena; GUIMARAES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestao de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, mar. 2001. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902001000100002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902001000100002&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 06 jan. 2020.

BRITO, Lydia Maria Pinto; CARLOS, Maria da Graça de Oliveira; AVELINO, Fernando Antonio de Moura. Gestão de competências: como os empregados percebem este modelo de gestão?. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 56-79, maio 2007. ISSN 2175-8077. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/1598/1360>. Acesso em: 09 jan. 2020.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CHOO, C. W. *The Knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions*. 2. ed. New York: Oxford University Press, 2006.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. **Rev. Adm. Empres.**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, Mar. 2004. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902004000100012&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902004000100012&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 13 jan. 2020.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais: o caso da indústria brasileira de plástico. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de competências e gestão dos talentos. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LARA, Consuelo Rocha Dutra de. A atual gestão do conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações. São Paulo: Nobel, 2004.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, n. 28, p. 1-4, 1973. Disponível em: <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>. Acesso em: 02 jan. 2020

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro. KONNO, Noboru. The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*. v. 40. n. 3. Spring 1998. Disponível em: <http://home.business.utah.edu/actme/7410/Nonaka%201998.pdf> Acesso em 07 jan. 2020.

NONAKA, Ikujiro; NISHIGUCHI, Toshihiro. Knowledge emergence: Social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation. New York: Oxford University Press, 2001.

PIRES, Daniele Cristina Gonçalves Brene; AMORIM, Wilson. A relação entre a gestão do conhecimento e a gestão por competências: um estudo a partir das práticas em escritórios de advocacia. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, São Paulo, v. 2, n. 1, abr. 2012. ISSN 2237-1427. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/9339>. Acesso em: 09 jan. 2020.

RIBEIRO, Jurema Suely de Araújo Nery et al.. Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. *Perspectivas em gestão & conhecimento*, João Pessoa, v. 7, n. esp., p. 4-17, mar. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/32936/17289>. Acesso em: 02 jan. 2020.

PIZA, Douglas Henrique de Toledo. Gestão de pessoas por competência na era do conhecimento. **Revista Gestão em Foco**, n. 9, ano 2017. Disponível em: [http://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/001\\_gestao\\_competencia\\_conhecimento.pdf](http://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/001_gestao_competencia_conhecimento.pdf). Acesso em 19 dez. 2019.

RUAS, Roberto. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA, Moacir de Miranda Jr (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. p. 242-269.

STRAUHS, Faimara do Rocio et. al.. **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012.

SPRENGER, C. C. Four competences of the learning organization. Gravenhage: Delwel, 1995.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio, 2001.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Agricultura 192, 195, 225, 226, 227, 228, 230, 234, 235, 339, 340, 341, 342, 343, 344, 345, 346, 348, 349, 350, 351, 352, 353, 354, 355, 356

Auditoria 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 50, 51, 52, 53, 55, 57, 58, 59, 61, 65, 66, 67, 70, 71, 76, 78, 115, 381

Auditoria Externa 3, 8, 23, 25, 43, 55, 59, 71

Auditoria Independente 3, 9, 10, 22, 25, 26, 27, 37, 39, 42, 52, 53, 58

### B

Boutiques 158, 159, 162, 166, 168

Branqueamento de Capitais 59, 64

Brasil 5, 6, 9, 15, 17, 21, 22, 23, 27, 33, 35, 39, 41, 43, 54, 55, 56, 57, 58, 80, 81, 82, 83, 84, 86, 105, 106, 107, 111, 112, 113, 116, 118, 121, 123, 124, 128, 129, 131, 135, 150, 165, 187, 192, 193, 194, 195, 196, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 212, 213, 223, 235, 258, 262, 264, 270, 273, 276, 281, 285, 287, 288, 289, 290, 291, 295, 296, 297, 300, 305, 309, 310, 311, 312, 316, 338, 341

### C

Captação de Clientes 210, 211, 212, 213, 216

Cemitério São Francisco de Assis 246

Cibersegurança 59, 75

Competitividade 39, 123, 125, 131, 132, 135, 157, 166, 183, 184, 185, 195, 201, 202, 204, 205, 206, 207, 209, 211, 214, 372, 374, 375

Compliance 59, 61, 65, 70, 76, 325

Comunicação 6, 259, 269, 271, 273, 326, 329, 336, 338

Comunicação Pública 259, 269, 270, 271, 273

Conhecimento 14, 17, 28, 30, 32, 33, 34, 35, 69, 83, 103, 104, 107, 110, 113, 114, 122, 123, 127, 131, 138, 147, 149, 152, 156, 159, 168, 172, 177, 181, 186, 213, 215, 220, 239, 242, 244, 246, 253, 330, 337, 357, 358, 360, 361, 362, 363, 364, 365, 378

Contabilidade 1, 2, 5, 8, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 35, 37, 40, 42, 53, 54, 56, 57, 58, 64, 85, 95, 124, 140, 171, 181, 182, 183, 298

Controlo Interno 59, 61, 62, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 78

Cooperativas Lácteas 183

COSO 22, 59, 61, 62, 65, 66, 69, 70, 71, 72, 73

Crescimento Econômico 151, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 286, 288, 289, 290, 291, 292,

293, 294, 295, 296, 304, 305, 307, 309, 310, 311, 314

Cualitativo 339

Cuantitativo 99, 339

## **D**

DEA 37, 38, 39, 43, 44, 45, 46, 47, 50, 52, 54, 56, 57

Desarrollo Sostenible 224, 233, 354

Desempenho Financeiro 1, 3, 10, 20, 21, 23, 50, 56, 58

Desenvolvimento Sustentável 194, 236, 238, 245

Despesa Pública 275, 276, 277, 278, 279, 281, 283, 285, 309

Dirección Empresarial 96

Dívida Pública 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 305, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314

## **E**

E-Commerce 158, 161, 163, 168, 315, 317, 318, 322, 323

Economia 2, 24, 57, 58, 60, 64, 75, 76, 78, 80, 82, 83, 95, 104, 107, 108, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 134, 140, 151, 156, 159, 183, 192, 205, 207, 242, 249, 275, 276, 277, 278, 279, 281, 282, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 298, 310, 312, 313, 325

Economía Digital 315, 316, 317, 319, 320, 324, 325

Eficiência Econômica 37, 38, 39, 45, 52, 53

Empreendedorismo 144, 147, 148, 150, 154, 155, 156, 157

Empresas Familiares 58, 134, 135, 136, 139, 143, 144, 145, 146

Estrategia 224, 225, 229, 231, 233, 234

Estratégia de Coopetição 183, 184, 187

Estratégias 34, 68, 70, 84, 124, 131, 135, 141, 151, 158, 162, 163, 164, 165, 166, 168, 173, 181, 184, 185, 188, 190, 191, 194, 198, 199, 201, 203, 205, 206, 208, 211, 212, 216, 220, 221, 222, 242, 243, 328, 357, 360, 362, 363, 367

Expectativas 105, 111, 112, 114, 119, 120, 121, 214, 215, 224, 233, 373

## **F**

Facebook 126, 259, 262, 265, 267, 268, 269, 272, 273, 318

Fanpage 259, 260, 261, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272

Funciones Administrativas 96

## **G**

Gasto Público 275, 276, 277, 278, 279, 280, 282, 286, 287, 291, 313, 353

Gestão de Competências 357, 358, 359, 361, 362, 363, 364

Gestão de Risco 3, 59, 60, 61, 69, 70, 71, 72, 76

Gestão do Conhecimento 28, 147, 357, 358, 360, 361, 362, 363, 364, 365

Gestão por Competências 357, 358, 360, 362, 363, 364, 365

Gestão Pública 210, 241, 242, 243, 246, 247, 251, 252, 254, 256, 257, 286

## I

Impuestos 315, 321

Índice de Desempenho Econômico 37, 38, 39, 52

Indústria 4.0 125, 131

Industrialização 125, 127

Inovação 60, 64, 125, 126, 128, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 148, 156, 209, 241, 242, 248, 253, 292, 329, 360, 365

Introdução 2, 29, 34, 35, 38, 39, 60, 80, 104, 126, 131, 135, 137, 141, 147, 148, 151, 159, 171, 172, 183, 208, 209, 211, 237, 247, 258, 259, 261, 276, 288, 327, 358, 368, 371, 379

## L

Liderazgo 96, 97, 99, 102

Lojas de Departamento 158, 159, 160, 161, 166, 167, 168, 169

## M

Mercado 1, 2, 4, 10, 11, 12, 14, 16, 22, 23, 26, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 46, 52, 53, 56, 58, 64, 71, 80, 81, 82, 84, 85, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 110, 111, 112, 114, 120, 121, 122, 123, 124, 126, 135, 137, 138, 141, 143, 144, 147, 152, 154, 155, 159, 160, 164, 166, 168, 169, 171, 172, 177, 183, 184, 185, 193, 195, 196, 197, 203, 207, 211, 212, 214, 215, 226, 273, 278, 279, 284, 288, 310, 321, 322, 332, 338, 347, 348, 349, 351, 353, 375

Mobilidade Urbana 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245

Motivação 67, 108, 146, 153, 222, 241, 367, 373

Motivación 96, 97, 98, 100, 101

## N

Novo Relatório de Auditoria 1, 3, 5, 6, 7, 20, 43, 53

Núcleo Temático 326, 327, 330, 331

## O

Organização de Terceiro Setor 326, 328

Organizações 24, 28, 31, 32, 35, 45, 55, 80, 81, 86, 87, 93, 94, 152, 153, 154, 157, 171, 173, 183, 184, 189, 191, 194, 195, 200, 202, 204, 211, 262, 272, 328, 329, 338, 357, 358,

359, 360, 361, 362, 363, 364, 365, 367, 368, 369, 370, 374, 375, 379, 380

## **P**

Paradigma Sistêmico 28, 30, 31, 32, 33, 34, 36

Parâmetros 339

Pesca Artesanal 224, 225, 226, 227, 228, 229, 231, 232, 233, 234, 235

PIB 63, 97, 104, 125, 128, 129, 133, 135, 192, 196, 275, 277, 279, 280, 281, 282, 284, 285, 286, 288, 289, 290, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 311, 312, 313, 315

Políticas Públicas 77, 149, 234, 236, 238, 239, 240, 241, 244, 245, 260, 269, 270, 289, 291, 308, 309, 310, 322, 323, 341, 355

Ponto de Equilíbrio 171, 172, 176, 177, 185

Prospectiva 224, 225, 235

PYMES 96, 97, 98, 99, 101, 102

## **Q**

Qualidade da Auditoria 1, 4, 5, 9, 12, 15, 18, 19, 38, 39, 41, 52, 53, 58

Qualidade de Vida 212, 237, 239, 251, 367, 368, 369, 370, 371, 372, 374, 375, 378, 379, 380

## **R**

Receita Pública 131, 275, 277, 282, 285

Redes Sociais 221, 238, 259, 262, 265, 336

Rendeiras do Vale 326, 327, 331, 332, 336, 337

## **S**

SIG 246, 253, 254, 257

Sistema de Informação 59, 61, 65, 66, 78, 246, 253, 254

Subsistência 340

## **T**

Tecnologia 4, 61, 125, 127, 131, 132, 136, 145, 146, 253, 259, 260, 261, 262, 269, 273, 374, 379, 381

Teoria dos Jogos 183, 185, 188, 189, 190, 204, 205, 206, 208

Teoria dos Sistemas 28, 31, 32, 33

Turismo Social 326, 327, 328, 330, 333, 334, 335, 336, 337, 338

## **V**

Varejo de Moda 158, 159, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 168

Viabilidade 12, 171, 172, 173, 177, 181, 265, 289

# Administração, Finanças e Geração de Valor

[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) 

# Administração, Finanças e Geração de Valor

[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) 