

**Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)**



# ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL

**Atena**  
Editora  
Ano 2021

**Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)**



# **ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL**

**Atena**  
Editora

Ano 2021

**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**

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  
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  
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
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. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Prof. Dr. Arinaldo Pereira da Silva – Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará  
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados  
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. Jayme Augusto Peres – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
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 Daniela Reis Joaquim de Freitas – Universidade Federal do Piauí  
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  
Profª Drª Fernanda Miguel de Andrade – Universidade Federal de Pernambuco  
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  
Profª Drª Welma Emidio da Silva – Universidade Federal Rural de Pernambuco

## **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

- Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Profª Drª Ana Grasielle Dionísio Corrêa – Universidade Presbiteriana Mackenzie  
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. Sidney Gonçalo de Lima – Universidade Federal do Piauí  
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  
Profª Drª Edna Alencar da Silva Rivera – Instituto Federal de São Paulo  
Profª Drª Fernanda Tonelli – Instituto Federal de São Paulo,  
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. 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. Dr. Alex Luis dos Santos – Universidade Federal de Minas Gerais

Prof. Me. Alexsandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional  
Profª Ma. Aline Ferreira Antunes – Universidade Federal de Goiás  
Profª Drª Amanda Vasconcelos Guimarães – Universidade Federal de Lavras  
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. Carlos Augusto Zilli – Instituto Federal de Santa Catarina  
Prof. Me. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná  
Profª Drª 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. Edson Ribeiro de Britto de Almeida Junior – Universidade Estadual de Maringá  
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 Atílio Batista – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas  
Prof. Me. Francisco Odécio Sales – Instituto Federal do Ceará  
Prof. Me. Francisco Sérgio Lopes Vasconcelos Filho – Universidade Federal do Cariri  
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. Lilian de Souza – Faculdade de Tecnologia de Itu  
Profª Ma. Liliã 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  
Prof. Me. Luiz Renato da Silva Rocha – Faculdade de Música do Espírito Santo  
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. Dr. Pedro Henrique Abreu Moura – Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais  
Prof. Me. Pedro Panhoca da Silva – Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Profª Drª Poliana Arruda Fajardo – Universidade Federal de São Carlos  
Prof. Me. Rafael Cunha Ferro – Universidade Anhembi Morumbi  
Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Me. Renan Monteiro do Nascimento – Universidade de Brasília  
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: organização, direção e controle da atividade organizacional

**Bibliotecária:** Janaina Ramos  
**Diagramação:** Luiza Alves Batista  
**Correção:** Vanessa Mottin de Oliveira Batista  
**Edição de Arte:** Luiza Alves Batista  
**Revisão:** Os Autores  
**Organizador:** Clayton Robson Moreira da Silva

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

A238 Administração: organização, direção e controle da atividade organizacional / 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 978-65-5706-973-8

DOI 10.22533/at.ed.738211504

1. Administração. 2. Estratégia. 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

## 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: Organização, Direção e Controle da Atividade Organizacional” é uma obra publicada pela Atena Editora e divide-se em dois volumes. Este primeiro volume reúne um conjunto de vinte e sete 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**

ESTILO DE LIDERANÇA E CONTROLE GERENCIAL: O PAPEL DAS ALAVANCAS DE CONTROLE NAS COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ

Andressa Aparecida Zanrosso Kerkhoff

Diones Bugalho

Silvana Dalmut Kruger

**DOI 10.22533/at.ed.7382115041**

### **CAPÍTULO 2..... 18**

A INFLUÊNCIA E O PODER DE UM LÍDER NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

José Alisson de Oliveira

Guilherme da Silva Andrade

**DOI 10.22533/at.ed.7382115042**

### **CAPÍTULO 3..... 30**

LIDERANÇA: UMA DIMENSÃO DA ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL SECRETÁRIO EXECUTIVO NO ÂMBITO DA UFRR

Rutineia de Oliveira Carvalho

Faerly Pereira Pinho

**DOI 10.22533/at.ed.7382115043**

### **CAPÍTULO 4..... 45**

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE LIDERANÇAS UNIVERSITÁRIAS E EMPRESARIAIS

Abner Santos Belém

Raphael Henrique de Fernandes Matos

**DOI 10.22533/at.ed.7382115044**

### **CAPÍTULO 5..... 57**

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, SOCIAL E RELACIONAL E A CONSTRUÇÃO DE UM AMBIENTE SAUDÁVEL NO TRABALHO

Elizeth Germano Mattos

Gislaine Lima da Silva

Bruna da Costa Nasimbern dos Santos

Hingrid Furquim Gomes

**DOI 10.22533/at.ed.7382115045**

### **CAPÍTULO 6..... 66**

SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO: UM RELATO DOS NÚMEROS DE ACIDENTES DO TRABALHO E DOENÇAS OCUPACIONAIS NO BRASIL (2012-2018)

Carlos Antonio da Silva Carvalho

Júlio Cesar da Silva

Julya Lecyr Lopes Paciello Correa de Lima

Sulamytha da Silva Brum

**DOI 10.22533/at.ed.7382115046**

**CAPÍTULO 7.....83**

**POSSÍVEIS CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL: UMA BREVE REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Larissa Bulsing Fontana  
Ellen Freitas dos Santos  
Cleuber Rodrigo do Amarante Roggia

**DOI 10.22533/at.ed.7382115047**

**CAPÍTULO 8.....91**

**CONQUISTAS E DESAFIOS ENFRENTADOS POR PROFISSIONAIS QUE TRABALHAM NA ÁREA DE *GAMES*, OS *YOUTUBERS* E *STREAMERS***

Felipe Viktor Rossa  
Juciele Marta Baldissarelli  
Adelcio Machado dos Santos

**DOI 10.22533/at.ed.7382115048**

**CAPÍTULO 9.....103**

**RELACIONAMENTOS EM REDES DE COOPERAÇÃO: PROPOSTA DE *FRAMEWORK* E SUA APLICAÇÃO EM UMA REDE DE COOPERAÇÃO METAL-MECÂNICA NO NORTE DO RIO GRANDE DO SUL**

Adriana Troczinski Storti  
Glaucia Karina Martofel  
Silvana Saionara Gollo

**DOI 10.22533/at.ed.7382115049**

**CAPÍTULO 10.....116**

**O CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORÁVEL COMO VARIÁVEL NECESSÁRIA À GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA**

Adriana Rodrigues de Melo Tavares  
Márcia Lopes Reis  
Sônia Maria Gomes Alexandre Galinha

**DOI 10.22533/at.ed.73821150410**

**CAPÍTULO 11.....128**

**EDUCATIONAL MANAGEMENT MODEL FOR RURAL PUBLIC EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF THE PROVINCE OF TACNA**

Lucy Goretti Huallpa Quispe  
Brígida Dionicia Huallpa Quispe  
Lucilda Stefani Herrera Maquera  
Patricia Matilde Huallpa Quispe  
Mario Román Flores Roque  
Isabel del Carmen Espinoza Reynoso  
Giovanna Verónica Guevara Cancho  
Walter Merma Cruz

**DOI 10.22533/at.ed.73821150411**

**CAPÍTULO 12..... 142**

**ANÁLISE ERGONÔMICA DE UMA BIBLIOTECA EM UM CAMPUS UNIVERSITÁRIO**

Mateus Araújo de Araújo

Marcos Araújo de Araújo

Alberto Carlos de Melo Lima

Déborah Sampaio Pedreira Alves

Everton David Souza Quemel

**DOI 10.22533/at.ed.73821150412**

**CAPÍTULO 13..... 155**

**PERCEÇÃO DA GESTÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS POR PROFESSORES UNIVERSITÁRIOS: UMA PERSPECTIVA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS ESTRATÉGICAS**

Naiara Silva Ferreira

Artur Vicente da Costa

Anderson Lopes Nascimento

Fernando Antônio Colares Palácios

**DOI 10.22533/at.ed.73821150413**

**CAPÍTULO 14..... 172**

**PRINCÍPIOS PARA ANÁLISE DE APLICATIVOS SOB A PERSPECTIVA DA USABILIDADE E ABORDAGENS PEDAGÓGICAS NO CONTEXTO DO *M-LEARNING*: PRIMEIRAS APROXIMAÇÕES**

Marcos Vinicius Mendonca Andrade

**DOI 10.22533/at.ed.73821150414**

**CAPÍTULO 15..... 185**

**AS DIFICULDADES DOS ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E CIÊNCIAS CONTÁBEIS EM FREQUENTAR AS MONITORIAS DE UMA UNIVERSIDADE**

Vanessa Miguel Augusto de Souza

Isabel Cabral

**DOI 10.22533/at.ed.73821150415**

**CAPÍTULO 16..... 198**

**PANORAMA DO USO DE MÉTODOS QUANTITATIVOS EM PESQUISAS SOBRE A APLICAÇÃO DA ESCALA HEdPERF**

Grasiano Freitas da Silva

Sandro Vieira Soares

Cristina Martins

**DOI 10.22533/at.ed.73821150416**

**CAPÍTULO 17..... 217**

**ADVERGAMES: VIDAS ILIMITADAS PARA FAZER PROPAGANDA**

Ronie Oliveira Reyes

**DOI 10.22533/at.ed.73821150417**

<b>CAPÍTULO 18.....</b>	<b>236</b>
NEUROMARKETING E ESTÍMULOS VISUAIS: O PODER DE ESTÍMULOS VISUAIS NO PROCESSO DE DECISÃO INSTINTIVA	
Ana Giulia Pfau Machado	
Luciana do Nascimento Lanchote	
<b>DOI 10.22533/at.ed.73821150418</b>	
<b>CAPÍTULO 19.....</b>	<b>255</b>
MÃES, CONSUMIDORAS POR NATUREZA E SUAS PERCEPÇÕES SOBRE OS NOVOS BRECHÓS INFANTIS	
Andréia Castiglia Fernandes	
Priscila Rodrigues de Souza	
<b>DOI 10.22533/at.ed.73821150419</b>	
<b>CAPÍTULO 20.....</b>	<b>268</b>
MARKETING SOCIAL COMO ESTRATÉGIA PARA O CONTROLE DO TABAGISMO	
Juliana Couto Monteiro de Barros	
João Felipe Rammelt Sauerbronn	
<b>DOI 10.22533/at.ed.73821150420</b>	
<b>CAPÍTULO 21.....</b>	<b>284</b>
A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL SOCIAL AO DESENVOLVIMENTO DE EMPREENDIMENTOS EM ESTÁGIOS INICIAIS: UM ESTUDO TEÓRICO-EMPÍRICO	
Ana Claudia Floriano da Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.73821150421</b>	
<b>CAPÍTULO 22.....</b>	<b>303</b>
EMPREENDEDORISMO, UM INSTRUMENTO SOCIAL, ESTUDO DE CASO NA ONG GERANDO FALCÕES	
Elisa Oliveira Santana	
Juliana Aparecida da Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.73821150422</b>	
<b>CAPÍTULO 23.....</b>	<b>318</b>
INOVAÇÕES SOCIAIS E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO: NOVAS FORMAS DE GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE HOTELEIROS	
Asier Baquero	
<b>DOI 10.22533/at.ed.73821150423</b>	
<b>CAPÍTULO 24.....</b>	<b>328</b>
EMPRESAS PREMIADAS COM O SELO VERDE: ESTUDOS DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS QUE INFLUENCIAM NO DESEMPENHO SUSTENTÁVEL	
Gabriela de Vasconcelos	
Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim	
<b>DOI 10.22533/at.ed.73821150424</b>	

<b>CAPÍTULO 25.....</b>	<b>348</b>
ABATE DE BOVINOS NO BRASIL E GESTÃO DOS IMPACTOS AMBIENTAIS: TRANSPARÊNCIA DAS INFORMAÇÕES EM RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE Eugenize Bezerra Lima DOI 10.22533/at.ed.73821150425	
<b>CAPÍTULO 26.....</b>	<b>365</b>
A RESPONSABILIDADE SOCIAL E EMPRESARIAL DA EMPRESA PIZZARIA ABC EM SEIS MESES DA PANDEMIA DO COVID 19 Iara Sônia Marchioretto Mayara Pereira de Lima DOI 10.22533/at.ed.73821150426	
<b>CAPÍTULO 27.....</b>	<b>383</b>
PERSPECTIVAS DOS CONSULTORES DO SEBRAE DA REGIONAL CENTRO MEDIANTE AO CENÁRIO ATUAL DA COVID-19 Jonas Roberto dos Santos Paixão Heverton Freire Almeida DOI 10.22533/at.ed.73821150427	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR.....</b>	<b>397</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO.....</b>	<b>398</b>

# CAPÍTULO 21

## A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL SOCIAL AO DESENVOLVIMENTO DE EMPREENDIMENTOS EM ESTÁGIOS INICIAIS: UM ESTUDO TEÓRICO-EMPÍRICO

*Data de aceite:* 01/04/2021

*Data de submissão:* 28/12/2020

**Ana Claudia Floriano da Silva**

<http://lattes.cnpq.br/1457971765451646>

**RESUMO:** A taxa de empreendimentos novos, isto é, com até 42 meses de existência, vem crescendo ao longo dos últimos no Brasil. Só em 2019 por exemplo, mais de 2,9 milhões de novas empresas foram criadas no país, número 23,3% superior à quantidade registrada em 2018. Apesar disto, uma a cada quatro empresas fecha as portas antes de completar dois anos no mercado, suscitando a relevância de estudos, tal como aqui proposto, que buscam compreender fatores, dentre eles relacionais, associados ao seu desenvolvimento. Este artigo, uma contribuição ao estudo da área, insere-se justamente neste contexto. Sob abordagem teórica relacional, procura investigar a influência dos capitais sociais relacional e estrutural ao desenvolvimento de três empreendimentos iniciais imersos em cluster pertencente ao setor da economia criativa. A estratégia de pesquisa foi qualitativa, com emprego do estudo de caso como método de investigação. Evidências de campo permitem concluir ser o desenvolvimento dos empreendimentos iniciais influenciado pelos dois tipos de capital social (relacional e estrutural) aqui investigado. A pesquisa acaba por projetar luzes para novas reflexões, ampliando a literatura da área.

**PALAVRAS-CHAVE:** Capital Social, Redes, Empreendedorismo.

**ABSTRACT:** The rate of new ventures, that is, with up to 42 months of existence, has been growing over the last few years in Brazil. In 2019 alone, for example, more than 2.9 million new companies were created in the country, a number 23.3% higher than the amount registered in 2018. Despite this, one in four companies closes its doors before completing two years in the market, raising the relevance of studies, as proposed here, that seek to understand factors, among them relational, associated with their development. This article, a contribution to the study of the area, fits precisely in this context. Under a relational theoretical approach, it seeks to investigate the influence of relational and structural social capital on the development of three initial ventures immersed in a cluster belonging to the creative economy sector. The research strategy was qualitative, using the case study as an investigation method. Field evidence allows us to conclude that the development of initial ventures is influenced by the two types of social capital (relational and structural) investigated here. The research ends up designing lights for new reflections, expanding the literature in the area.

**KEYWORDS:** Social capital, Network, Entrepreneurship.

## 1 | INTRODUÇÃO

A população brasileira pode, de maneira geral, ser considerada uma das mais empreendedoras do mundo (GEM, 2018). Segundo dados recentes relativos a 2018 e divulgados pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM), maior e mais complexa pesquisa cooperativa sobre empreendedores e seus empreendimentos no mundo (GEM, 2018, p. 7), a taxa de empreendedorismo total do país é de 38%. Ou seja, 38 em cada 100 brasileiros em idade produtiva (aproximadamente 52 milhões de pessoas) desenvolvem alguma atividade empreendedora no país (GEM, 2018), e ainda, de “cada cinco brasileiros adultos, dois são empreendedores”. Parcela representativa desses empreendimentos é formada pelo o que GEM denomina “Empreendedores Iniciais”, isto é, indivíduos que possuem negócios com até 42 meses de existência (GEM, 2018). A taxa de empreendimentos novos vem crescendo ao longo dos últimos anos, isso em relação aos contextos internacional e nacional. De acordo com dados do GEM (2016), o Brasil ocupa a oitava posição no número de Empreendimentos Iniciais, superando a taxa de países como China, por exemplo. Quando considerado apenas o cenário nacional, o resultado também sinaliza para o crescimento do empreendedorismo inicial no Brasil; se for considerado 2008, por exemplo, o índice de novas empresas era de 12%.

Na esteira destes dados positivos reside, contudo, a manifestação de cenário ainda hoje desolador. Grande parte dos empreendimentos fecha as portas até o quinto ano de funcionamento. Segundo o Sebrae (2019), uma a cada quatro empresas encerra suas atividades antes de completar dois anos no mercado. Somente entre 2013 e 2016, mais de 341 mil empresas iniciais fecharam as portas no país (IBGE); mais que isto, desde 2014, o número de fechamentos de empresas tem superado o de aberturas no país. Ainda segundo o Instituto, quando se considera o período entre 2008 e 2016, “todas as seções de atividades apresentaram decréscimos”. Nota-se aí a relevância de se compreender diferentes fatores que influenciam a sobrevivência e o desenvolvimento de empresas em estágio inicial. Com efeito, salientam Fósic, Kristic e Trusic (2017, p. 339): “A primeira etapa do início de um negócio é o estágio mais desafiador de uma carreira empreendedora repleta de riscos econômicos e financeiros”.

Assim, este artigo faz uma pequena contribuição aos estudos da área. Sob a perspectiva empírica, busca compreender a importância e a influência de fatores relacionados à sobrevivência e ao desenvolvimento de tipo particular de empresa: de natureza artística, relacionada à produção de cerâmicas, e inseridas ao mesmo tempo em um ambiente de aglomeração produtiva. Faz-se isto à luz da literatura sobre Capital Social.

A literatura sobre o tema possui, em sua essência, a presença de diferentes abordagens e níveis de análise (NASERI, 2017; RYU, 2017; HAN, 2018). De fato, como salienta Kaasa (2009, p. 4), “capital social tem muitas dimensões que precisam ser levadas em consideração”. Para Kim e Kang (2014, p. 48), existem “vários tipos

de capital social” e cada tipo se torna benéfico de diferentes maneiras e em diferentes estágios do desenvolvimento empresarial (AFANDI, KERMANI & MAMMADOV, 2017). Duas abordagens delas são aqui empregadas: a relacional e a estrutural. O capital social relacional é derivado das interações pessoais (HMIELESKI, CARR & BARON, 2015). Neste trabalho, será compreendido a partir da perspectiva segundo Granovetter, no qual “o capital social relacional resulta da interação de laços fortes e fracos” (HMIELESKI, CARR & BARON, 2015). Já o capital social estrutural, por sua vez, considera a vantagem obtida pelo indivíduo através da posição e da configuração da rede de relações em que está inserido (NAHAPIET & GHOSHAL, 1998).

Salienta-se a existência de algumas lacunas de pesquisas, aqui objeto de análise. Uma delas, empírica, relaciona-se à própria ausência de estudos que buscaram ainda hoje compreender o desenvolvimento de empreendimentos artísticos em geral e do polo de cerâmica artística de Cunha, em São Paulo, aqui de interesse particular. Enfatiza-se a importância do segmento artístico, ainda hoje inexplorado por pesquisadores da administração no Brasil. Tal fato surpreende, dado o fato de o polo de cerâmica artística de Cunha integrar a cadeia da indústria criativa brasileira, representada pelo trabalho artesanal de seus produtos cerâmicos. De acordo com o Sebrae (2017), o núcleo criativo brasileiro gerou no ano de 2017 um Produto Interno Bruto (PIB) equivalente a R\$ 110 bilhões, ou 2,7% do total produzido no país, chegando à cifra de R\$ 735 bilhões, se considerada a produção de toda a cadeia, equivalendo a 18% do PIB nacional. Isto demonstra a relevância do setor para a economia do Brasil. Além disso, a rede de cerâmicas artísticas de Cunha é considerada a maior concentração de fornos Noborigamas da América do Sul.

Deste modo, este artigo, ao buscar compreender fatores relacionais associados à trajetória de empreendimentos imersos em um contexto de aglomeração produtiva, acaba por fornecer contribuições, embora de maneira indireta e não explorada, elucidando fatores que podem eventualmente influenciar o próprio desenvolvimento do cluster de modo geral. Em outras palavras, ainda que esta pesquisa possua no empreendedor e em sua empresa seus objetos de análise, ao estudá-los, ela projeta luzes para contribuições, passível de futuras investigações, associadas ao próprio nível meso do cluster. Diferentes autores salientam a importância de se estudar o nível micro para se compreender fenômenos nos âmbitos meso e macro. Segundo Ahuja, Soda e Zaheer (2012, p. 438), “as mudanças estruturais no nível global das redes”, a exemplo do visualizado nos clusters, bem como “as microdinâmicas dos laços e nós no nível egocêntrico das redes coevoluem de uma forma complexa e interdependente”.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Empreendedorismo no Brasil

A literatura sobre empreendedorismo apresenta diferentes definições sobre o que é ser empreendedor (SCHUMPETER, 1985; CHEN & ZHOU, 2017; BARANIK, GORMAN, & WALES, 2018). Para Schumpeter (1985), por exemplo, o empreendedor pode ser considerado “um tipo especial, [...] a força motriz de grande número de fenômenos significativos” (SCHUMPETER, 1985). Em sua visão, “o empreendedorismo é compreendido como resultado da ação de agente único: o empreendedor” (FERRARY & GRANOVETTER, 2009, p. 327). Para Stam, Arzlanian e Elfring (2014, p. 154), empreendedor pode ser definido como “o fundador, o dono e o gestor de uma pequena empresa”. Já para Chen e Zhou (2017, p. 1553), um “empreendedor pode ser definido como um tomador de decisões racionais que assume os riscos e gerencia uma empresa”. No entanto, segundo o relatório GEM (2018), “o empreendedor não é apenas aquele que cria e lidera um empreendimento estruturado, ou um negócio de sucesso ou inovador”. Para o instituto, empreendedores podem ser identificados como “pessoas que criaram ou que estão criando qualquer tipo de empreendimento, mesmo aqueles mais simples”.

### 2.2 Empreendedorismo Inicial

A literatura sobre empreendedorismo (mesmo aquela relacionada ao estágio inicial) demonstra a noção ainda hoje prevalecente de que os empreendedores seriam, de certo modo, indivíduos “portadores de qualidades e habilidades excepcionais” (COLBARI, 2007, p. 1), “que possuem o impulso de materializar coisas novas, concretizar ideias e vivenciar características de personalidades e comportamentos não muito comuns nas pessoas” (BAGGIO & BAGGIO, 2014). Em outras palavras, seriam indivíduos dotados de atributos capazes de diferenciá-los em relação aos demais (ver, por exemplo, BARON, 2013; HMIELESKI, CARR, & BARON, 2015). Neste contexto, “o sucesso de novos empreendimentos estaria fundamentalmente associado às características comportamentais do empreendedor” (HOFER & SANDBERG, 1987). “Indo além do mito persistente do empreendedor como herói individual”, pesquisas sobre a área têm mostrado “que as redes e as interações com outras pessoas importantes são fundamentais para os empreendimentos e os empreendedores” (LANS, BLOK & GULIKERS, 2015, p. 458) e consideradas importante elemento para o empreendedorismo (PETERSON, 2015, p. 2).

Ganha destaque, neste contexto, a importância da literatura sobre Capital Social, o qual pode ser compreendido como os “recursos incorporados em uma estrutura social que são acessados e/ou mobilizados em ações intencionais” (LIN, 1999, p. 35), com benefícios reais ou potenciais resultantes de suas próprias interações sociais nas redes. Este conceito, reforça a ideia que o capital social é um fator essencial ao desenvolvimento das atividades empreendedoras (LANS, BLOK & GULIKERS, 2015).

## 2.3 O Capital social e as ações empreendedoras

Encontra-se na literatura diversas definições envolvendo o conceito de capital social (HANIFAN, 1916; BOURDIEU, 1890; COLEMAN, 1988; BURT, 1992; PUTNAM, 1993; FUKUYAMA, 1996, NAHAPIET & GHOSHAL, 1998; LIN, 1999) as quais podem ser associadas as redes empreendedoras. Diferentes autores vêm salientando a relevância das redes e do capital social aos empreendimentos iniciais (DAVIDSSON & HONIG, 2003; WAHID, & INDARTI, 2013). Deste modo, as ações resultantes das atividade empreendedoras podem ser analisadas sob as lentes das dimensões relacional e estrutural do capital social, com o enfoque na força e na intensidade vigente entre os laços relacionais (GRANOVETTER, 1973), e na coesão existente na rede de negócios (COLEMAN, 1988, 1990; BURT, 1992). Para fins deste artigo, salienta-se as definições de laços fortes e fracos (GRANOVETTER, 1973), bem como, de coesão nas redes (COLEMAN, 1988; 1990) e de buracos estruturais (BURT, 1992).

De acordo com Granovetter (1973) a força de um laço pode medida de acordo com o padrão relacional estabelecido entre os indivíduos, isto é, pela intensidade emocional, pelo tempo de duração e pela frequência de contato. Tal autor define laços fortes como oriundos das relações constantes e laços fracos como resultado das relações esporádicas entre os envolvidos. A força mantida nas relações estabelecidas entre os indivíduos conectados em redes acarreta benefícios as suas ações, não obstante, a posição dos mesmos na estrutura da rede também denota importância. Considerando as características estruturais, associadas à natureza das ligações aos conteúdos transacionais, torna-se possível explicar o acesso a elementos e informações pelos atores (TICHY, TUSHMAN & FOMBRUN, 1979). Assim, características estruturais presentes nas redes relacionais tornam-se vitais ao acesso pelos indivíduos a diferentes recursos imersos em uma estrutura social. Fundamentado nesta concepção, redes coesas (COLEMAN, 1988; 1990) acarretam o fortalecimento de recursos, como a confiança e a cooperação, facilitando as ações praticadas pelos indivíduos e o alcance de benefícios. Contudo, a alta coesão na rede limita ao acesso a novas informações e oportunidades, resultando em menor vantagem competitiva entre os atores (BURT, 1992). Assim, Burt (1992) teoriza sobre a presença de buracos estruturais na rede e benefícios logrados por seus atores. A teoria dos buracos estruturais explica como a posição de um ator na estrutura social pode levá-lo a benefícios através de ações de trocas ou corretagem (BURT, 1998, p. 8), definindo capital social em termos de obtenção e controle de informações e oportunidades na rede (BURT, 1998, p.8). Os buracos estruturais são apresentados como desconexões ou não equivalência entre os contatos numa estrutura social (BURT, 1992), os quais determinam a extensão e a natureza de uma vantagem competitiva lograda por um ator no decorrer de um processo envolvendo relações de trocas.

Considerando tais evidências, o capital social vem sendo salientado na literatura sobre empreendedorismo inicial (LARSON, 1991; LARSON & STARR, 1993; HITE & HESTERLY, 2001; HITE, 2005; LECHNER, DOWLING & WELPE, 2006; HITE et al., 2006). Laços fortes, representados por relações familiares e de amizades (GRANOVETTER, 1973) e recursos como a confiança exercem um impacto positivo nos processos empresariais em estágios iniciais (AFANDI, KERMANI & MAMMADOV, 2017). De fato, salientam os autores como no estágio inicial “os empreendedores dependem principalmente de fortes laços e contatos de rede pessoal” (AFANDI, KERMANI, & MAMMADOV, 2017, p. 693); como empresas iniciais “dependem, inicialmente, de seus laços estreitos” (HITE, 2005, p. 116). Mais que isso, “durante a emergência” das empresas, salientam Hite e Hesterly (2001, p. 278), “a rede social do empreendedor é praticamente sinônima da rede da empresa, uma vez que os laços da rede existem inicialmente no nível interpessoal” – isto é, as redes do empreendimento se confundem com as próprias redes do empreendedor.

Em outras palavras, “quando as empresas emergem, as suas redes consistem principalmente em laços socialmente imersos extraídos de conjuntos densos e coesos de conexões (HITE & HESTERLY, 2001, p. 275). Isso porque os contatos mais próximos, expressos nos laços fortes e no capital social derivado do fechamento, fornecem diferentes recursos considerados fundamentais aos empreendedores iniciais. Dentre os recursos obtidos pelos empreendedores de suas conexões mais fortes insere-se a confiança (ALDRICH & FIOLE, 1994). De fato, salientam Aldrich e Fiol (1994, p. 650) como “a confiança é um determinante de sucesso crítico para o primeiro estágio, empreendedores fundadores, porque, por definição, há uma falta de informações e evidências sobre sua nova atividade”. Sendo assim, a confiança exerce um impacto positivo nos processos empresariais (AFANDI, KERMANI & MAMMADOV, 2017). Neste estágio do empreendimento, defendem Lewis e Weigert (1985), a confiança que existe é principalmente de natureza afetiva, expressada nos laços primários da família e dos amigos. Smith e Lohrke (2015) explicam por quê.

Segundo os autores, no começo dos empreendimentos, naturalmente os empreendedores acabam escolhendo as pessoas que receberão maiores graus de confiança. Esta escolha acaba se baseando no histórico passado de relações do empreendedor, o que incorpora, principalmente, relações familiares e de amizade, fora do contexto dos negócios. Outros recursos obtidos através dos laços fortes são o compartilhamento de informações, a transferência de conhecimento (LIM & CHAN, 2018; ZIEMIANSKI, 2018), comunicação mais frequente e dotada de maior poder de decisão (ZIEMIANSKI, 2018, p.113), habilidades inerentes ao negócio (LIM & CHAN, 2018, p.5), e o acesso facilitado a informações e a recursos considerados críticos (ZIEMIANSKI, 2018). “Por exemplo, uma nova empresa pode ganhar acesso a capital financeiro por meio de seus amigos íntimos ou dos membros familiares quando os bancos ou os capitalistas de riscos não estão dispostos a fornecer tais recursos” (HITE & HESTERLY, 2001, p. 279), apoio emocional, entre outros. Com efeito, enfatizam Bruderl e Preisendorfer (1998, p.4) como “a

rede familiar denota especial relevância ao desenvolvimento do negócio ao fornecer apoio emocional ao empreendedor e trabalho não remunerado a seu empreendimento durante a fase de arranque do negócio”. Com isso, as redes são importantes para o desenvolvimento de pequenas empresas (SOETANTO, 2019).

Embora os laços fortes forneçam aos empreendedores iniciais diferentes e importantes recursos, Hite e Hesterly (2001, p. 279) chamam a atenção para outra dimensão associada a tais relacionamentos: a de que os empreendedores iniciais acabam usufruindo maiormente dos benefícios dos laços fortes não por opção, mas justamente por falta de alternativas. Segundo os autores, as “empresas emergentes dependem mais dos laços imersos”, manifestados nas interações mais fortes, “também porque suas capacidades limitadas de busca significam que eles são menos propensos a conhecer uma gama completa de potenciais laços de mercado”. Complementam os autores que, “talvez ainda mais importante, contudo, as empresas recentes são menos propensas de serem vistas como laços potenciais pelas outras empresas do que serão em estágios posteriores do ciclo de vida da empresa, devido à falta de visibilidade” (HITE & HESTERLY, 2001, p. 279). Mesmo quando potenciais laços de mercado são identificados, “o acesso a seus recursos torna-se um desafio devido ao fato de outras empresas estarem reticentes de formar laços com uma empresa emergente que eles percebem como tendo um futuro muito incerto e baixa probabilidade de reciprocidade” (HITE & HESTERLY, 2001, p. 279).

A importância dos laços fracos ou do capital social derivado dos buracos estruturais é maiormente salientada na literatura em estágios mais avançados do empreendimento. Segundo Hite (2005, p. 116), “na busca por oportunidades e recursos adicionais para suportar o crescimento”, os empreendedores “começam a acrescentar laços de redes que são baseados apenas nas tradicionais trocas de mercado”, expressos em laços mais fracos. Ocorre o que Hite e Hesterly (2001, p. 278) denominam de evolução relacional. “As redes das empresas evoluem dos laços predominantemente baseados na identidade durante a emergência para as conexões mais baseadas no cálculo durante o crescimento inicial”. Enfatizam Afandi, Kermani e Mammadov (2017, p. 693), por exemplo, que em estágios posteriores do empreendimento, não associados ao inicial, “muito provavelmente indivíduos com redes mais distantes [...] estarão em posição central para acessar os recursos necessários” a tal fase do empreendimento.

De acordo com Larson e Starr (1993), a mudança dos laços sociais – de fortes para fracos – não precisa advir necessariamente da inclusão de novos indivíduos à rede empreendedora. Isso porque as conexões familiares e de amizade, inicialmente desenvolvidas como laços afetivos fortes, podem, com o tempo, adquirir nova função, fornecendo aos empreendedores recursos típicos dos objetivos instrumentais e econômicos. “Por exemplo, um antigo amigo de escola [...] começa como um laço social, mas mantém a promessa de fornecer recursos financeiros. A relação inicial é motivada por relacionamentos sociais, mas uma dimensão instrumental pode ser adicionada”, concluem.

Em outras palavras, enquanto os laços fortes e o capital social derivado do fechamento parecem desempenhar maior relevância aos empreendimentos iniciais, tais relacionamentos parecem perder sua importância quando da evolução do empreendimento (ZHOU, CHAN & SONG, 2017). Como argumentam Zhou, Chan & Song (2017, p. 340), com o desenvolvimento dos empreendimentos, os laços fortes acabam por limitar o acesso aos indivíduos que não estão diretamente inseridos em sua atividade comercial, ao passo que os laços fracos passam a fornecer informações valiosas não redundantes e oriundas de diferentes estruturas sociais (BRUDERL & PREISENDORFER, 2014; WANG, 2016). Isso para dizer que “à medida que as empresas se movem para o primeiro estágio de crescimento, suas redes evoluem em direção a laços adicionais baseados no cálculo dos custos e dos benefícios econômicos” (LECHNER, DOWLING & WELPE, 2006, p. 517). “Se um empreendedor ocupa uma posição central dentro de uma rede, é muito mais fácil para ele obter acesso a recursos” (YOON et al., 2015, p. 85).

Nas ocasiões em que empreendedores não conseguem evoluir seus relacionamentos para além daqueles inicialmente imersos, isso pode significar um problema. Segundo Lechner, Dowling e Welpé (2006, p. 533), “a alta dependência sobre as redes sociais ao longo do tempo pode ser considerada um indicador de que as empresas não são capazes de desenvolver outros importantes laços. Pode indicar também uma tendência para o superenraizamento”, prejudicial aos empreendimentos produtivos.

### 3 | REFERENCIAL METODOLÓGICO

Para fins deste trabalho foram selecionados dois empreendimentos e seus empreendedores, aqui referenciados com “A” e “B”, pertencentes ao cluster de cerâmicas artísticas de Cunha – SP, que, por meio de um estudo longitudinal, possibilitou a compreensão do seu desenvolvimento no decorrer dos seus estágios iniciais. Por meio de um estudo de caso múltiplo e de natureza holística (YIN, 2001), possibilitou a análise longitudinal de empreendimentos durante seus primeiros 42 meses de atividades comerciais, com enfoque, em especial, no comportamento de seus empreendedores na rede, no âmbito relacional. Para tanto, foram utilizadas como instrumentos para coleta de dados em campo entrevistas semiestruturadas estas, realizadas entre os meses de julho de 2019 a dezembro de 2019.

As entrevistas foram utilizadas como fontes de coletas de informações e baseadas em proposições teóricas construídas e fundamentadas a partir da literatura de capital social e de empreendedorismo em estágio inicial, conforme quadro 1.

A análise dos dados consistiu em agrupar e analisar as evidências empíricas obtidas. As técnicas específicas foram realizadas por meio de análises intracasos e comparações intercasos, nas quais os dados categorizados foram cruzados por meio dos casos investigados (Soy, 1997), possibilitando a obtenção de resultados que corroboram e ampliam a teoria.

## 4 | DESCRIÇÃO DOS CASOS

### 4.1 Empreendedor “A”

O empreendedor “A” possui uma sólida formação em arte cerâmica. Iniciou seus estudos e práticas com a cerâmica no ano de 1991. Especializada em esculturas pela Academia Brasileira de Arte (ABRA), teve a oportunidade de aprofundar seus conhecimentos na arte cerâmica e ser diplomada como ceramista e escultora pela École des Beaux Arts de Vallauris (Escola de Belas Artes de Vallaurus), na França, entre os anos de 1994 e 1997, onde aprendeu e trabalhou com vários artistas locais renomados. No Brasil, fundou seu empreendimento no município de Cunha, em 2010, devido a relações de amizades estabelecidas com artistas locais. No cluster, observou a oportunidade em explorar o segmento do ensino da arte cerâmica, tornando-se assim, pioneira no ramo.

Segundo a ceramista, o ensino em cerâmica a possibilitou entrar em contato com os ceramistas instalados no município, levando-a fixar residência no local. “Eu já tinha uma relação de amizade forte com os ceramistas daqui, como a Mieko (Ukesaki) e o Alberto (Cidraes), devido ao fato de trazer sempre meus alunos de Itaipava para visitar os ateliês deles” (EMPREENDEDEDOR “A”, 2019). Para ela, o apoio psicológico obtido por meio dos colegas ceramistas do cluster foi fundamental para sua inserção na rede, como também, o auxílio inicial dado por seu companheiro, à época. “Eu tive um apoio real dos meus colegas ceramistas daqui da cidade, como Mieko, Alberto Cidraes, Sandra Quirino [...], eles já me conheciam e sabiam que eu agregava com o meu trabalho” (EMPREENDEDEDOR “A”, 2019). E ressalta que tal auxílio foi fundamental no que envolve a implantação de toda a infraestrutura necessária para o seu funcionamento. “Ele me ajudou a melhorar toda a infraestrutura do meu ateliê e também da minha casa, me auxiliando nas rotinas com pedreiros, construção [...]. Essa ajuda foi fundamental” (EMPREENDEDEDOR “A”, 2019). Nesta esteira, a artista classifica como positivo o relacionamento estabelecido com os atores da rede de Cunha, segundo a qual, fator essencial para o desenvolvimento de seu empreendimento. “O bom relacionamento não só com os ceramistas, mas também com os donos de pousadas daqui de Cunha, como da Pousada Shambala, sempre me ajudou muito, através das indicações do meu trabalho e do apoio psicológico” (EMPREENDEDEDOR “A”, 2019). E complementa, “já era amiga dos donos da pousada Shambala e fui chamada para fazer toda a louça da pousada deles. Isso foi e vem sendo até hoje um ótimo cartão de visitas para mim e para o meu trabalho. Eles me indicam sempre para seus hóspedes” (EMPREENDEDEDOR “A”, 2019).

Além de contatos próximos, a ceramista relata que detém uma vasta rede de contatos internacionais estes, obtidos devido a participações em cursos e em exposições em países como França, Portugal, Estados Unidos, Chile e Itália. A artista confidencia que tais conexões a possibilita trocas de informações e conhecimentos. “Eu tenho essa relação com o exterior devido aos meus estudos e sempre preservei esses contatos. Procurei

estabelecer uma parceria desde o início com os artistas de fora, oferecendo cursos e palestras ministrados por eles em meu ateliê” (EMPREENDEDOR “A”, 2019). E acrescenta, “as pessoas valorizam o que vem de fora e isso é um atrativo para alunos. As vendas são muito importantes, mas hoje a minha principal fonte de renda são os cursos oferecidos em meu ateliê” (EMPREENDEDOR “A”, 2019).

A entrevistada menciona que diversos benefícios foram e ainda são colhidos devidos a essas parcerias, como a atração de mais alunos, oriundos de diversas regiões do Brasil, para seu ateliê-escola. “Já tive alunos vindos de estados como Pará e Acre, por exemplo, e que estavam interessados em aprofundar seus conhecimentos em cerâmica” (EMPREENDEDOR “A”, 2019).

Mídias sociais denotaram importância para divulgação do trabalho da ceramista, acarretando maior procura por diferentes públicos a seu ateliê. “O YouTube foi um “bum” na minha carreira. Eu fiz quatro vídeos sobre o meu trabalho que foram muito importantes. Contratei um profissional (cinegráfiasta) que me acompanhou por 4 dias; ele filmava tudo o que eu produzia e apresentei esses vídeos em um congresso sobre arte de fogo. Os vídeos foram parar no YouTube, me deixando muito conhecida na área” (EMPREENDEDOR “A”, 2019).

De acordo com a artista, relações próximas com contatos inseridos no cluster denotaram importância para a inserção de seu empreendimento, no que envolve estruturação, atração de clientes e apoio psicológico, este último, relatado como crucial pela a entrevistada. “O fato de você estar num lugar que muitas pessoas fazem o mesmo ofício e é reconhecido nacionalmente te protege, facilitando na venda de minhas peças e na divulgação do meu trabalho” (EMPREENDEDOR “A”, 2019).

Por fim, a ceramista atribui ao fato do município de Cunha ser reconhecido nacionalmente como uma estância climática de destaque no ramo da arte cerâmica, o crescimento de seu empreendimento. Para a entrevistada tal fato impulsiona as vendas e a captação de clientes para seu ateliê. “Aqui é uma estância climática, daí as pessoas vêm passear e com isso querem levar uma lembrancinha e compram cerâmica, isso é bom para mim” (EMPREENDEDOR “A”, 2019).

## **4.2 Empreendedor “B”**

O empreendedor “B” é ceramista com formação em esculturas. Viveu no Japão entre os anos de 1990 a 2007, onde trabalhou e estudou cerâmica com o mestre Ryo Furuki e adquiriu habilidades em construção de fornos com o artista Masakazu Kusakabe. Motivado por questões familiares, sentiu necessidade de retornar ao Brasil e estruturar seu primeiro empreendimento voltado à arte cerâmica, escolhendo o município de Cunha, no interior de São Paulo. Deste modo, o entrevistado esclarece que em virtude de seu reconhecimento nacional junto a produção artesanal de artigos em cerâmica de alta temperatura, Cunha apresentou-se como o local mais apropriado. “Pesquisei muito para escolher onde iria me

instalar com minha família e cheguei a Cunha, um lugar onde conseguiríamos sobreviver com cerâmica no Brasil” (EMPREENDEDOR “B”, 2019).

O artista conta que inicialmente a grande dificuldade enfrentada por seu ateliê envolvia o fato em conquistar clientes, e revela que tal percalço foi superado com a ajuda obtida através de alguns ceramistas mais antigos inseridos na rede. Esta ajuda, segundo o ceramista, envolvia as indicações de seu trabalho a interessados, bem como, a troca de informações e experiências. “Na época, meu eu ateliê estava localizado na mesma rua do ateliê da Mieko, pioneira em cerâmica aqui em Cunha. Como ela já era muito conhecida nacionalmente, ela sempre me indicava, e isso me ajudou muito no começo, sem ela, talvez não teria dado certo” (EMPREENDEDOR “B”, 2019).

Referente às vendas de sua arte, o artista conta que sempre utilizou da boa relação estabelecida com ceramistas locais, além disso, relata a importância em fazer parte do corpo de júri do Salão de Cerâmica de São Paulo, ligado à Sociedade de Cultura Japonesa. “Faço parte do júri do Salão de Cerâmica de São Paulo, ligado à Sociedade de Cultura Japonesa. Eles sempre me indicam para pessoas interessadas” (EMPREENDEDOR “B”, 2019). Esta oportunidade impulsiona a comercialização de suas esculturas dentro e fora do cluster. E acrescenta a importância do uso de mídias sociais, como o instagram e facebook, para seu trabalho. “Eu acho que a procura pelo meu trabalho também se deve ao uso dessas mídias” (EMPREENDEDOR “B”, 2019).

Além do seu ateliê, o artista expõe seus trabalhos na Galeria Quinta Essência Café, um espaço inaugurado por iniciativa empreendedora de cinco amigos ceramistas e localizado na praça principal do município. O ceramista esclarece que a citada galeria foi criada devido à necessidade de proporcionar debates e exposições envolvendo arte cerâmica. Nela, encontros com artistas vindos de diferentes regiões do Brasil são viabilizados, proporcionando trocas de informações e experiências ligadas a arte cerâmica. “Optei também por vender minhas peças no Quinta Essência. Lá, tenho a oportunidade de mostrar o meu trabalho, entrar em contato com outros artistas e com um público maior de interessados” (EMPREENDEDOR “B”, 2019).

O entrevistado destaca a importância em envolver a população local com a arte cerâmica, para isso, repassa seus conhecimentos como professor voluntário no Instituto Cultural de Cerâmicas Artísticas de Cunha (ICCC) e assim, cita relações de amizade estabelecida com outros ceramistas. “Eu e outros artistas locais fazemos um trabalho social juntos no ICCC (Instituto Cultural de Cerâmica de Cunha), e essa atividade foi o que nos aproximou” (EMPREENDEDOR “B”, 2019). O trabalho sem fins lucrativos promovido junto ao ICCC envolve jovens oriundos da rede pública municipal de ensino e de comunidades carentes do município, ocorrendo desde 2010, também desperta benefícios para o cluster cerâmico em geral. “A população está mais envolvida com a cerâmica, eles veem que isso não é coisa de forasteiro e isso ajuda a divulgar nossa arte e nosso trabalho para além do município. Isto é ótimo” (EMPREENDEDOR “B”, 2019).

Como presidente do ICCC, o artista relata a importância da instituição para a promoção de trocas constantes de conhecimentos, possibilitada por meio de palestras e cursos ministrados por artistas renomados e oriundos de países da América do Sul, como a Argentina. “Convidamos a Adriana Martinez, uma artista argentina, para ensinar a fazer um forno pré-colombiano a lenha. Ela ficou por aqui durante 10 dias com nossos alunos. Esse primeiro contato foi muito precioso para nós” (EMPREENDEDOR “B”, 2019).

O ceramista atribui a boa relação estabelecida entre os artistas empreendedores inseridos no município como o fator de maior relevância para o desenvolvimento dos empreendimentos ligados à arte cerâmica e ressalta que tal união está relacionada à consciência coletiva a respeito da individualidade do trabalho de cada ceramista. “Aqui todo mundo indica todo mundo. Não existe problemas quanto a isso. Todos sabem que o trabalho é individualizado e tenho certeza que é isso que faz funcionar o nosso APL” (EMPREENDEDOR “B”, 2019).

O entrevistado finaliza a entrevista ressaltando a importância dos relacionamentos estabelecidos com os artistas da rede e afirma que a essência da produção em cerâmica está na individualidade de cada artista, mas, segundo o próprio, a união entre todos da rede se faz necessária para o desenvolvimento dos empreendimentos do cluster. “O artista ceramista é muito individualista, ele tem seu próprio negócio, consegue fazer tudo sozinho, não precisa de ninguém. Porém, na hora de vender, a união se faz necessária” (EMPREENDEDOR “B”, 2019).

## 5 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

É possível observar, à luz da análise interna dos dados elementos comuns aos dois empreendimentos investigados (empreendedores “A” e “B”). Observou-se a influência positiva do capital social relacional (Laços Fortes e Fracos) e estrutural (Fechamento da Rede e Buracos Estruturais) à trajetória inicial dos empreendimentos.

Em relação aos laços fortes, relações familiares e de amizade exerceram influência nos três empreendimentos analisados no decorrer de seus estágios iniciais (LARSON; STARR, 1993; LARSON, 1991; HITE; HESTERLY, 2001; LECHNER; HITE, 2005; DOWLING; WELPE, 2006; HITE et al., 2006; WAHID; INDARTI, 2013; AFANDI; KERMANI; MAMMADOV, 2017). Isso fica evidente, por exemplo, no caso da empreendedora “A”, em que foi destacada a participação de seu companheiro e de amigos inseridos na rede de Cunha, como Mieko Ukesaki e Alberto Cidares. Ainda em relação a laços fortes, foi possível observar como os empreendedores obtiveram importantes benefícios derivados de suas interações mais próximas (LEWIS; WEIGERT, 1985; ALDRICH; FIOL, 1994; BRUDERL; PREISENDORFER, 1998; HITE; HESTERLY, 2001; LIM; CHAN, 2018; SMITH; LOHRKE; ZIEMIANSKI, 2018). Um deles é a confiança (GRANOVETTER, 1973, 1983; COLEMAN, 1988, 1990). Ela foi evidenciada nos dois casos estudados.

Analisando o comportamento dos empreendedores em relação às suas redes sociais, observa-se no Caso 1, que as redes sociais da ceramista não se confundiram com as redes da empresa. Isso porque o empreendedor “A” manteve os contatos comerciais adquiridos através da atividade empresarial exercida anteriormente à fundação de seu empreendimento em Cunha. Com isso, a ceramista estabeleceu relações apoiadas somente em laços de amizade com os demais colegas de ofício do cluster (HITE; HESTERLY, 2001).

No que envolve o fechamento da rede, fatos corroboram proposições anteriores (COLEMAN, 1988, 1990). Benefícios derivados de redes fechadas foram obtidos pelos três empreendedores; neste caso, o da confiança, o do auxílio mútuo e o da obtenção de recursos de maneira facilitada. A confiança foi observada por meio da iniciativa de indicações. Empreendedores utilizaram a relação com laços fortes para se conectarem a laços fracos. Note como a confiança entre os membros da rede permite a indicação entre eles, um recurso somente derivado das interações. O auxílio mútuo, por sua vez, foi obtido por meio de laços de familiares ou laços de amizade, estabelecidos entre os entrevistados e os atores da rede. A ceramista contou com o auxílio de seu companheiro para inserção de negócio.

No entanto, para o empreendedor “B”, a ajuda foi lograda por intervenção dos amigos ceramistas (GRANOVETTER, 1973, 1983). A obtenção de variados recursos foi facilitada pelo fato de os ceramistas estarem imersos em um cluster. Ressalta-se que ao se analisar o Caso 1 é possível observar elementos de benefícios derivados de redes fechadas (COLEMAN, 1988, 1990) e ainda pouco explorados na literatura de modo geral. Insere-se aí, por exemplo, o apoio psicológico, este evidenciado nas falas da empreendedora “A”.

Outro fato notável nos dois casos analisados envolveu a utilização de mídias sociais pelos ceramistas, possibilitando uma relação comercial com interações menos frequentes (HITE; HESTERLY, 2001; LECHNER; DOWLING; WELPE, 2006; AFANDI; KERMANI; MAMMADOV, 2017). Tais recursos viabilizaram o alcance de públicos mais distantes (laços fracos), corroborando as premissas de Granovetter (1973, 1983) sobre a importância dos laços fracos para o desenvolvimento de empreendedores e empreendimentos. Os laços fracos, nos casos dos ceramistas, permitiram uma maior divulgação dos trabalhos e um incremento no número de peças vendidas pelos três ceramistas.

Evidencia-se que relações inicialmente formadas em razões de amizades e evoluídas para relações comerciais. Ou seja, conexões de amizades adquiriram, com o tempo, funções comerciais, fornecendo aos empreendedores recursos econômicos (LARSON; STARR, 1993). No caso 1, a ceramista se tornou fornecedora de peças utilitárias em cerâmica para amigos de longa data, proprietários de uma pousada local.

Porém, apesar da evolução dos laços ocorrida nos estágios iniciais dos empreendimentos, dados de campo sugerem que os laços fortes não perderam importância nos três casos observados (ZHOU; CHAN; SONG, 2017). Isto foi respaldado pelo fato de

os atores cultivarem um positivo relacionamento no cluster, despertando, assim, benefícios persistentes entre todos.

Benefícios foram observados nos dois casos em virtude de relações com laços fracos (GRANOVETTER, 1973, 1983; GULTOM, 2016). No Caso 1, a ceramista fundou um ateliê escola devido à sua relação com artistas internacionais. Já no Caso 2, o ceramista obteve possíveis clientes para o seu trabalho devido à sua relação com pessoas fora da rede de Cunha.

No momento em que os entrevistados revelam participações de atores distantes da rede na trajetória de seus empreendimentos, evidenciam-se influências de laços fracos e buracos estruturais (BURT, 1992) no desenvolvimento dos negócios em estágios mais avançados (HITE; HESTERLY, 2001; HITE, 2005). Nos casos observados, benefícios foram conquistados por causa de relações estabelecidas com o uso de mídias sociais e até mesmo devido a contatos com pessoas oriundas de outros países (GRANOVETTER, 1973, 1983; BURT, 1992). Neste sentido, destaca-se a atitude da empreendedora “A” em preservar suas relações com artistas estrangeiros para, assim, usufruir de recursos vinculados a esses contatos desde a inserção de sua atividade comercial no município de Cunha. Tal comportamento implicou em distinta vantagem competitiva para a ceramista, recorrente desde o estágio inicial de seu negócio (BURT, 1992).

Duas proposições teóricas trabalhadas no referencial não foram observadas em campo. Isso nos dois casos estudados. A primeira se relaciona à alta dependência sobre os laços fortes ao longo do empreendimento e como ela pode indicar um superenraizamento, isto é, excessiva coesão da rede empreendedora, prejudicial aos empreendimentos produtivos. A segunda, por sua vez, de que empreendedores iniciais usufruem dos recursos derivados dos laços fortes não por opção, mas por falta de alternativas. Saliencia-se que a não observância de tais proposições não as refutam de maneira geral, mas, para os casos aqui investigados, não se demonstraram particularmente relevantes.

## 6 | CONCLUSÕES

Este artigo teve o objetivo de investigar como o capital social influencia a trajetória de empreendimentos iniciais do setor artístico. Sob a luz de duas importantes perspectivas do capital social, a relacional e a estrutural, o presente estudo abordou teorias envolvendo laços fortes (GRANOVETTER, 1973, 1983) e o fechamento da rede (COLEMAN, 1988, 1990), como também laços fracos (GRANOVETTER, 1973, 1983) e os buracos estruturais (BURT, 1992). Envolvendo vertente empírica, foram investigadas as trajetórias de três empreendimentos durante seus 42 primeiros meses de fundação, projetando luzes para importantes conclusões de pesquisa.

Evidências de campo sugerem como diferentes benefícios puderam ser obtidos pelos empreendedores investigados através de relações estabelecidas na rede, em virtude

de relacionamentos com indivíduos não inseridos no cluster de cerâmicas artísticas de Cunha. Relações mantidas com familiares e amigos próximos (GRANOVETTER, 1973, 1983) foram fundamentais à estruturação necessária ao início das atividades comerciais. O aporte financeiro, o suporte emocional e a ajuda prestada pelos citados entes foram importantes para a trajetória evolutiva dos ateliês, sendo essenciais, também, durante os estágios nascentes (primeiros 3 meses). Saliencia-se que as fortes conexões estabelecidas entre os indivíduos inseridos no cluster ainda exercem relevância quanto à permanência e à manutenção dos empreendimentos estudados, mesmo estes estando atualmente em estágios mais avançados, como no Caso 1 e no Caso 2.

Ao analisar a coesão na rede (COLEMAN, 1988, 1990), observou-se o fortalecimento de recursos, como a confiança e o auxílio mútuo entre os atores do cluster, contribuindo também para o desenvolvimento inicial e para a consolidação dos três empreendimentos estudados. O fechamento da rede de cerâmicas artísticas de Cunha despertou benefícios ainda hoje não identificados na literatura específica (COLEMAN, 1988, 1990). Foram observados em campo, por exemplo, a relevância de recursos como o apoio psicológico (citado pelo empreendedor “A”) quando da evolução dos estabelecimentos. Tal recurso merece ser objeto de novas investigações no futuro.

No que diz respeito a laços fracos (GRANOVETTER, 1973, 1983) e a buracos estruturais (BURT, 1992), estes influenciaram positivamente os empreendimentos no decorrer de seus estágios iniciais. Relações estabelecidas com laços fracos e os benefícios derivados da intermediação de buracos estruturais (GRANOVETTER, 1973, 1983; BURT, 1992) promoveram vantagens competitivas aos empreendedores observados. Conexões estabelecidas com contatos mais distantes forneceram aos ceramistas entrevistados novas informações, levando-os a explorar diferentes oportunidades no mercado. Como exemplo, pode-se citar a promoção do ensino em arte cerâmica na rede de Cunha, oportunidade explorada de modo pioneiro pela ceramista descrita no Caso 1. Deste modo, ficou evidenciado que relações com laços fracos e com buracos estruturais exercem importância para o desenvolvimento dos empreendimentos, tanto em seus estágios mais avançados quanto em seus estágios iniciais, ampliando a literatura da área.

Mais que isso, no decorrer da análise dos casos, foi constatado o fato de que empreendedores se apropriam dos laços fortes para acessar os seus laços fracos. Tal conclusão projeta luzes para reflexões relacionadas à transitividade da rede. Isto é possibilitado em virtude de iniciativas como as indicações, um costume já consolidado entre os atores pertencentes ao cluster de Cunha. Assim, relações estabelecidas com laços fracos e buracos estruturais promoveram o alcance de um maior público consumidor. Tal fato influencia positivamente o quesito vendas aos empreendimentos como também trocas de informações, despertando o aprimoramento de conhecimentos entre os empreendedores analisados.

Contudo, foram percebidas limitações a esta pesquisa. Uma delas, ao analisar a trajetória longitudinal dos empreendimentos durante seus estágios iniciais. Apesar

da realização de entrevistas diretamente com os ceramistas fundadores de cada ateliê estudado, observou-se dificuldades entre eles para elaborar uma linha temporal. Esta limitação foi evidenciada durante os relatos de fatos e informações inerentes à época da fundação de seus negócios – a exemplo, os entrevistados 1 e 2. Possivelmente este problema esteja vinculado ao fato de tanto o empreendimento analisado no Caso 1 quanto no Caso 2 contarem com longa trajetória comercial (mais de uma década de existência em ambos os estabelecimentos). Nesta vertente, limitações metodológicas também persistiram no decorrer do trabalho. A ausência de transcrições envolvendo as observações comportamentais coletadas em campo durante as entrevistas impossibilitou a triangulação de dados. A adoção de tal medida contribuiria para uma análise mais consistente de cada caso estudado.

Em virtude desta investigação empírica, projetam-se luzes para estudos futuros envolvendo a influência do capital humano no desenvolvimento de empreendimentos pertencentes à economia criativa. Além disso, novos estudos deveriam compreender a rede global do cluster como o caso a ser investigado. Ao fazer isto, pesquisas desta natureza complementariam a investigação presente, que buscou como o caso as empresas imersas no cluster e não o cluster em si. Ao se estudar o cluster de maneira geral, poder-se-ia empregar novas metodologias ou triangular métodos, obtendo, da combinação de levantamentos e estudos de caso, maior robustez nos achados.

## REFERÊNCIAS

- AFANDI, E.; KERMANI, M.; MAMMADOR, F. Social capital and entrepreneurial process. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 13, n. 3, p. 685-716, 2017.
- ALDRICH, H. E.; FIOLE, C. M. Fools rush in? The institutional context of industry creation. **Academy of management Review**, v. 19, p. 645-670, 1994.
- BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: conceito e Definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2014.
- BARANIK, L. E.; GORMAN, B.; WALES, W. J. What makes muslim women entrepreneurs successful? A field study examining religiosity and social capital in Tunisia. **Sex Roles**, v. 78, n. 3-4, p. 208-219, 2018.
- BARON, R. A. Enhancing entrepreneurial excellence: tools for making the possible real. Edward Edgar. **Publishing Limited**, 2013.
- BOURDIEU, P. Le capital social. **Actes de la Recherche em Sciences Sociales**, v. 31, p. 2-3, 1980.
- BURT, R. S. Structural Holes: The Social Structure of Competition. Cambridge, MA: **Harvard University Press**, 1992.
- BRUDERL, J.; PREISENDORFER, P. Network support and the success of newly founded business. **Small Business Economics**, v. 10, n. 3, p. 213-225, 1998.

- CHEN, Y.; ZHOU, X.; Entrepreneurial self-efficacy and firms innovation behavior: the negative mediating role of social capital. **Social Behavior and Personality: An international Journal**, v. 45, n. 9, p. 1553-1562, 2017.
- COLEMAN, J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital. **American Journal of Sociology. Supplement: Organizations and Institutions. Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure**, v. 94, p. S95-S120, 1988.
- \_\_\_\_\_. Foundations of Social Theory. Cambridge MA: **Belknap Press of Harvard University Press**, 1990.
- COLBARI, A. L. A retórica do empreendedorismo e a formação para o trabalho na sociedade brasileira. **Revista Eletrônica de Ciências Sociais**, v. 1, n. 1, p. 75-111, 2007.
- DAVIDSSON, P.; HONIG, B. The effect of social and human capital among nascent entrepreneurs. **Journal of Business Venturing**, v. 18, p. 301-331, 2003.
- FERRARY, M.; GRANOVETTER, M. The role of venture capital firms in silicone valley's complex innovation network. **Economy and Society**, v. 38, n. 2, p. 326-359, 2009.
- FÓŠIC, I.; KRISTIC, J.; TRUSIC, A. Motivational factors: drivers behind women entrepreneurs decision to start and entrepreneurial venture in Croatia. **Scientific annals of economics and business**, v. 64, n. 3, p. 339-357, 2017.
- FUKUYAMA, F. Confiança: valores sociais e criação de prosperidade. Lisboa: **Gradiva**, p. 412, 1996.
- GRANOVETTER, M. The Strength of Weak Ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.
- GEM. Empreendedorismo no Brasil. 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>>. Acesso em: 2 set. 2019.
- GEM. Empreendedorismo no Brasil. 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>>. Acesso em: 2 set. 2019.
- HITE, J. M. Evolutionary process and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 1, 2005.
- HITE, J. M.; HESTERLEY, W. S. The evolution of firm networks from emergence to early growth of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 275-286, 2001.
- HITE, J. M. et al. Building bridges for resource acquisition: network relationship among head teachers in Uganda private secondary schools. **International Journal of Education Development**, v. 26, n. 5, p. 495-512, 2006.
- HAN, J. Team – bonding and team – bridging social capital. Conceptualization and implications. **Team Performance Management: An International Journal**, v. 24, p. 17-42, 2018.
- HANIFAN, L. J. The Rural School Community Centre. **Annals of the American Academy of Political and Social Sciences**, v. 67, p. 130-138, 1916.

HOFER, C. W.; SANDBERG, W. R. Improving new venture performance: the role of strategy industry structure and the entrepreneur. **Journal of Business Venturing**, v. 2, n. 1, p. 5-28, 1987.

HMIELESKI, K.; CARR, J. C.; BARON, R. A. Integrating discovery and creation perspectives of entrepreneurial action: the relative roles of founding CEO human capital, social capital, and psychological capital in contexts of risk versus uncertainty. **Strategic Entrepreneurship Journal**, p. 289-312, 2015.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 12 set. 2019.

KAASA, A. Effects of different dimensions of social capital on innovative activity. Evidence from Europe at the regional level. **Technovation**, v. 29, n. 3, p. 218-233, 2009.

LANS, T.; BLOK, V.; GULIKERS, J. Show me your network and I'll tell you who you are: social competence and social capital of early – stage entrepreneurs. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 27, n. 7-8, p. 458-473, 2015.

LARSON, A. Partner networks: leveraging external ties to improve entrepreneurial performance. **Journal of Business Venturing**, v. 6, n. 3, p. 173-188, 1991.

LARSON, A.; STARR, J. A. A network model of organization formation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 17, n. 2, p. 5-15, 1993.

LECHNER, C.; DOWLING, M.; WELPE, I. Firm networks and firm development: the role of relational mix. **Journal of Business Venturing**, v. 21, n. 4, p. 514-540, 2006.

LEWIS, J. D.; WEIGERT, A. Trust as a social reality. **Social Forces**, v. 63, n. 4, p. 967-985, 1985.

LIM, Y.; CHAN, S. S. Where is my partner? The role of gender in the formation of entrepreneurial business. **Small Business Economics**, v. 52, n. 1, p. 131-151, 2018.

LIN, N. Building a network theory of social capital. **Connections**, v. 22, n. 1, p. 28-51, 1999.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

NASERI, S. Online social network sites and social capital. A case of facebook. **International Journal of Applied Sociology**, v. 7, n. 1, p. 13-19, 2017.

NIKIFOROU, A.I.; et al. The role of teams in academic spin-offs. **Academy of Management Perspectives**, v. 32, n.1, 2018.

PETERSON, M. Social enterprise for poverty alleviation in an era of sector convergence. **Forthcoming: Journal of Ethics & Entrepreneurship**, 2015.

PUTNAM, R. D. The Prosperous Community: Social Capital and Public Life. **The American Prospect**, 1993.

RYU, S. To bond or to bridge? Contingent effects of manager social capital on organizational performance. **The American Review of Public Administration**, v. 47, n. 4, p. 403-418, 2017.

SCHUMPETER, J. A. O fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico. In: A teoria do desenvolvimento econômico. Rio de Janeiro: **Nova Cultura**, 1985.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. Empreendedorismo. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/tipoconteudo/empreendedorismo?codTema=2>>. Acesso em: 1 mar. 2019.

SERASA. Serasa Consumidor. 2019. Disponível em: <<https://www.serasaconsumidor.com.br/>>. Acesso em: 3 set. 2019.

SMITH, D. A.; LOHRKE, F. T. Entrepreneurial network development: Trusting in the process. **Journal of Business Research**, v. 61, n. 4, p. 315-322, 2008.

SOETANTO, D. Examining change in entrepreneurial networks: using visualization as an alternative approach. **European Management Journal**, v. 37, n. 2, p. 139-150, 2019.

STAM, W.; ARZLANIAM, S.; ELFRING, T. Social Capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators. **Journal of Business Venturing**, v. 29, p. 152-173, 2014.

TICHY, N. M.; TUSHMAN, M. L.; FOMBRUN, C. Social Analysis for Organizations. **The Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 507-519, 1979.

VALORINVESTE. Disponível em: <<https://valorinveste.globo.com/objetivo/empreenda-se/noticia/2020/01/30/abertura-de-empresas-cresce-233percent-no-acumulado-de-2019-ate-novembro.ghtml>>. Acesso em: 3 fev. 2020.

ZIEMIANSKI, P. The perception of an entrepreneurs structural, relational and cognitive social capital among young people in Poland – An exploratory study. **Journal of entrepreneurship Management an Innovation**, v. 14, n. 1, p. 109-122, 2018.

ZHOU, L.; CHAN, E.; SONG, H. Social capital and entrepreneurial mobility in early stage tourism development: A case from rural China. **Tourism Management**, v. 63, n. 1, p. 338-350, 2017.

YIN, R.K. Estudo de caso: Planejamento e Métodos. Trad. Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: **Bookman**, 2001.

YOON, H.; YUN, S.; LEE, J.; PHILLIPS, F. Entrepreneurship in east Asian regional innovation systems; role of social capital. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 100, p. 83-95, 2015.

WAHID, F.; INDARTI, N. Facebook, online capital and the rise of nascent entrepreneurs. **Innovation, Communication and Engineering**, p. 61, 2013.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Acidente do Trabalho 66, 69

*Advergame* 217, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 231, 232, 233, 234

AET 142, 143, 144, 147, 148, 154

Alavancas de Controle 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 16

Análise 10, 16, 89, 90, 109, 110, 114, 115, 126, 142, 143, 144, 147, 148, 149, 150, 154, 155, 157, 161, 166, 168, 183, 196, 201, 213, 214, 215, 246, 266, 282, 335, 340, 364, 377

Análise Fatorial Exploratória 155, 157, 161, 162, 167, 198, 202, 212, 213

Aprendizagem com Mobilidade 172, 173, 182, 184

### B

Biblioteca 15, 43, 142, 143, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 205, 317

Brechó Infantil 255, 258, 259, 260, 261, 264, 266, 267

### C

Capital Social 106, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 295, 297, 299, 369

Causas 65, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 145, 217, 230, 269, 307, 354, 370, 374

Clima Organizacional 20, 27, 28, 63, 64, 83, 86, 87, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 140

Competências Acadêmicas 45

Competências Gerenciais 44, 45

Comportamento do Consumidor 201, 214, 236, 237, 238, 240, 241, 253, 255, 256, 257, 261, 267, 318, 392, 394

Consultor 41, 42, 222, 383, 388, 389, 390, 392

Crítérios de Qualidade 172, 173, 174, 176, 183

### D

Dificuldade 4, 64, 73, 157, 185, 186, 189, 190, 193, 194, 195, 219, 252, 259, 268, 269, 270, 274, 279, 280, 294, 331, 393

Discurso Publicitário 268, 270, 271, 272, 273, 282

### E

Empreendedorismo 41, 105, 106, 284, 285, 287, 289, 291, 299, 300, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 315, 316, 317, 369, 384, 385, 390, 395

Empresário 108, 160, 383, 384, 388, 389, 390, 391, 392, 393, 394

Ergonomia 142, 143, 144, 145, 147, 148, 151, 153, 154  
Escala HEdPERF 198, 200, 206, 209, 210, 212, 213  
Estilo de Liderança 1, 2, 6, 7, 8, 9, 13, 14, 15, 40, 42  
Estímulos Visuais 236, 237, 241, 244, 245, 250, 251, 252

## F

Fatores Determinantes 155, 157, 161, 162, 164, 167, 228  
Frequência 40, 66, 72, 97, 99, 100, 164, 165, 170, 185, 186, 190, 191, 194, 195, 201, 207, 208, 255, 258, 260, 264, 266, 288

## G

*Gamers* 91, 92, 94, 95, 96, 100, 220, 228, 229, 231, 235  
Gestão de Pessoas 20, 24, 25, 29, 37, 44, 83, 86, 88, 89, 90, 369  
Gestão de Tecnologias 155

## I

IES 155, 156, 157, 158, 161, 164, 165, 166, 167, 170, 215  
Impacto 47, 64, 86, 87, 90, 98, 115, 158, 161, 220, 228, 230, 236, 241, 242, 243, 256, 257, 269, 270, 289, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 315, 316, 320, 321, 333, 337, 340, 342, 343, 346, 354, 359, 361, 364, 370, 371, 379, 383, 387, 391, 396  
INCA/MS 268, 271, 272, 273, 274, 276, 281  
Inteligência Emocional 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 60, 65  
Inteligências 48, 56, 57, 58, 59, 63, 64

## L

Liderança 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 26, 28, 30, 31, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 45, 46, 47, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 63, 87, 106, 111, 262, 341, 343, 385, 391  
Liderança Universitária 45

## M

*Marketing* 56, 170, 214, 215, 219, 233, 234, 236, 253, 266, 267, 268, 269, 281, 282, 324, 325, 326, 327, 344  
*Marketing Social* 219, 268, 269, 270, 281, 282  
Métodos Quantitativos 16, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 207, 208, 211, 212, 213, 214, 215, 216  
*Mobile Learning* 172, 173, 174, 183, 184  
Monitoria 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197  
Mudança Social 268, 270, 273, 274, 279, 280

## **N**

Negócio 111, 160, 255, 258, 259, 260, 262, 264, 266, 285, 287, 289, 290, 295, 296, 297, 304, 305, 306, 307, 316, 317, 338, 341, 358, 383, 385, 386, 389, 390, 391, 392, 394

Neuromarketing 236, 237, 240, 241, 253, 254

Normas 67, 68, 69, 70, 71, 79, 81, 82, 128, 142, 145, 147, 149, 153, 177, 330, 333, 351, 367

## **O**

ONG 303, 306, 310, 311, 312, 313, 315

## **P**

Produção de Conteúdo 91, 99

Professores Universitários 155, 337

Publicidade em Jogos 217, 218, 228, 232, 234

## **Q**

Qualidade de Vida 58, 64, 66, 71, 74, 79, 84, 88, 89, 158, 304, 328, 329

Qualidade de Vida no Trabalho 66, 71, 79, 88

## **R**

Recursos Humanos 25, 29, 83, 84, 85, 87, 89, 126, 128, 134, 135, 141

Redes 93, 94, 97, 101, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 172, 244, 261, 284, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 296, 308, 319, 320, 322, 324, 325, 326, 353

Reuso Inteligente 255, 256, 258, 259, 260, 264, 265, 266

Rotatividade de Pessoal 83, 84, 85, 86, 88, 89

## **S**

Saúde Ocupacional 66, 68, 70, 77, 78, 79, 89

Secretariado Executivo 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 62, 65

Segurança do Trabalho 66, 68, 70, 73, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 145, 154

Sistema de Controle Gerencial 1, 2, 3, 5, 16

Social 3, 8, 15, 35, 47, 48, 49, 50, 53, 56, 57, 58, 59, 61, 62, 63, 65, 67, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 77, 79, 80, 81, 86, 88, 92, 93, 94, 102, 104, 106, 110, 122, 136, 168, 183, 186, 196, 213, 219, 223, 226, 228, 230, 231, 233, 235, 237, 255, 258, 264, 265, 268, 269, 270, 271, 273, 274, 279, 280, 281, 282, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 294, 295, 297, 299, 300, 301, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 315, 316, 317, 318, 319, 320, 324, 325, 327, 328, 329, 330, 331, 332, 333, 334, 335, 337, 340, 341, 342, 343, 347, 348, 365, 366, 367, 368, 369, 370, 371, 377, 380, 381, 383, 385, 387, 391, 392, 394, 395

## T

Tabagismo 239, 268, 269, 271, 272, 273, 277, 280, 281, 282

Técnicas Estatísticas 9, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 212, 213, 260

Trabalho 8, 16, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 27, 28, 31, 32, 33, 34, 36, 38, 40, 41, 42, 44, 45, 46, 47, 53, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 93, 95, 98, 99, 100, 101, 102, 108, 117, 118, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 153, 154, 161, 164, 167, 172, 173, 174, 177, 178, 180, 181, 185, 186, 188, 189, 195, 197, 199, 208, 209, 210, 212, 217, 228, 230, 235, 236, 241, 252, 270, 272, 273, 286, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 297, 299, 300, 307, 308, 309, 313, 315, 316, 337, 341, 345, 347, 351, 358, 362, 367, 368, 370, 371, 373, 375, 376, 378, 383, 385, 388, 392, 394

## U

Universidade Federal de Roraima 30, 31, 33, 35, 36, 38, 39, 41, 44

Usabilidade 101, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 182, 183, 184, 356

## V

*Videogames* 97, 98, 99, 100, 217, 221, 223, 232

## Y

*YouTube* 91, 92, 94, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 233, 293

*Youtubers* 91, 92, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100

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

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

 @atenaeditora

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

# ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL

 Atena  
Editora

Ano 2021

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

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

 @atenaeditora

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

# ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL

 Atena  
Editora

Ano 2021