



# **ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: SOCIEDADE E MARKETING E CADEIAS PRODUTIVAS**

Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)

**Atena**  
Editora  
Ano 2021



# ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: SOCIEDADE E MARKETING E CADEIAS PRODUTIVAS

Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)

**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 Cremonesi

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

**Imagens da Capa**

Shutterstock

**Edição de Arte**

Luiza Alves Batista

**Revisão**

Os Autores

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2021 Os autores

Copyright da Edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.



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

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

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

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

**Conselho Editorial**

**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

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

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

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

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

Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
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 Internazionale 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 Gírlene 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. Fernando 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 Federacl 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. Adailson 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  
Profª Ma. Adriana Regina Vettorazzi Schmitt – Instituto Federal de Santa Catarina  
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 Atilio Batista – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas  
Prof. Me. Francisco Odécio Sales – Instituto Federal do Ceará  
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. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ  
Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe  
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná  
Profª Ma. Luana Ferreira dos Santos – Universidade Estadual de Santa Cruz  
Profª Ma. Luana Vieira Toledo – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados  
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



## Estudos organizacionais: sociedade e marketing e cadeias produtivas

**Bibliotecária:** Janaina Ramos  
**Diagramação:** Maria Alice Pinheiro  
**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)

E82 Estudos organizacionais: sociedade e marketing e cadeias produtivas / 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 978-65-5983-039-8  
DOI 10.22533/at.ed.398210405

1. Marketing. 2. Sociedade. I. Silva, Clayton Robson Moreira da (Organizador). II. Título.

CDD 658.8

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 “Estudos Organizacionais: Sociedade e Marketing e Cadeias Produtivas” é uma obra publicada pela Atena Editora e reúne um conjunto de vinte e dois capítulos que abordam diferentes temas no âmbito dos estudos organizacionais.

O debate acadêmico sobre sociedade e marketing, cadeias produtivas e demais fenômenos organizacionais contribui para o avanço e consolidação da ciência da administração, ampliando o conhecimento científico nessa área. Do ponto de vista gerencial, esse debate pode servir de arcabouço para o delineamento de estratégias de gestão e para o processo de tomada de decisões, além de proporcionar aos diversos *stakeholders* uma ampla visão sobre a dinâmica organizacional.

Nesse contexto, este livro emerge como uma fonte de pesquisa robusta e diversificada, que explora os fenômenos organizacionais em sua complexidade por meio de uma coletânea de estudos desenvolvidos em diversos contextos de pesquisa. 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 dos estudos organizacionais. Finalmente, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação, que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa ser útil àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos sobre os temas abordados pelos autores em seus estudos.

Boa leitura!

Clayton Robson Moreira da Silva

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
ENTRE O PODER E O VESTIR: A RELAÇÃO ENTRE EMPODERAMENTO E CONSUMO DE <i>SLOW FASHION</i>	
Érica Maria Calíope Sobreira	
Clayton Robson Moreira da Silva	
Cláudia Buhamra Abreu Romero	
<b>DOI 10.22533/at.ed.3982104051</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>16</b>
A METÁFORA CONTEXTUAL VISUAL COMO RECURSO SEMIÓTICO DA MARCA NA PROJEÇÃO DE VALORES	
Carmina Silvestre	
Gorete Marques	
<b>DOI 10.22533/at.ed.3982104052</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>30</b>
INSPIRE: METODOLOGIA PARA GESTÃO DE MARCAS A PARTIR DO SEU DNA CORPORATIVO	
Gustavo Hansel	
Jaime Andres Gomez Quezada	
<b>DOI 10.22533/at.ed.3982104053</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>44</b>
A INVISIBILIDADE DO NEGRO (A) NA MÍDIA E PROPAGANDA BRASILEIRA	
Salvador de Souza Freitas	
Valéria de Fátima Ribeiro Gomes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.3982104054</b>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>56</b>
A IMPORTÂNCIA DO MARKETING PARA UM CONTADOR	
Livia Monteiro de Rezende	
<b>DOI 10.22533/at.ed.3982104055</b>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>74</b>
CONSIDERAÇÕES DE MARKETING E FINANÇAS SOBRE O CICLO DE VIDA DO PRODUTO (CVP)	
Edmir Kuazaqui	
Luis Antonio Volpato	
José Palandi Júnior	
<b>DOI 10.22533/at.ed.3982104056</b>	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>86</b>
ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA DISSEMINAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA INOVAÇÃO NAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA - EBTs	
Antonio Geraldo Ferreira da Silva Filho	

Alba Zucco

**DOI 10.22533/at.ed.3982104057**

**CAPÍTULO 8..... 102**

LIDERANÇA DO GESTOR NO MONITORAMENTO DO FATURAMENTO NOS SETORES DE URGÊNCIA/EMERGÊNCIA NO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE: PROPOSTA DE UM ROTEIRO PARA AUXILIAR O GESTOR

Chennyfer Dobbins Abi Rached

Denise Mathias

**DOI 10.22533/at.ed.3982104058**

**CAPÍTULO 9..... 115**

O RETORNO DO INVESTIMENTO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO COM FOCO NO CAPITAL HUMANO

Marta Silva Neves

Mônica Pagno da Silva da Rosa

Patrícia de Sá Freire

**DOI 10.22533/at.ed.3982104059**

**CAPÍTULO 10..... 128**

CAPITAL DE GIRO E DESEMPENHO FINANCEIRO: ESTUDO DE CASO EM UM TERMINAL PORTUÁRIO PRIVADO

Rodrigo Munhoz dos Santos

Fernando Rafael Cunha

**DOI 10.22533/at.ed.39821040510**

**CAPÍTULO 11..... 149**

PERFIL DA EMPREENDEDORA DE PEQUENOS NEGÓCIOS: UM OLHAR A PARTIR DA REALIDADE DA CIDADE DE FEIRA DE SANTANA (BA)

Yasmin Portugal Makhoul

Jader Cristino de Souza-Silva

Neylla Carolina Pamponet de Almeida

**DOI 10.22533/at.ed.39821040511**

**CAPÍTULO 12..... 176**

PROGRAMA BOM NEGÓCIO PARANÁ: A CONTRIBUIÇÃO DO NÚCLEO DA UNIOESTE MARECHAL CÂNDIDO RONDON PARA CAPACITAÇÃO DE EMPREENDEDORES

José Angelo Nicacio

Liliane Dalbello

**DOI 10.22533/at.ed.39821040512**

**CAPÍTULO 13..... 186**

AVALIAÇÃO EXTERNA E DESENVOLVIMENTO DA APRENDIZAGEM – EXPERIÊNCIA DE INTERVENÇÃO DE 2013 A 2019, EM UMA ESCOLA DA REDE ESTADUAL DE PERNAMBUCO

Adna Maria Rodrigues

Maria Auxiliadora de Araújo Santana

**DOI 10.22533/at.ed.39821040513**

**CAPÍTULO 14..... 198**

DE ENGENHEIRO A PROFESSOR DE ENGENHARIA: DAS HABILIDADES PROFISSIONAIS AO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EM ENSINO PARA A APRENDIZAGEM

Lucília Panisset Travassos

Francisco Antônio Pereira Fialho

Christianne Coelho de Souza Reinish Coelho

**DOI 10.22533/at.ed.39821040514**

**CAPÍTULO 15..... 210**

BUROCRACIA E QUALIDADE EM SERVIÇOS PÚBLICOS: UM ESTUDO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

Ulisses Medeiros Barbosa Leite

Joaquim Monteiro Reis Pacheco

Elton Gonçalves Veras

Italo Simplicio de Freitas Paiva

**DOI 10.22533/at.ed.39821040515**

**CAPÍTULO 16..... 225**

DESIGUALDADE SOCIOECONÔMICA E INCLUSÃO EDUCACIONAL: UMA ANÁLISE À LUZ DOS PARADIGMAS BUROCRÁTICOS

Lara Farah e Lucciola

Bruno Domenegueti Barreira

**DOI 10.22533/at.ed.39821040516**

**CAPÍTULO 17..... 240**

EFICIÊNCIA NO PREGÃO ELETRÔNICO: UM ESTUDO SOB A PERSPECTIVA DA CELERIDADE

Milton Proença Junior

Sibéli de Fátima Ferraz Simão Proença

Rogério Allon Duenhas

**DOI 10.22533/at.ed.39821040517**

**CAPÍTULO 18..... 253**

PANORAMA GERAL DA REPRESENTATIVIDADE DOS BENEFÍCIOS PREVIDENCIÁRIOS NA ECONOMIA DOS MUNICÍPIOS MINEIROS

Elaine Aparecida Teixeira

Letícia Pereira de Souza

**DOI 10.22533/at.ed.39821040518**

**CAPÍTULO 19..... 265**

O MODELO *RES QUALITAS* DE SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO NA JUSTIÇA ELEITORAL QUE INCORPORA A GESTÃO DA QUALIDADE, A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO

Luciano Gonzaga Vanderley

**DOI 10.22533/at.ed.39821040519**

<b>CAPÍTULO 20.....</b>	<b>280</b>
<b>O CAMPO DE ESTUDO SOBRE CLUSTERS NO BRASIL</b>	
Matheus de Mello Barcellos	
Paulo Cassanego Junior	
<b>DOI 10.22533/at.ed.39821040520</b>	
<b>CAPÍTULO 21.....</b>	<b>293</b>
<b>AS ESTATÍSTICAS DO DEPARTAMENTO DE ECONOMIA RURAL E SUA RELEVÂNCIA PARA A AGRICULTURA FAMILIAR</b>	
Hillary Mariane Lapas Fujihara	
Karine Daniele Byhain de Souza	
Ronaldo José Seramim	
Elza Hofer	
<b>DOI 10.22533/at.ed.39821040521</b>	
<b>CAPÍTULO 22.....</b>	<b>309</b>
<b>A INFLUÊNCIA DO FUNCIONAMENTO E DA COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS DA CENTRAL DE ABASTECIMENTO DO PARÁ</b>	
Victor Cesar da Silva Oliveira	
Lucas Viana Vieira da Silva	
Luana Vanessa da Silva Chaves	
Milena Carvalho dos Santos	
André Luis Sousa da Costa	
Lucas Henrique da Silva e Silva	
Jessica Sueli Pereira da Silva	
João Lucas Sauma Alvares	
Patricia Ferreira Muribeca	
Leticia Maria Viana Negrão	
Murilo Santos de Souza	
<b>DOI 10.22533/at.ed.39821040522</b>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR.....</b>	<b>318</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO.....</b>	<b>319</b>

## O MODELO *RES QUALITAS* DE SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO NA JUSTIÇA ELEITORAL QUE INCORPORA A GESTÃO DA QUALIDADE, A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E A GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO

Data de aceite: 28/04/2021

**Luciano Gonzaga Vanderley**

ID Lattes: 2213194999037669

**RESUMO:** Trata-se de Relato de Caso de pesquisa-ação (Thiollent) no seguinte esquema lógico: Sistema de Gestão Integrada = Sistema de Gestão da Qualidade + Sistema de Gestão por Competências + Sistema de Gestão do Conhecimento. A partir dos déficits de gestão, não havia planejamento nem controle nem monitoramento dos processos, comprovados quando nomeado coordenador, indagou-se: qual modelo de gestão capaz de gerir os processos, as competências individuais e a aprendizagem organizacional? Objetivou-se: desenvolver o modelo de Sistema de Gestão Integrado na Justiça Eleitoral do Ceará que incorpore de forma balanceada e simplificada a Gestão da Qualidade, Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento. Este modelo de Gestão desenvolvido está alinhado ao Planejamento Estratégico da organização, economiza esforços, adequa-se às novas filosofias do Judiciário, alcançou certificação nacional/internacional, trouxe a cultura do planejamento e controle; participação dos clientes e dos fornecedores nos processos; foco no cliente e na melhoria contínua.

**PALAVRAS - CHAVE:** Gestão de Processos; Gestão das Competências Individuais; Gestão de Aprendizagem Organizacional.

**ABSTRACT:** It is an Action Research Case Report (Thiollent) in the following logical scheme: Integrated Management System = Quality Management System + Competency Management System + Knowledge Management System. Based on management deficits, there was no planning, control or monitoring of the processes, proven when appointed coordinator, it was asked: which management model is capable of managing the processes, individual competences and organizational learning? The objective was: to develop the Integrated Management System model in the Electoral Justice of Ceará that incorporates in a balanced and simplified way Quality Management, Management by Competences and Knowledge Management. This developed management model is aligned with the organization's Strategic Planning, saves effort, adapts to the new judiciary philosophies, achieved national / international certification, brought the culture of planning and control; participation of customers and suppliers in the processes; focus on the customer and continuous improvement.

**KEYWORDS:** Processes management; Management of individual competencies; Organizational Learning Management.

### 1 | GESTÃO INTEGRADA

Trata-se de estudo de Caso de pesquisa aplicada na Justiça Eleitoral com o seguinte esquema lógico: Sistema de Gestão Integrada = Sistema de Gestão da Qualidade + Sistema de Gestão por Competências + Sistema de Gestão



do Conhecimento. A qualidade não é mais um objetivo organizacional, é premissa “sine qua non”, é necessário fazer mais com menor custo. O sistema de gestão é o “plus” fundamental para alcançar respostas a mudanças do ambiente, pois possibilita perceber os desafios, diagnosticar impactos, decidir o que fazer e por em prática a melhor tomada de decisão (Ansoff; McDonnell, 1993). À medida que novos sistemas de gestão são incorporados, identifica-se a necessidade de integração de gestão que se proponha explicar as interfaces e os relacionamentos, alinhando as ações operacionais aos objetivos estratégicos em uma gestão orientada por um sistema de negócios.

Diante dos déficits de gestão na Justiça Eleitoral, comprovados quando nomeado para coordenar a área contábil e financeira, não havia planejamento nem controle nem monitoramento dos processos, surgiu a seguinte questão: qual é o modelo, a partir do planejamento estratégico, capaz de gerir os processos, as competências individuais e a aprendizagem organizacional de forma sistematizada e integrada? Para respondê-la, adotou-se o seguinte objetivo geral: desenvolver o modelo de Sistema de Gestão Integrado na Justiça Eleitoral do Ceará que incorpore de forma balanceada e simplificada a Gestão da Qualidade, a Gestão por Competências e a Gestão do Conhecimento. Para seguir este objetivo-mor, foi necessário atender aos seguintes objetivos específicos: 1. identificar o suporte teórico relativo à Gestão da Qualidade, à Gestão por Competências e à Gestão do Conhecimento; 2. aplicar o Sistema de Gestão da Qualidade baseada na Norma ABNT ISO 9001 para empregar o Sistema de Gestão por Competências e o Sistema de Gestão do Conhecimento; 3. identificar os elementos de interface no Sistema de Gestão da Qualidade com os Sistemas de Gestão por Competências e de Gestão do Conhecimento; 4. desenvolver o suporte prático relativo à integração dos sistemas: de gestão da qualidade, de gestão por competências e de gestão do conhecimento, através de pesquisa-ação na Justiça Eleitoral.

O sistema integrado de gestão pode ser definido como a combinação de processos, procedimentos e práticas utilizados em uma organização para implementar suas políticas de gestão e que pode ser mais eficiente na consecução dos objetivos oriundos delas do que quando há diversos sistemas individuais se sobrepondo (De Cicco, 2010). A integração dos sistemas permite manter um único sistema simplificado ao invés da manutenção de vários sistemas isolados; focar continuamente nas melhorias; aperfeiçoar na utilização dos recursos disponíveis e na da informação; unificar documentos e acesso a informações para toda a organização.

A integração é a combinação de partes independentes num todo. A integração de sistemas de gestão é um processo que une sistemas. O nível de integração depende das condições pré-existentes, das estratégias, dos padrões normativos adotados; variando da harmonização de documentos, passando pela cooperação que envolve a otimização de recursos e a integração de auditorias, até a integração total, onde os sistemas são amalgamados num novo sistema (Karapetrovic e Willborn, 2003).

Sistema de Gestão Integrada é a combinação de processos, procedimentos e práticas utilizadas na organização para implementar suas políticas de gestão e na consecução mais eficiente dos respectivos objetivos do que nos sistemas isolados (De Cicco, 2010). Hypólito e Pamplona (2000) verificaram os seguintes motivos das empresas pesquisadas para implantação de um Sistema de Gestão Integrado: globalização do negócio, sistemas não integrados, baixa qualidade de informações, falta de visibilidade necessária para tomada de decisão, sistemas em tecnologias obsoletas, equipamentos ultrapassados e a necessidade de mudanças em virtude do crescimento da empresa.

Os principais benefícios do Sistema de Gestão Integrado, segundo Chaib (2005), são: otimização de atividades de conscientização e treinamento; melhoria na gestão de processos; análises críticas mais eficazes pela direção; maior comprometimento da direção e redução de documentos.

## 2 | METODOLOGIA

Este Relato de Caso trata-se de uma pesquisa aplicada, qualitativa, exploratória-descritiva, pois buscou-se aplicar um modelo de gestão na área contábil-orçamentária-financeira (escopo) na Justiça Eleitoral do Ceará a partir da experimentação prática construtiva e participativa, envolvendo interação teórico-prática na construção deste modelo de gestão, foram levantados questionamentos e destes foi gerada a proposta de uma sistemática mais completa, numa **pesquisa-ação**. Em cada um dos componentes do modelo e em parte da aplicação prática faz-se pesquisa descritiva; na discussão das interfaces entre os assuntos e do conhecimento gerado através da interação teórico-prática acerca destas interfaces faz-se pesquisa exploratória. Como se propõe o desenvolvimento de uma sistemática, a partir do referencial teórico, que deverá ser replicado em novos escopos, conclui-se que os procedimentos técnicos ou métodos de pesquisa são a pesquisa bibliográfica e a pesquisa-ação.

Neste trabalho, buscou-se resolver um problema coletivo de gestão, ausência das funções gerenciais, para disponibilizar alguma ferramenta de gestão de processos, de gestão de competências individuais e de aprendizagem organizacional. Em seguida, integrá-las com a colaboração e participação dos *stakeholders* na busca de equacionar uma solução ao problema.

Os procedimentos deste trabalho foram:

- Delineamento da problemática e elaboração do planejamento;
- Pesquisa e revisão bibliográfica acerca dos sistemas de gestão pertinentes;
- Elaboração de uma proposta de integração dos sistemas de gestão – modelo preliminar;
- Discussão de casos de aplicação do modelo;

- Alteração e consolidação da proposta de integração – modelo definitivo;
- Conclusão.

O método de trabalho aplicado atenderam as quatro fases da pesquisa-ação, conforme Thiollent (2002):

- Fase Exploratória – o pesquisador e o representante da Alta Direção identificaram os participantes, os problemas e as capacidades de ação. Atividades realizadas:

Realização de dinâmicas de sensibilização com todos os envolvidos;

Observou-se o problema da total ausência de ferramenta, método e modelo de gestão;

Realizou-se pesquisa e revisão bibliográfica sobre os sistemas de processos, de pessoas e de aprendizagem;

Montou-se um modelo preliminar;

Montou-se o planejamento geral.

- Fase Principal – realização de vários *workshops* com discussões e progressivamente interpretados com todos os envolvidos para coleta de dados. Atividades realizadas:

Realizou-se o planejamento;

Realização de *workshop* com todos os envolvidos;

Desenvolveu-se as aplicações do modelo preliminar, as dificuldades foram aparecendo e as mesmas foram

sendo ajustadas. À medida que todos conseguiam absorver e entender melhor os conceitos do modelo,

novas demandas foram surgindo.

- Fase de Ação – consistiu em difundir os resultados, definir os objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, apresentar as propostas que devem ser negociadas entre as partes interessadas. Atividades realizadas:

Operacionalização das ideias desenvolvidas;

Consolidação do modelo definitivo a partir da interação teórico-prático.

Observação: na prática, as Fases Principal e de Ação ocorreram simultaneamente.

- Fase de Avaliação – objetivou observar, redirecionar o que realmente acontece e resgatar o conhecimento produzido no decorrer do processo. Atividades realizadas:

Avaliou-se os resultados obtidos. Surgiram resultados quantitativos e muitos qualitativos;

Houve a certificação nacional e internacional através de entidade externa e independente sobre o sistema de gestão. Tudo foi conforme.

### 3 I SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

#### a) Resultados da Auditoria

Os Relatórios das Auditorias Externas (**RAE-SOF**) e os Relatórios das Auditorias Internas (**RAI-SOF**) confirmaram as conformidades do Sistema de Gestão da Qualidade à Norma NBR ISO 9001 (2000 e posteriormente 2008). Todas as recomendações foram tratadas, conforme Relatório de Análise e Avaliação Crítica (**AAC-SOF-05**).

#### b) Realimentação de Clientes

Mais de 50% das respostas da pesquisa de satisfação de clientes internos e externos trataram de elogiar os serviços prestados. Todos as sugestões foram contempladas e devolvidas aos participantes, conforme **AAC-SOF-05**.

#### c) Indicadores Relacionados aos Objetivos da Qualidade

O Índice de Satisfação alcançou 92,54% dos clientes internos e 100% dos clientes externos, bem além da meta de 80%. Assim, o **primeiro objetivo da qualidade** “Garantir a Satisfação dos Clientes Internos e Externos” foi plenamente alcançado.

O **segundo objetivo da qualidade** “Investir na Qualificação Profissional de seus Servidores” foi também plenamente alcançado. O Índice de Incremento de Capacitação dos colaboradores partiu de uma defasagem de 24% para o incremento de 21,84% no período de um ano, superando em muito a meta de 10%.

O **terceiro objetivo da qualidade** “Buscar a Celeridade dos Serviços” foi plenamente alcançado. O Índice de Pagamento Fora do Prazo foi diminuindo até alcançar 13,04% dos pagamentos após o vencimento do documento hábil. Apesar de estar sempre aquém da meta, esta foi revista de 30% para 25%, tende-se a zerar todos os prazos de pagamentos vencidos.

O **quarto objetivo da qualidade** “Obter a Eficácia da Realização do Serviço” refere-se ao cerne do SGQ, daí a necessidade de utilização de vários indicadores. Todos seus objetivos foram plenamente alcançados.

Em relação a **programação orçamentária**, houve um incremento médio de quase 18% no orçamento anual, bem acima da inflação anual (meta), conforme Índice de Incremento Orçamentário. Já se alcançou 97,6% de execução do orçamento anual, sempre acima da meta de 90%, conforme Índice de Execução Orçamentária. Em 2009, o orçamento anual foi apenas 18% suplementado, inferior a meta de 30%. Estes resultados favoráveis apontam o papel fundamental da função planejamento na programação orçamentária e provam que a metodologia de realização deste planejamento está no trilho correto.

Em relação ao **acompanhamento e a execução do orçamento**, o retrabalho de empenho chegou a 2,09%, alta eficiência deste processo, bem abaixo da meta de 10%, conforme Índice de Retrabalho de Empenho. A alta redução dos *gaps* das competências dos colaboradores da Unidade de Negócios “Acompanhamento e Execução Orçamentária” colaborou para alcançar tal eficiência. Este indicador foi modificado para melhor abarcar a realidade do fenômeno medido, adotou-se o indicador “Índice de Retrabalho de Empenho” no lugar do indicador “Índice de Empenhos Anulados”. Ao mesmo tempo, foi modificada a meta de 15% para 10% para ser mais exigente.

A **contabilização** já alcançou 4,7% apenas de retrabalho de “NS”, até 15% de meta, conforme Índice de Retrabalho de “NS”. Da mesma forma, este indicador também foi modificado para melhor abarcar a realidade do fenômeno medido, adotou-se o indicador “Índice de Retrabalho de “NS” no lugar do indicador “Índice de “NS” Estornadas”. A redução dos *gaps* das competências dos colaboradores da Unidade de Negócios “Contabilidade” colaborou para alcançar essa eficiência. Todos os Índices de Fechamento de Bens foram abaixo da meta prevista de  $IFB \leq 1$ .

O Índice de Atendimento ao Cliente chegou a 100%, ou seja, todas as demandas dos clientes foram recebidas, resolvidas e devolvidas aos solicitantes.

O **quinto objetivo da qualidade** “Assegurar a Melhoria Contínua do Sistema de Gestão da Qualidade” foi plenamente alcançado. Média de quase 8 melhorias por ano numa meta de 2 melhorias/semestre. Seguem as principais melhorias alcançadas: adoção de empenho estimativo no processo de Suprimento de Fundos; ingresso de seis colaboradores e de equipamentos; capacitação ordinária em SIAFI/CPF/GRU; treinamento teórico/prático sobre SGQ 9001; curso com habilitação em Auditor Interno da Qualidade; aquisição das Normas ISO; página da qualidade na intranet/internet; capacitação ordinária na V Semana de Administração Orçamentária e Financeira dos colaboradores; procedimento para melhorar a rotina de controle e para reduzir o número de suprimentos de fundos, privilegiando as licitações; procedimento de remanejamento orçamentário para possibilitar a climatização de fóruns no interior; implementação, na intranet, de planilhas de acompanhamento da execução orçamentária (execução on-line); melhoria nas rotinas de controle de execução de contratos e empenhos estimativos (com pré-empenhos).

Com intuito de otimizar a utilização dos créditos orçamentários, o Comitê Técnico de Orçamento, Finanças e Contabilidade da Justiça Eleitoral - CTO-JE, estipulou que a meta de cada unidade orçamentária em 2009 era reduzir em 20% o indicador das perdas orçamentárias em relação a 2008 em “Outros Custeios e Capital” - OCC. A perda em OCC deste Regional em 2008 foi de 15,57 %. A meta definida para 2009 foi de 12,45 % e o TRE/CE obteve o índice de perda orçamentária de 5,42 %, bem abaixo da meta estipulada.

Teste piloto de digitalização dos processos para extinção do arquivo local, encaminhamento direto do processo ao Arquivo Central, não precisando adotar nova forma de arquivamento nem de remessa total no final de ano. Houve ganho de espaço físico,

segurança da informação, transparência do processo e desburocratização com extinção do ato de arquivamento, oferecimento de curso para arquivamento, competência de arquivamento extinta, economia em armário, caixas e etiquetas.

Houve melhoria no registro documental (rastreadibilidade) na Secretaria, com a indexação de todas as notas de empenho emitidas aos processos que lhes deram origem. Aquelas notas que não dizem respeito a processo específico passam a referenciar um procedimento anual e a ser arquivadas dentro desse procedimento.

#### **4 | SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:**

O envolvimento das pessoas corresponde a um dos oito princípios de gestão da qualidade consagrados na norma ISO 9000. No **requisito 6.2.2** da norma ISO 9001, a organização deverá

- a) determinar a competência, prover treinamento ou tomar outras ações para atingir a competência necessária, b) avaliar a eficácia das ações executadas, c) assegurar que o seu pessoal está consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade, e d) manter registros apropriados de educação, treinamento, habilidade e experiência.

A Resolução n. 336/2007 estabeleceu a responsabilidade da Diretoria-Geral buscar “o desenvolvimento das competências indispensáveis para o pessoal que executa as atividades que afetem o SGQ, tendo como base a execução, desenvolvimento, habilidades e experiências apropriadas” (art. 4º). Além disso, dentre os objetivos da qualidade destaca-se o de investir na qualificação profissional dos servidores. Os membros do Núcleo da Qualidade deverão possuir experiência e/ou conhecimento sobre a NBR ISO 9001, e preferencialmente serão capacitados em Auditoria da Qualidade; e o Coordenador do SGQ deverá ser Auditor da Qualidade. O artigo 10 da mencionada Resolução estabelece a necessidade de o tribunal capacitar continuamente seus servidores:

Art. 10. O Tribunal Regional Eleitoral do Ceará promoverá a contínua capacitação de seu corpo gerencial e funcional com vistas ao aperfeiçoamento do Programa da Qualidade.

§ 1º Será priorizada a realização de eventos de capacitação e desenvolvimento, externos ou mediante instrutoria interna, destinados a aprimorar as competências identificadas pelas unidades do Sistema de Gestão da Qualidade.

§ 2º Deverá haver, periodicamente, oferta de cursos destinados à formação de auditores internos e auditores-líderes da qualidade, na Secretaria e nos Cartórios Eleitorais.

O Manual da Qualidade (**MQ-01**, item 6.2.2) do SGQ implementado responsabiliza a Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) pela garantia das competências indispensáveis para o pessoal que executa trabalho afeto à qualidade do serviço. O Procedimento de Sistema **PS-03** – Gestão de Pessoas estabelece os critérios para assegurar a competência (conhecimentos e habilidades).

O gestor de cada Unidade de Negócio - UN deve identificar, aplicando questionários de autoavaliação, o *gap* de cada membro da equipe para efeito de planejamento dos eventos de capacitação, e a partir disso propõem-se treinamentos internos e externos, para com isso atingir as competências almeçadas. O Núcleo da Qualidade providenciará a inclusão das necessidades de treinamento no Plano Anual de Capacitação e Desenvolvimento – **PACD**, documento anualmente aprovado pelo Ordenador de Despesas que consolida todos os investimentos do Tribunal em eventos de treinamento. O Mapa de Competências – **MC**, a Lista de Registro de Cursos – **LRC** e a Avaliação das Competências - **AC** de cada Unidade de Negócios é atualizado anualmente.

Uma competência é definida no sistema como o conjunto de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) necessárias ao desenvolvimento das atividades e rotinas de trabalho das unidades envolvidas no Sistema de Gestão da Qualidade (**PS-03**, item 5.1). O Mapa de Competências - **MC** traça o perfil das competências necessárias à execução dos trabalhos para cada Unidade de Negócios. O grau de domínio (D) é determinado pelo próprio servidor, que se autoavalia; o grau de importância (I) é determinado pelo responsável pela Unidade de Negócio. Quanto maior o *gap*, mais priorizada será a realização de ações que busquem neutralizá-lo. As lacunas são supridas não apenas com treinamentos, mas por eventos de capacitação no sentido mais lato, incluindo projetos, congressos, seminários, encontros, semanas, simpósios e fóruns (**PS-03**, item 5.2).

O Sistema de Gestão por Competências rodou dois ciclos de avaliação das competências dos colaboradores do escopo de pesquisa no período de pesquisa, no dia 08/08/2008 e no dia 12/07/2010. Os colaboradores realizaram mais de 85 eventos de capacitação e desenvolvimento, perfazendo mais de 3.385 horas/aulas, conforme documento **LRC-SOF-01**, durante o período de realização desta pesquisa.

A **Unidade de Negócios “Programação Orçamentária”** reduziu em média 27,96% dos gaps das competências de seus colaboradores, sendo 25,69% dos gaps das competências de conhecimento, 28,57% dos gaps das competências de habilidade e 29,62% dos gaps das competências de atitude.

A **Unidade de Negócios “Acompanhamento e Execução Orçamentária”** reduziu cerca de 99,87% dos gaps das competências de atitude e 4,25% dos gaps das competências de conhecimento dos seus colaboradores. Houve aumento de 49,98% dos gaps das competências de habilidade, motivado principalmente pela chegada de novo colaborador que precisava aprender a operar os sistemas operacionais.

A **Unidade de Negócios “Contabilidade”** reduziu 81,53% dos *gaps* das competências de atitude e 1,06% dos *gaps* das competências de conhecimento dos seus colaboradores. Houve aumento de 25,70% dos *gaps* das competências de habilidade, motivado principalmente pela chegada também de novo colaborador que precisava aprender a operar os sistemas operacionais.

A **Unidade de Negócios “Programação e Execução Financeira”** reduziu em média 32,64% dos *gaps* das competências de seus colaboradores, sendo 16,16% dos *gaps* das competências de conhecimento, 55,09% dos *gaps* das competências de habilidade e 26,68% dos *gaps* das competências de atitude.

A **Unidade de Negócios “Análise e Conformidade Contábil”** reduziu 4,33% dos *gaps* das competências de conhecimento, mantendo os mesmos *gaps* das competências de habilidade e atitude dos seus colaboradores. Não houve alteração na equipe de colaboradores. A motivação da manutenção destes *gaps* provavelmente está relacionada ao pouco impacto dos eventos de capacitação e desenvolvimento realizados que não surtiram os efeitos esperados nas competências de habilidades e de atitude desta Unidade. Deve-se considerar também a questão da metodologia dos eventos realizados.

A **Unidade de Negócios “Informações Financeiras”** reduziu em média 25% dos *gaps* das competências de seus colaboradores, sendo 15,62% dos *gaps* das competências de conhecimento, 15,62% dos *gaps* das competências de habilidade e 43,73% dos *gaps* das competências de atitude.

Chama atenção o impacto dos eventos de capacitação nas reduções dos *gaps* das competências de atitude: 99,87% na unidade “Acompanhamento e Execução Orçamentária”, 81,53% na unidade de “Contabilidade” e 43,73% na unidade “Informações Financeiras”. O foco nos clientes e a base das competências relacionadas diretamente aos processos das Unidades de Negócios proporcionaram mudanças explícitas nas posturas dos colaboradores nas realizações de suas tarefas operacionais.

A redução de 55,09% dos *gaps* das competências de habilidade da unidade “Programação e Execução Financeira” também foi destaque.

Houve o pioneirismo em promover a participação de todos os colaboradores e de parte de seus apoiadores nos eventos de capacitação da V Semana de Administração Orçamentária e Financeira realizado pelo Ministério do Planejamento. Antes, a participação era exclusiva de poucos gestores e/ou dos “amigos” desses.

Outro evento de capacitação pioneiro na inclusão de todos os colaboradores foi na participação no curso exclusivo sobre SIAFI/CPF/GRU. O sistema SIAFI é ferramenta fundamental e imprescindível na realização das tarefas de todas as Unidades de Negócios da área de Orçamento, Finanças e Contabilidade no serviço público federal, mas que nunca foi oferecido “*in company*” aos seus colaboradores. Antes, a participação era exclusiva de poucos gestores e/ou dos “amigos” desses.

Todos os colaboradores tiveram a oportunidade em alcançar a habilitação de Auditor



Interno da Qualidade. Enfim, o principal legado do Sistema de Gestão por competências foi o processo de inclusão dos colaboradores nos eventos de capacitação e desenvolvimento e a participação democrática nas tomadas de decisão relacionadas a sua Unidade de Negócio.

## 5 I SISTEMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A criação do conhecimento organizacional ocorre a partir da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito e entre o indivíduo e a organização. A conversão do conhecimento individual para o organizacional é desenvolvida por meio da espiral de criação do conhecimento a seguir:

Socialização (tácito em tácito) – ocorreu o compartilhamento do conhecimento tácito dos colaboradores através das interações sociais diretas ao compartilhar as experiências, motivações, emoções, sentimentos e modelos mentais dos participantes. A incorporação ocorreu pela observação, repetição, prática ou pelo pensar, sentir e lidar com uma situação específica. Atividades realizadas:

A socialização inicialmente ocorreu presencialmente no local de trabalho, através dos *workshops* planejados com todos os colaboradores em suas Unidades de Negócios. Discutiram cada tarefa de trabalho, métodos e modo de fazer de cada um. Todos os colaboradores tomaram conhecimento dos *modi operandi* de cada um e em seguida incorporaram um *modus operandi* padronizado.

A socialização posteriormente ocorreu na reunião de Análise de Dados e de Análise Crítica, nos eventos de capacitação e desenvolvimento, no Levantamento das Necessidades de Treinamento, na Avaliação das Competências, nas Propostas de Elaboração e Alteração de Documentos, nas Ações Corretivas/Preventivas/Melhorias.

Externalização (tácito em explícito) – a articulação do conhecimento tácito criou conceitos explícitos a partir do compartilhamento dos modelos mentais tácitos através de metáforas, analogias, hipóteses, palavras ou documentos escritos, provocado pelo diálogo e pela reflexão coletiva, que ajudaram os colaboradores da Unidade de Negócio a articularem o conhecimento tácito oculto que, de outra forma, é difícil de ser comunicado. Atividades realizadas:

Os padrões e conceitos consensuais estabelecidos na Unidade de Negócio a partir das discussões nos workshops foram explicitados em documentos escritos.

Os documentos operacionais foram elaborados nos workshops em cada uma das seis Unidades de Negócios que produziram seus mapas de processos, considerando: macroprocessos, rol de responsáveis, indicadores e metas (IND-SOF), métodos (IT-SOF) e recursos necessários. Houve também a

identificação de seus fornecedores e insumos (inputs), bem como, de seus clientes e produtos (outputs).

Em seguida, cada Unidade de Negócio produziu a sua Instrução de Trabalho - IT para cada tarefa ou macroprocesso, considerando: nome da tarefa, executores, resultados esperados, material necessário, preparação, pontos críticos, equipamento de segurança, previsão de ações corretivas. Estes documentos escritos foram expostos na intranet, [intranet.tre-ce.gov.br](http://intranet.tre-ce.gov.br), disponíveis a visitação.

Os colaboradores novos que chegam na Unidade de Negócio acessam os documentos de sua área para aprenderem suas tarefas. Os colaboradores externos a Unidade de Negócio tomam conhecimento das tarefas dos demais. Os fornecedores, clientes e parceiros ao tomar conhecimento dos modi operandi de cada Unidade de Negócio também irão contribuir para aperfeiçoar os documentos divulgados ou tarefas.

**Combinação (explícito em explícito) –** consiste da criação de justificativas aos conceitos criados através dos custos, normas, margem de lucro ou grau de agregação de valor a organização; ocorre a combinação ou sistematização do conhecimento explícito recém-criado ao conhecimento explícito já existente (documentado) formalizando novo conhecimento ou novo documento ou novo produto ou novo serviço ou novo processo que originarão um sistema de conhecimento; a formalização concreta do novo conhecimento explícito ocorre através de documentos ou reuniões ou relatórios ou intranet. Atividades realizadas:

A partir dos documentos formalmente externalizados ou explicitados na intranet, os stakeholders deverão apresentar contribuições para combinar o recém-criado conhecimento ao conhecimento documentado para constituir um novo conhecimento ou novo documento ou novo registro ou novo serviço ou novo processo ou nova competência ou novos valores agregados.

O Núcleo da Qualidade irá formalizar a novidade através de documentos ou na Análise Crítica (AAC-SOF) ou na Proposta de Elaboração e Alteração de Documentos ou de Ação Corretiva/Preventiva/Melhoria (RAM-SOF) ou Avaliação de Competência (AC-SOF) ou Levantamento de Necessidade de Treinamento (LNT) com o intuito de melhorias com novos conceitos ou com oportunidades de menores custos ou com normas novas/alteradas ou com maximização de lucros.

A geração da espiral seguinte que combinada com a espiral anterior produz inovação. Os ciclos dos sistemas de gestão proporcionaram: 04 Revisões: MQ-01; LRQ-SOF-01; 03 Revisões: LM-SOF-01; 02 Revisões: PS-01; PS-02; UN-SOF-04; 01 Revisão nos demais documentos; melhorias dos processos das Unidades de Negócio (IT-SOF); melhorias nos documentos estratégicos (MQ-01); melhorias nos documentos táticos (PS); o documento PIN-SOF-01 melhorou as metas; Inovação no Sistema de Gestão de Processos: introdução do Processo de Pagamento digitalizado que substituiu o arquivo local.

Internalização (explícito em tácito) – interação do conhecimento explícito para ser incorporado ao colaborador que o transforma em conhecimento tácito e em espiral de criação do conhecimento. Atividades realizadas:

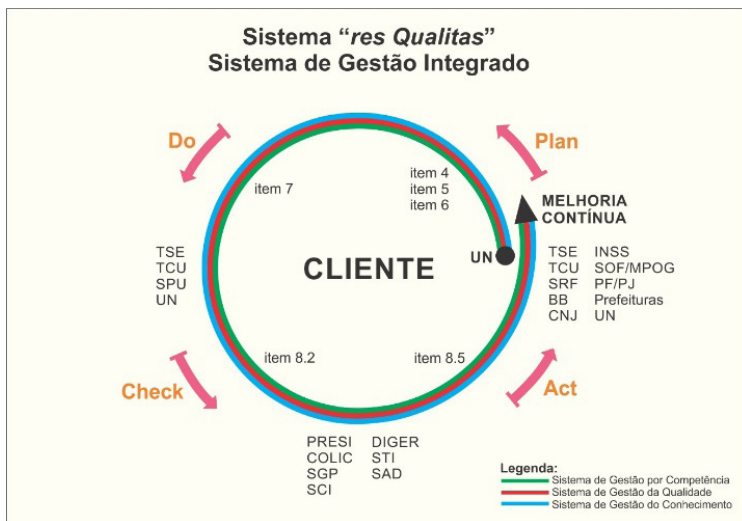
O Sistema de Gestão do Conhecimento socializou o conhecimento tácito do colaborador em conhecimento explícito para a organização; posteriormente, internalizou o conhecimento explícito da organização em conhecimento tácito para os colaboradores.

Ocorreu a internalização do conhecimento explícito combinado e incorporado pelos colaboradores que o transformou em novo conhecimento tácito para produzir a espiral de criação do conhecimento.

Para que a organização seja de aprendizagem, ela deve viabilizar a socialização do conhecimento explícito para que o colaborador verbalize a documentação deste conhecimento e incorporá-lo como conhecimento tácito. A partir do momento em que a organização utiliza esse conhecimento explícito estocado e disponível para distribuição e utilização, ele pode resultar em mudanças estratégicas (Zack, 1999). As principais práticas de Gestão do Conhecimento são: a normalização e padronização de documentos e registros, em particular das Instruções de Trabalho e a Gestão Eletrônica de Documentos disponível na intranet.

## **6 | MODELO DE SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO**

O Sistema de Gestão Integrado - SGI, representado pela Figura abaixo, incorporou o Sistema de Gestão da Qualidade, o Sistema de Gestão por Competências e o Sistema de Gestão do Conhecimento. Cada sistema, inclusive o SGI, é estruturado como processo de gestão com seus respectivos “*inputs*”, “*outputs*” e *stakeholders*.



### Sistema de Sistema de Gestão Integrado

Fonte: Sistema de Gestão Integrado

O Sistema de Gestão Integrado, bem como, cada um de seus sistemas, apresentam os seguintes princípios de gestão: foco no cliente; estruturado estrategicamente a partir da Unidade de Negócio; sistemas abertos ao ambiente; cada ciclo culmina com salto qualitativo ou ciclo em espiral; cada salto qualitativo é marcado pela Melhoria Contínua; método PDCA; adoção de burocracia mínima; autogestão; sistemas internos são independentes e harmônicos entre si.

Este modelo de Sistema Integrado de Gestão foi construído a partir da convergência da percepção da falta de mecanismos que transcendessem os três sistemas (da qualidade, por competências e do conhecimento) na administração pública com a observação dos benefícios das práticas de integração desses sistemas no Judiciário Nacional. A premissa é que o conhecimento dos colaboradores alimenta a organização. Essa política foi fundamental para criar sinergia para integrar os três sistemas de gestão e fortalecer a aprendizagem no grande sistema. A integração de sistemas pressupõe que os conhecimentos, antes represados nas unidades administrativas e nas pessoas, sejam compartilhados para beneficiar a aprendizagem.

#### **Escopo** do Sistema de Gestão Integrado:

Planejamento, Organização, Coordenação e Controle da Administração Orçamentária, Financeira e

Contábil da Justiça Eleitoral do Ceará.

#### **Política** do Sistema de Gestão Integrado:

- Administrar as eleições com transparência e segurança no processo eleitoral;

- Prestar jurisdição célere e eficaz;
- Promover a melhoria contínua dos processos e serviços, fortalecendo a democracia no Brasil.

**Objetivos** do Sistema de Gestão Integrado:

- I – Garantir a satisfação dos clientes internos e externos;
- II – Investir na qualificação profissional de seus colaboradores;
- III – Buscar a celeridade dos serviços;
- IV – Obter a eficácia da realização do serviço;
- V – Assegurar a melhoria contínua do Sistema de Gestão Integrado.

As tomadas de decisões do Sistema de Gestão Integrado são tomadas exclusivamente por colegiado, Comitê da Qualidade e Núcleo da Qualidade, que serão ratificadas pelo Presidente do Tribunal.

## 7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo de Sistema de Gestão Integrado está alinhado ao Planejamento Estratégico da Justiça Eleitoral do Ceará, atende às necessidades organizacionais, economiza esforços, adequa-se às novas filosofias e tendências do Judiciário Nacional.

O levantamento bibliográfico, a observação e a análise dos sistemas de gestão e as associações de seus conteúdos permitiram o desenvolvimento deste modelo de gestão que incorporou as atividades isoladas; exigiu na sua implementação conhecimentos multidisciplinares; e, necessário na contemporaneidade, induz a uma progressiva transparência na gestão.

A dificuldade identificada no início da implantação dos sistemas de gestão foi a inércia da manutenção da “informalidade” dos colaboradores que não estavam acostumados a registrarem as informações geradas no seu dia a dia; o paralelismo que havia no começo em continuar a executar as atividades normais com as de implantação do sistema e a heterogeneidade dos grupos que trabalhavam de forma isolada. As resistências às mudanças de postura dos colaboradores foram pouco a pouco sendo quebradas. O sistema de gestão integrado trouxe uma visão mais sistêmica dos processos aos colaboradores que começaram a compreender os seus papéis funcionais, interagindo nos processos e sugerindo melhorias ao sistema.

Houve o seguinte legado: certificação nacional e internacional, inclusão social dos colaboradores; resgata o lugar do planejamento no serviço público; participação democrática dos colaboradores nas tomadas de decisão; ciclos espirais e não circulares; sistema aberto ao ambiente; foco no cliente, no ciclo PDCA e na melhoria contínua; ameniza o impacto político – partidário e pessoal – muito presente no serviço público; participação

dos clientes e dos fornecedores nos processos; inserção do conhecimento científico aos sistemas de processos, de competências e de aprendizagem; tende ao profissionalismo do serviço público.

## REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO 9000:2005, Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário.

ABNT NBR ISO 9001:2008, Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. Implantando a administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.

CHAIB, Erick Brizon D'Angela. Proposta para implementação de sistema de gestão integrada de meio ambiente, saúde e segurança do trabalho em empresas de pequeno e médio porte: um estudo de caso da indústria metal-mecânica. Tese de Doutorado. Univ. Federal Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

DE CICCO, Francesco. Sistemas integrados de gestão: agregando valor aos sistemas ISO 9000, São Paulo: QSP. 2010. Disponível em [www.qsp.com.br](http://www.qsp.com.br), acesso em 13/06/2004.

HYPOLITO, Christiane Mendes e PAMPLONA, Edson de Oliveira. Principais problemas na implantação de um sistema integrado de gestão. ENEGEP 2000.

KARAPETROVIC, S.; WILLBORN, W. Integration of management systems: focus on safety in the nuclear industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v 20, n 2, 2003, 209-227.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. A criação de conhecimento nas empresas: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

THIOLLENT, Michel Jean-Marie. *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez, 2002.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO CEARÁ. Resolução 336/2007 – Programa da Qualidade.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Abastecimento 9, 294, 297, 308, 309, 310, 311, 312, 316, 317

Acurácia dos dados 103, 144

Agricultura Familiar 9, 293, 294, 295, 298, 299, 300, 301, 305, 306, 307, 308, 311, 313

Aprendizagem 7, 8, 73, 79, 92, 116, 123, 158, 163, 168, 169, 170, 171, 179, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 195, 196, 197, 198, 200, 201, 203, 204, 205, 206, 208, 209, 238, 265, 266, 267, 268, 276, 277, 279, 291

Avaliação Externa 7, 186, 188, 189, 190, 191, 192

### B

Benefícios Previdenciários 8, 253, 254, 255, 256, 258, 260, 261, 262

Bibliométrico 121, 280, 291

Branding 16, 17, 30, 31, 32, 36, 41, 42, 43

Burocracia 8, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 239, 277

### C

Capacitação 7, 170, 176, 177, 178, 179, 181, 182, 183, 184, 185, 200, 250, 269, 270, 271, 272, 273, 274

Celeridade 8, 240, 242, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 269, 278

Cluster 7, 231, 280, 281, 282, 283, 284, 286, 287, 289, 290, 291, 292

Competência 19, 32, 89, 95, 98, 104, 198, 202, 208, 212, 216, 227, 271, 272, 275

Competitividade 64, 86, 89, 94, 98, 115, 116, 122, 129, 150, 174, 180, 192, 280, 281, 282, 287, 289, 291, 293, 294, 297, 298, 305

Conhecimento 5, 7, 8, 16, 19, 32, 42, 53, 57, 60, 63, 67, 79, 89, 90, 91, 94, 95, 97, 98, 99, 100, 101, 115, 116, 117, 118, 119, 121, 122, 123, 124, 125, 127, 153, 154, 178, 180, 182, 184, 186, 191, 196, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 205, 206, 207, 208, 214, 248, 251, 265, 266, 267, 268, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 279, 290, 309, 316

Consumo de Vestuário 1, 10

Contabilidade 56, 57, 58, 59, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 119, 146, 147, 148, 270, 273, 283, 291

### D

Deral 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 303, 304, 305, 307, 308

Desenvolvimento 6, 7, 8, 4, 20, 25, 26, 27, 45, 46, 49, 52, 55, 57, 60, 61, 64, 65, 66, 69, 72, 74, 75, 77, 80, 86, 87, 88, 89, 90, 93, 94, 99, 100, 101, 105, 115, 116, 117, 121, 122,

123, 124, 126, 150, 154, 155, 172, 176, 178, 181, 183, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 198, 199, 202, 203, 206, 207, 222, 227, 230, 232, 238, 240, 251, 259, 267, 271, 272, 273, 274, 278, 281, 282, 283, 288, 291, 292, 295, 300, 307, 308, 312, 317

Design Gráfico 30

Desigualdade 8, 225, 226, 230, 233, 236, 238, 239, 263, 264

DNA Corporativo 6, 30

Docência 198, 199, 200, 204, 205, 208, 209

## **E**

Economia 8, 9, 31, 34, 45, 50, 72, 79, 80, 85, 87, 100, 119, 129, 131, 132, 164, 253, 254, 255, 256, 260, 263, 264, 271, 290, 291, 293, 294, 296, 297, 298, 302, 306, 307, 308, 311, 316

Eficiência 8, 45, 66, 71, 91, 92, 93, 103, 112, 124, 133, 135, 139, 141, 145, 152, 161, 163, 211, 212, 228, 240, 241, 242, 246, 251, 270, 282, 311

Empoderamento 6, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 155, 173

Empreendedorismo 149, 150, 151, 152, 154, 155, 157, 170, 172, 173, 174, 176, 179, 183, 185, 281

Empreendedorismo Feminino 149, 150, 151, 154, 155, 172, 173, 174

Empresa 19, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 56, 57, 58, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 83, 84, 87, 88, 89, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 115, 116, 117, 122, 123, 124, 127, 128, 129, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 143, 144, 145, 146, 151, 156, 157, 161, 163, 169, 172, 173, 176, 180, 181, 184, 267, 290, 310, 311

Empresas 6, 12, 19, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 41, 42, 44, 56, 57, 58, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 73, 75, 77, 78, 79, 80, 85, 86, 87, 89, 93, 94, 95, 96, 98, 100, 101, 119, 121, 122, 125, 127, 129, 131, 132, 133, 134, 135, 144, 145, 146, 147, 152, 156, 157, 163, 171, 174, 175, 178, 179, 180, 182, 183, 185, 222, 223, 255, 267, 279, 281, 282, 283, 286, 291, 296

Estratégias 5, 6, 12, 16, 17, 25, 30, 31, 36, 40, 42, 52, 56, 63, 64, 69, 71, 74, 75, 76, 78, 79, 80, 81, 82, 84, 86, 88, 89, 92, 94, 97, 99, 101, 103, 115, 118, 122, 123, 134, 173, 179, 184, 186, 187, 190, 191, 192, 195, 200, 201, 205, 206, 208, 264, 266, 282, 308, 313

## **G**

Gênero 29, 149, 150, 151, 154, 155, 156, 157, 158, 162, 163, 167, 169, 170, 171, 172, 174, 201, 215, 221, 262

Gestão de Pessoas 6, 86, 88, 89, 95, 99, 101, 176, 177, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 272

Gestão de Processos 265, 267, 275

## **H**

Habilidades 8, 82, 90, 93, 96, 97, 117, 122, 123, 124, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 178, 179, 186, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 195, 196, 198, 206, 208, 271, 272, 273



Hortigranjeiros 310, 311, 312, 314

## **I**

Inovação 6, 66, 86, 87, 88, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 116, 125, 152, 153, 155, 173, 174, 181, 198, 200, 208, 213, 242, 275, 279, 280, 282, 287, 288, 289, 290, 291

Instituição 51, 88, 117, 201, 207, 211, 217, 220, 221, 222, 233, 238, 240, 241, 243, 246, 247, 248, 249, 250, 252, 255, 309, 310, 311, 313, 316

Invisibilidade 6, 44, 45, 53

## **M**

Marketing 2, 5, 6, 2, 12, 14, 15, 32, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 79, 81, 82, 84, 85, 125, 179, 180, 184, 185, 223, 224, 290

Metáfora Contextual 6, 16, 17, 18, 19, 27, 28

Metodologia 6, 5, 16, 19, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 41, 42, 45, 95, 101, 105, 155, 182, 183, 187, 202, 206, 211, 215, 224, 252, 256, 267, 269, 273, 279, 280, 283, 285, 289, 297, 307

Mídias Sociais 56, 57, 58, 61, 62, 63, 64, 66, 67, 70, 72, 73

## **N**

Negro(A) 44, 46, 53

## **P**

Perfil do empreendedor 149, 151, 157, 158, 162, 163, 172

Pregão Eletrônico 8, 240, 242, 244, 247, 248, 250, 251

Publicidade 16, 17, 19, 26, 27, 28, 44, 52, 53, 54, 63, 71, 72

## **R**

Recursos Financeiros para a Saúde 102

Rendimento Escolar 48, 236, 238

## **S**





Slow Fashion 6, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15

## **T**

Treinamento 41, 66, 67, 86, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 96, 97, 98, 99, 100, 117, 122, 123, 124, 250, 251, 267, 270, 271, 272, 274, 275

## **U**

Universidade 8, 1, 16, 28, 29, 54, 55, 86, 101, 102, 115, 121, 128, 149, 155, 172, 178, 185, 197, 198, 204, 209, 210, 211, 215, 216, 221, 224, 240, 251, 253, 264, 280, 293, 307, 308, 309, 317, 318

 [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
 [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)  
 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)  
 [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)

# ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: SOCIEDADE E MARKETING E CADEIAS PRODUTIVAS

 [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
 [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)  
 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)  
 [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)

# **ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: SOCIEDADE E MARKETING E CADEIAS PRODUTIVAS**