

**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. 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

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
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

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

CAPÍTULO 25	348
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	
CAPÍTULO 26	365
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	
CAPÍTULO 27	383
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	
SOBRE O ORGANIZADOR	397
ÍNDICE REMISSIVO	398

CAPÍTULO 24

EMPRESAS PREMIADAS COM O SELO VERDE: ESTUDOS DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS QUE INFLUENCIAM NO DESEMPENHO SUSTENTÁVEL

Data de aceite: 01/04/2021

Data de submissão: 04/03/2021

Gabriela de Vasconcelos

Universidade Federal Rural de Pernambuco
Recife – Pernambuco
<http://lattes.cnpq.br/3319254133738873>

Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim

Universidade Federal Rural de Pernambuco
Recife – Pernambuco
<http://lattes.cnpq.br/2951129655100886>

RESUMO: O presente estudo objetivou identificar as competências organizacionais que influenciam no desempenho sustentável das empresas que receberam o Selo Verde da Junta Comercial de Pernambuco (JUCEPE), em 2016. A preocupação com a sustentabilidade tem importância significativa para instituições e governos que buscam alternativas para reduzir impactos ambientais gerados pela atividade humana em termos de poluição do ar, solo, água e qualidade de vida no planeta (PFITSCHER *et. al.*, 2008). O estudo em questão consiste num estudo de casos múltiplos, exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa. Utilizou-se análise documental e entrevista com as empresas premiadas com o Selo Verde. Os resultados apontam que todas desenvolvem programas sustentáveis; fazem controle e redução de impactos ambientais; possuem ações de educação ambiental interna e externa; desenvolvem ações junto aos *stakeholders*;

e já receberam outros prêmios e certificações ambientais. As motivações para adotarem práticas sustentáveis estão desde a fundação e geram economia financeira e socioambiental. As principais competências que fundamentam a sustentabilidade são capacitação técnica continuada dos colaboradores, responsabilidade compartilhada com fornecedores, sustentabilidade econômica, ambiental, social e das operações, governança corporativa com integridade e atendimento à legislação.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Competências, Avaliação de Desempenho, Sustentabilidade, Certificações Ambientais, Responsabilidade Socioambiental.

COMPANIES AWARDED WITH THE GREEN SEAL: STUDY OF ORGANIZATIONAL COMPETENCIES THAT INFLUENCE IN SUSTAINABLE PERFORMANCE

ABSTRACT: The present study aimed to identify the organizational competencies that influence the sustainable performance of companies that received the Green Seal from the Pernambuco Commercial Board (JUCEPE), in 2016. The concern with sustainability is of significant importance for institutions and governments that seek alternatives to reduce impacts environmental effects generated by human activity in terms of air, soil, water and quality of life pollution on the planet (PFITSCHER *et. al.*, 2008). The study in question consists of a multiple case study, exploratory and descriptive, with a qualitative approach. Document analysis and interviews with companies awarded the Green

Seal were used. The results show that all of them develop sustainable programs; control and reduce environmental impacts; have internal and external environmental education actions; develop actions with stakeholders; and have already received other environmental awards and certifications. The motivations for adopting sustainable practices are since the foundation and generate financial and socio-environmental savings. The main competencies that underpin sustainability are continued technical training for employees, shared responsibility with suppliers, economic, environmental, social and operational sustainability, corporate governance with integrity and compliance with legislation.

KEYWORDS: Skills Management, Performance Evaluation, Sustainability, Environmental Certifications, Social and Environmental Responsibility.

1 | INTRODUÇÃO

A preocupação com o fator ambiental é uma temática que passou a ter relevância a partir de 1960, impulsionada pelos movimentos ambientalistas, que embasaram a busca por uma nova forma de desenvolvimento, pautada na relação harmônica entre aspectos econômicos, sociais e ambientais, uma vez que, segundo Pereira (2007), a perspectiva econômica e ambiental não precisam ser conceitos antagônicos, mas complementares. Foi abordada amplamente na década de 1980 pelo relatório “Nosso Futuro Comum” elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU (Monteiro, Castro e Prochnik, 2003; Souza *et. al.*, 2009).

A partir de então, passou-se a pensar, conforme afirmam Monteiro, Castro e Prochnik (2003) e Calado (2010), na utilização dos recursos naturais com vistas à satisfação das necessidades das gerações atuais, sem comprometer às necessidades das gerações futuras. Posteriormente, houve no Brasil, a Rio-92, que de acordo com Souza *et. al.* (2009), visou estabelecer um programa de ações em defesa da sustentabilidade socioambiental e culminou com a Agenda 21, que passou a servir de referência para as organizações, em todo o mundo, na implantação de programas e políticas de preservação ambiental e desenvolvimento sustentável, provocando mudanças significativas nas relações comerciais visando à sustentabilidade socioambiental (Castro *et. al.*, 2005; Luz, Sellitto e Gomes, 2006; Campos e Melo, 2008; Garcia e Oliveira, 2009; Souza *et. al.*, 2009). Em 2002, a Rio + 10, realizada em Johannesburgo, estabeleceu “meios, metas e prazos para implantação dos planos de sustentabilidade estabelecidos pela Rio-92” (SOUZA *et. al.*, 2009, p. 502).

Desde então a preocupação com a sustentabilidade vem ganhando importância, de modo que, instituições e governos têm buscado alternativas para mitigar os impactos ambientais gerados pela atividade humana. Deste modo, as organizações assumem novos papéis em relação ao meio ambiente, mais preocupadas com aspectos como: poluição do ar, do solo, da água e qualidade de vida no planeta (PFITSCHER *et. al.*, 2008). Assim, se insere a responsabilidade socioambiental corporativa que pode ser entendida com a forma das empresas agirem, com postura ética e preocupação social e ambiental, na visão de Machado, Machado e Corrar (2009).

O cenário atual tem exigido um alto desempenho ambiental das organizações com vistas ao desenvolvimento sustentável. A intimidade das organizações com os princípios da sustentabilidade adquiriu crescente importância no mundo, tanto no mercado empresarial, quanto na academia, devido, primordialmente, à globalização por elevar a complexidade no mundo dos negócios (MUNCK; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2011).

A pressão social, oriunda da conscientização ambiental da sociedade como um todo, também foi um dos fatores que impulsionou essa mudança de paradigma que incorporou o aspecto ambiental como fator essencial para as organizações, gerando mudanças de comportamento dos *stakeholders*, um novo perfil de consumidores e um Estado mais crítico em relação às questões ambientais (PFITSCHER *et. al.*, 2008). Schultz-Pereira e Guimarães (2009) alegam que a mudança de comportamento do mercado consumidor, acarretou no aumento da procura por “produtos verdes”, além da mudança de conduta do Governo, que passou a atender as pressões sociais para criar normas legais e regulamentares mais rígidas e adequados mecanismos de controle. E ainda o aumento da rigidez da legislação ambiental, com as Normas ISO 14000, prevendo multas e/ou processos judiciais para as empresas que incorrerem em danos ao meio (PEREIRA, 2007; CAMPOS; MELO, 2008).

Nesse contexto, autores como Kraemer (2001), Monteiro, Castro e Prochnik (2003), Campos e Melo (2008), Garcia e Oliveira (2009) defendem que as organizações incorporem a variável ambiental aos seus processos de gestão e decisão, com vistas à sobrevivência globalizada. O fator ambiental é estratégico e vantagem competitiva, responsável pela criação de imagem positiva da organização diante da opinião pública. Assim, as empresas tendem a se moldar às pressões regulatórias e sociais e melhorar o relacionamento com seus *stakeholders*.

Surgem então as empresas verdes, que de acordo com Schultz-Pereira e Guimarães (2009), buscam atender essas exigências para sobreviverem no cenário atual, com consciência em adotarem práticas ambientais. Surgem também os Selos Verdes objetivando certificar tais práticas por parte das organizações, levando a que, ter uma gestão ambiental responsável deixe de ser um risco aos negócios para se tornar vantagem competitiva. A sustentabilidade organizacional (SO) considera um novo modelo de gestão que deve incluir, além da dimensão econômica, as dimensões ambiental e social, em que as empresas sabem que suas atividades impactam no ambiente natural e social (LINS; ZYLBERSZTAJN, 2010).

Nesse sentido, o estudo em questão busca responder a seguinte questão: Quais as competências organizacionais que influenciam no desempenho sustentável das empresas premiadas pela JUCEPE com o Selo Verde em 2016? Consequentemente, objetivando identificar as práticas socioambientais desenvolvidas e as competências organizacionais, que contribuíram para o desempenho sustentável das empresas que receberam o Selo Verde da JUCEPE em 2016.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Competências Organizacionais

Mills *et al.* (2002) categorizam as competências em: essenciais, distintivas, organizacionais ou das unidades de negócios, de suporte e capacidades dinâmicas. As essenciais são fundamentais para a sobrevivência da organização; as distintivas são aquelas que as diferenciam dos concorrentes e promovem vantagem competitiva, sendo reconhecidas como tal pelos clientes; as organizacionais ou das unidades de negócios estão presentes em cada unidade de negócios da empresa; as de suporte são as que apoiam as demais competências; e por fim a capacidade dinâmica de adaptar competências ao longo do tempo. Já Fleury e Fleury (2001; 2005) classificam as competências organizacionais em: competências sobre processos; técnicas; sobre a organização; de serviço e sociais. Tais competências organizacionais dependem das competências individuais e estão intimamente relacionadas ao desenvolvimento e contexto organizacional.

Para Kersiene e Savaneviciene (2009) pode-se identificar uma trajetória evolutiva sobre o conceito de competências organizacionais em que ora segue uma abordagem racionalista, outra época uma abordagem mais interpretativa, da mesma forma um enfoque mais funcional ou uma mais estrutural, um aprendizado social, que pode ser visto a partir de um sistema isolado, individual a uma visão multidisciplinar. Assim, há grande dificuldade em seu efetivo entendimento de maneira uniforme.

O conceito de competência organizacional, segundo Fleury e Fleury (2004), Fernandes, Fleury e Mills (2006), origina-se da abordagem da Organização Baseada em Recursos – *Resource Based View* (RBV), a qual leva em consideração o conjunto de recursos: físico, financeiro, organizacional e humano da empresa, que coordenados afetam seu desempenho. As *core competences* ou competências organizacionais são difíceis de imitar, impactam no desempenho organizacional e são fatores chave de sucesso organizacional, que na visão de Moreira e Munck (2010) são um conjunto de habilidades e tecnologias que aportam um diferencial fundamental para a competitividade da empresa. Barney e Hesterly (2007) definem competências organizacionais como recursos e capacidades, condições fundamentais para o alcance da vantagem competitiva nas organizações modernas.

Brida e Santos (2011) afirmam que as competências organizacionais essenciais, são a base da estratégia competitiva e que o treinamento dos funcionários e crescimento de suas respectivas competências individuais as influenciam. Picchiai (2011) defende que as competências organizacionais essenciais são as que distinguem a organização de seus concorrentes e são capazes de oferecer produtos diferenciados, influenciadas pelo desenvolvimento das competências individuais e gerenciais adquiridas ao longo do tempo, através da composição de diversas competências individuais, processos internos e cultura organizacional.

Ruas *et. al.* (2014) apontam para a existência de duas perspectivas da dinâmica das competências organizacionais: a dinâmica interna, em relação à atuação conjunta e sinérgica das competências organizacionais; e a dinâmica externa das competências organizacionais e seus impactos no ambiente externo à organização, na geração de vantagem competitiva. Mills *et. al.* (2002) por sua vez apontam para o fato de que as competências organizacionais devem conferir vantagem competitiva, serem sustentáveis e versáteis. No entanto, há dificuldades nos meios de identificação e caracterização das competências organizacionais, como também apontam os modelos propostos por Jadivan (1998) e King, Fowler e Zeithaml (2002) que corroboraram para a construção adotada por Kaehler (2013) ao sistematizar um método para identificação e caracterização das competências organizacionais, composto por um conjunto de questionamentos subsequentes. Galdino (2016, p. 27) afirma que “as empresas que buscam competitividade devem manter suas competências organizacionais alinhadas aos objetivos estratégicos, bem como desenvolver e renovar suas capacidades organizacionais (base das competências organizacionais)”.

Munck e Oliveira (2014, p.431) afirmam que “uma organização competente é aquela que detém a capacidade de assegurar condições de obter resultados e entregar o seu objeto fim (produto, serviço, etc.), de forma eficiente e eficaz, ou seja, somente se pode falar em competência quando há competência em ação”. Porque Souza (2010) defende que não se aceita a ideia da organização ser competente por si mesma, mas sim competente em determinados aspectos. Lewis (2003) constata que na maioria das vezes, não são os recursos que geram vantagem competitiva diretamente e sim, os processos de entrega desses recursos ou as competências. E na visão de Amorim e Silva (2011), isto depende das pessoas que a compõem, de suas competências individuais, da entrega destas competências para os grupos e gestores que participam das ações organizacionais.

Na visão de Munck e Galleli (2015, p.531) “independentemente da abordagem utilizada para conceituar a competência... o fato é que a competência é alcançada pela mobilização de recursos – humanos ou não –, e essa mobilização possui um objetivo final.” Assim, há uma relação de troca mútua, em que os indivíduos geram valor econômico para organização e esta gera valor social para o indivíduo. Portanto, as competências individuais, devem estar em harmonia com as competências organizacionais, para alcance dos resultados pessoais e organizacionais. A gestão por competências então, integra e orienta esforços no desenvolvimento e apoio às competências essenciais para a concretização dos objetivos organizacionais (FLEURY; FLEURY, 2001; AMORIM; SILVA (2011).

2.2 Sustentabilidade

Sustentabilidade deriva do latim e significa sustentar, suportar, conservar, manter, e segundo Siche *et. al.* (2012) afirmam, foi bem explicada no Relatório Brundtland, estudo da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente das Nações Unidas. A partir de então, Monteiro, Castro e Prochnik (2003) a defendem como a utilização dos recursos naturais para satisfação das necessidades das gerações atuais, sem comprometer as necessidades

das gerações futuras. Ou seja, necessidade de mudança no enfoque do desenvolvimento, já que o planeta e seus sistemas ecológicos estão sofrendo graves impactos negativos (SICHE *et. al.*, 2007).

Kraemer (2012) afirma que a sustentabilidade compreende três dimensões: a econômica, a ambiental e a social, as quais estão interligadas, exigindo o uso inteligente e responsável dos recursos naturais para o desenvolvimento. Munck; Munck; Borim-de-Souza (2011) apontam a necessidade do equilíbrio para garantir sustentabilidade econômica, ambiental e social, com equidade social, prudência ecológica e eficiência econômica. Ou seja, a sustentabilidade econômica consiste na viabilidade econômico-financeira da organização, na sua capacidade de geração de emprego e renda, envolvendo: a eco-eficiência e a inserção socioeconômica. Isto inclui práticas como educação corporativa, treinamento, investimentos em saúde e segurança laboral, ética empresarial, etc. Os autores recomendam ainda que a sustentabilidade envolva todas as práticas da empresa com vistas a minimizar os impactos ambientais de suas atividades e tratamento proativo das questões ambientais, não se limitando unicamente a cumprir a legislação ambiental.

Machado, Machado e Corrar (2009) chamam atenção para a existência de diversos termos como sustentabilidade empresarial, responsabilidade social empresarial, ética empresarial, cidadania corporativa, performance social corporativa, dentre outros, os quais são utilizados em relação à responsabilidade das empresas com o ambiente de forma responsável e sustentável. Já Munck; Munck; Borim-de-Souza (2011), dentre outros, concordam também com a ideia do *Triple Bottom Line* ou três Ps (*People, Planet and Profit*) em que as empresas não devem objetivar apenas o lucro, mas o desenvolvimento social e à preservação ambiental.

De acordo com Calado (2010) o desempenho sustentável (DS) é uma estratégia ambiental para ajudar as organizações a sobreviverem em um mundo preocupado com as questões ambientais, com crescimento econômico, porém com responsabilidade socioambiental. Enseja a mudança de valores e princípios organizacionais a fim de aliar lucro e desempenho organizacional, em todos os âmbitos. Isto implica em reduzir custos de produção, evitar de incorrer em multas e punições devido à legislação ambiental, mantendo uma boa imagem institucional.

A certificação ambiental através dos selos verdes surge como forma de atestar o desempenho sustentável das organizações. Biazin e Godoy (2000) apontam para a consciência ambiental da sociedade como propulsora dos rótulos ambientais como meio de diferenciação entre empresas e de prospecção de clientes, conferindo assim vantagem competitiva, uma vez que o selo verde identifica os produtos que causam menos impacto ao meio ambiente. Este pode ser dos próprios fabricantes ou de órgãos oficiais de certificação, desde que sigam a série ISO 14000, que traz as normas sobre a Rotulagem Ambiental que dispõe sobre os princípios gerais da rotulagem e declarações ambientais; termos e definições; simbologia para os rótulos; testes e metodologias de verificação.

Nesse sentido, as secretarias estaduais de Desenvolvimento Econômico (Sdec) e de Meio Ambiente e Sustentabilidade (Semas) juntamente com a Junta Comercial de Pernambuco (Jucepe) lançaram o Selo Verde com o objetivo de estimular as empresas a se comprometerem com a gestão sustentável por meio do desenvolvimento de ações destinadas à preservação ambiental. Para ter direito ao selo, a empresa terá que inserir em seu contrato social ou estatuto, cláusulas expressando o compromisso com a sustentabilidade como: ações de consumo de energia renovável, uso sistemático de materiais recicláveis, controle de emissão de poluentes. As empresas devem passar por um processo de validação que ateste suas práticas sustentáveis para receberem o reconhecimento de Empresa Verde.

O processo para obtenção da certificação segue as seguintes etapas: 1) incluir em seus atos constitutivos cláusula ou artigo de comprometimento com a sustentabilidade e com o meio ambiente; 2) responder o questionário da JUCEPE e redigir um relatório com as práticas sustentáveis adotadas pelas empresas, os quais serão submetidos à análise da SEMAS; 3) análise dos relatórios e questionários e realização de auditoria para verificação das ações descritas nos referidos instrumentos que posteriormente, a SEMAS enviará à JUCEPE suas conclusões. Havendo conclusões técnicas favoráveis, será concedida o Selo “Empresa Verde” e receberão um diploma do Governo do Estado de Pernambuco com validade de 12 meses.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa objetivou identificar as competências organizacionais que influenciam no desempenho sustentável das empresas que receberam o Selo Verde da Junta Comercial de Pernambuco (JUCEPE), em 2016. Caracteriza-se por ser exploratória e descritiva. Exploratória porque envolve: levantamento bibliográfico, entrevistas e análise de exemplos que possam contribuir na compreensão do problema (GIL, 2002) e Descritiva porque busca descrever as características do objeto estudado e de acordo com Gil (2002, p. 42), “pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Trata-se de um estudo de casos múltiplos, porque utiliza mais de uma realidade para confrontar dados, visando buscar explicações e fundamentos para os fenômenos que caracterizam o objeto de estudo.

Os procedimentos para coleta de dados foram a análise documental em relatórios e questionários do processo de certificação submetidos à JUCEPE para a avaliação das empresas candidatas ao Selo Verde em 2016 e entrevista semiestruturada com as quatro empresas que receberam o selo em 2016. Em 2015 foi lançado Selo Empresa Verde pela JUCEPE e 43 empresas se inscreveram. Após as análises técnicas, foram contempladas com o selo quatro empresas, as quais participaram desta pesquisa, sendo dois shopping center, uma consultoria e uma indústria de grande porte.

Análise dos dados foi estruturada em três fases. Na 1ª fase foram analisados os relatórios submetidos pelas empresas para a apreciação da JUCEPE, a fim de identificar quais os programas e projetos desenvolvidos com foco na sustentabilidade. Como os relatórios não seguiram um padrão pré-estabelecido, buscou-se analisar as práticas de Responsabilidade Social e Ambiental, adotadas pelas empresas estudadas.

Na 2ª fase foi analisado o Questionário – Selo Empresa Verde aplicado pela JUCEPE às empresas ganhadoras do processo de certificação composto por 10 construtos: gestão ambiental; controle da poluição; gestão energética; recursos hídricos; recursos naturais; manejo e proteção ambiental; consumo consciente; resíduos sólidos; parcerias; e comunicação.

E na 3ª fase, foram realizadas as entrevistas semiestruturadas com os gestores ambientais/sócio-diretor, que analisou 4 aspectos: ações de sustentabilidade organizacional; competências organizacionais; desempenho sustentável da organização; empresas verdes e selos verdes. Quanto à análise das competências organizacionais, a fim de aprofundar e ratificar as respostas encontradas nas entrevistas utilizou-se a abordagem de Kaehler (2013) para complementar os resultados encontrados pelas entrevistas. Nesta análise, foram identificadas algumas competências organizacionais que se enquadram no modelo proposto do referido autor, posto que as competências organizacionais caracterizam-se por algo que a empresa sabe fazer muito bem, devendo ser uma habilidade importante para a organização a qual confira produtividade e competitividade, influenciando na decisão de compras dos consumidores, devendo, ainda, ser fruto de um conhecimento coletivo da organização e não restrito a apenas um setor ou a poucos funcionários da empresa.

4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Análise dos Documentos Submetidos à Jucepe

A partir da análise dos relatórios submetidos pelas empresas à JUCEPE, foram observados os projetos e programas desenvolvidos com base no conceito de sustentabilidade organizacional e que corroboram para o desempenho sustentável organizacional. Foram verificados os recursos empregados e os agires organizacionais que somados às competências individuais dos colaboradores constituem-se em competências organizacionais imprescindíveis para o alcance do desempenho sustentável, conforme levantamento bibliográfico.

Todas as empresas analisadas desenvolvem programas e projetos de impactos ambientais, sociais e econômicos, divulgam seus projetos e programas de Gestão de Resíduos sólidos, Controle e Redução de Impactos Ambientais, Educação Ambiental, Relacionamento com *stakeholders*, bem como certificações e premiações.

<p>a) No uso de recursos hídricos:</p> <p>- A empresa 1 reduziu 65% do consumo de água potável.</p> <p>- A empresa 2 possui um sistema de captação de água da chuva e reutiliza no sistema de irrigação, nos vasos sanitários e na Torre de Refrigeração, além de ter um Sistema de Reuso de Água de Condensação do ArCondicionado que economizou 30.000 m³ de água por ano (aproximadamente 25%); Utiliza torneiras e mictórios acionados automaticamente por sensores e sistema de esgoto a vácuo. Resultando em um consumo de água 50% menor; e seu projeto arquitetônico é inteligente projetado para favorecer a infiltração e o ciclo natural da água, bem como minimizar a ocorrência de ilhas de calor, adotando as medidas como: utilização de piso semipermeável no estacionamento; criação de jardins entre as vagas e áreas verdes; manutenção do solo; uso de vegetação para controle da radiação solar, temperatura, unidade e amenização da poluição do ar. Consumo de água 50% menor em relação a sistemas convencionais.</p>
<p>b) No quesito eficiência energética:</p> <p>- A empresa 1 possui painéis foto voltaicos com geração de 25% da energia necessária, turbinas eólicas, biodigestores e na iluminação e climatização utiliza piso e vigas frias, aproveitando a luz natural. Redução dos custos com climatização em 50%.</p> <p>- A empresa 2 na iluminação e climatização utiliza sistema integrado de automação predial; controle de iluminação artificial e ar condicionado; redução da iluminação artificial em 60% durante o dia e do consumo de energia em 35% menor; utiliza lâmpadas de alto rendimento.</p> <p>- A empresa 3 prioriza a compra de equipamentos de baixo consumo; adota o Programa <i>Green Office</i> que abrange a adesão por estruturas compartilhadas de escritório, mobilizando ações junto ao <i>Trinus Office</i>, para aproveitar ao máximo os recursos e de <i>web</i> conferência para cada 20 atendimentos de consultoria <i>in site</i>; e promove eventos de sensibilização sobre o consumo de energia elétrica com pessoal interno.</p>
<p>c) Quanto à gestão de resíduos:</p> <p>- A empresa 1 fez o reaproveitamento de 100% de resíduos na construção do empreendimento; redução de 3.188 caminhões nas ruas da cidade, economia de 26.812,71 litros de diesel, redução da emissão 87.838,45 kg de CO2 na atmosfera, e economia financeira para a empresa de R\$ 1.181.117,56.</p> <p>- A empresa 2 quanto à logística reversa dispõe de serviços que estimulam a população a contribuir com o meio ambiente, disponibiliza PEV's (ponto de entrega voluntária), implantou centrais de resíduos, direcionando-os corretamente e gerando recursos para catadores.</p> <p>- A empresa 3 quanto à compra de produtos sustentáveis, só adquire papel reciclado; na logística reversa implantou papa pilhas no escritório; devolve computadores e periféricos ao fabricante ou seu representante local; divulga locais para descarte adequado de pilhas, baterias e materiais eletrônicos; na redução da geração de resíduos faz automatização de processos; implantação de <i>software</i> para rotinas administrativas; disponibiliza informações para clientes no site; disponibiliza acesso <i>web</i> aos documentos eletrônicos dos clientes; implementa pagamentos e boletos <i>on line</i>; emite nota fiscal eletrônica.</p>
<p>d) Em relação à conservação da fauna e flora:</p> <p>- A empresa 1 promove a interação das pessoas com a natureza, através de educação ambiental e doação de mudas; e promove o reflorestamento através de sementeira própria para produção de mudas nativas para expansão de áreas verdes.</p> <p>- A empresa 2 fez o plantio de mais de 2000 árvores junto à Prefeitura do Recife; recuperação e manutenção de 40.000 m² de mangue.</p>
<p>e) Em termos de Controle e redução de impactos ambientais:</p>

- A empresa 1 prioriza compra de materiais menos impactantes ao meio ambiente e à saúde das pessoas, tais como: madeira de reflorestamento, tintas à base de água, condicionadores de ar de alta eficiência; faz controle de impactos em canteiro de obras e utiliza um conjunto de 88 estratégias de sustentabilidade implantadas e monitoradas diariamente, reduzindo os impactos relacionados às atividades de construção.
- A empresa 2 fez uma via pública em volta do empreendimento, arborizada com ciclovias e calçada.
- A empresa 3 faz compensação das emissões provenientes de combustíveis fósseis e do CO2 proveniente do uso de nuvem (*internet*) através da aquisição de créditos de carbono para compensar as emissões. Para tanto, contabiliza: a quilometragem para realização das atividades da empresa; as milhas; o volume de combustível pago pela empresa; acessos ao site, adquirindo créditos pelo impacto causado pelos acessos.
- E a empresa 4 faz redução dos gases de efeito estufa, através da compra de créditos de carbono.

f) Na Educação Ambiental:

- A empresa 1 faz capacitação com os funcionários e promove palestras, peças teatrais e demonstrações práticas de proteção ao meio ambiente, envolvendo a comunidade e escolas municipais da região.
- A empresa 2 faz capacitação com os funcionários e também realiza palestras com moradores das comunidades próximas.
- A empresa 3 faz capacitação com os funcionários.
- E a empresa 4 possui o Projeto Planeta do Bem que promove educação ambiental em escolas da cidade onde funciona.

g) Na análise das ações quanto ao Relacionamento com os stakeholders:

- A empresa 1 promove a capacitação profissional, em parceria com o SENAI, SESC, Governo de PE e Prefeitura de Camaragibe, qualificando gratuitamente, jovens da região para ocuparem as vagas de empregos durante a construção e operação da empresa; parceria com cooperativas de catadores de materiais recicláveis, promovendo inclusão social e geração de renda; dissemina práticas sustentáveis através de visitas técnicas de alunos e professores universitários e participação em palestras em eventos nacionais e internacionais; faz escolha criteriosa de fornecedores que estejam de acordo com os requisitos de sustentabilidade; promove a transparência através da apresentação dos projetos e estratégias de sustentabilidade às lideranças da região. E resgata a preservação cultural através da construção do Museu Camará.
- A empresa 2 faz trabalho social com a comunidade do entorno através do Instituto João Carlos Paes Mendonça de Responsabilidade Social; implantação de vias e passagens de pedestres nos moldes da acessibilidade universal.
- A empresa 3 promove capacitação de colaboradores junto a clientes através do SEBRAE; promove ações voluntárias envolvendo parceiros; promove eventos de desenvolvimento profissional aos colaboradores de clientes; promove sorteio de inscrições gratuitas para eventos de capacitação; recebe indicações de clientes, colaboradores e parceiros para bolsas gratuitas ou parciais; envia mailing para os eventos de capacitação promovidos pela ABNT; promove programa de capacitação de colaboradores junto a clientes através de recursos do SEBRAE.
- E a empresa 4 faz divulgação de suas ações ambientais para garantir a permanência e a vigilância dos funcionários; Criação do Programa Tareco e Mariola, que desenvolve trabalhos social, educacional e ambiental, envolvendo a comunidade.

h) Em termos de prêmios e certificações:

- A empresa 1 fez a construção do shopping baseada nos critérios das principais certificações ambientais da construção civil, nacionais e internacionais; e ganhou o reconhecimento da empresa por instituições de grande credibilidade, agregando valor à marca e ratificando a importância das ações.
- A empresa 2 foi o primeiro shopping da América Latina a conquistar a Certificação AQUA/HQE, na fase de obras e atualmente na fase de uso.
- A empresa 3 possui o selo *site* sustentável; É agente comercial da ABNT, sendo referência para o atendimento de pedidos de certificações voltadas para empresas e pessoas, o que inclui a rotulagem ambiental, a elaboração e o reconhecimento de selos setoriais.
- E a empresa 4 é certificada com a ISO 14000, que atesta responsabilidade ambiental no desenvolvimento das atividades organizacionais. E recebeu Prêmio Cidadania do Anuário Telecom edição 2003.

i) E em termos de monitoramento de indicadores:

- A empresa 1 faz mensuração dos resultados alcançados e definição de novas metas, baseando-se no conceito de melhoria contínua.
- E a empresa 4 utiliza o GHG Protocol e ISO 14.064-1 como ferramenta de medição e gerenciamento de suas emissões de GEE.

Quadro 1 – Ações de sustentabilidade desenvolvidas

Fonte: elaborado pelos autores

Por meio da análise dos questionários da JUCEPE, as questões principais podem ser assim resumidas:

PARTE I - GESTÃO AMBIENTAL
1- Existe um Sistema de Gestão Ambiental na Empresa? Todas possuem
2- Existe Certificação Ambiental? Apenas a empresa 3 não possui.
3- Desenvolve programas de gestão para melhorar as metas ambientais? Todas desenvolvem com funcionários; comunidades do entorno; fornecedores; e clientes, à exceção da empresa 3 que faz apenas com funcionários e clientes.
4- Exige que fornecedores comprovem procedimentos de gestão ambiental? Apenas a 3 não exige.
5- Existe departamento que responde pela gestão ambiental na empresa? Sim.
PARTE II - CONTROLE DA POLUIÇÃO
6- Utilizam processos, práticas, materiais, equipamentos que reduzem a poluição e os impactos ambientais? Todas usam EPI. A empresa 1 Sistema de Tratamento de Efluentes, de Reuso de Água e de Geração de Energia Limpa e Renovável, Tecnologias Recicladoras de Resíduos. A empresa 2 Detergentes biodegradáveis; Uso de Filtros; Tanques de decantação; Sistema de irrigação; Aterro sanitário. A empresa 3 Automação dos processos de negócio e gestão eletrônica dos documentos (GED). A empresa 4 Detergentes biodegradáveis; Uso de Filtros; Tanques de decantação; Aterro sanitário.
PARTE III - GESTÃO ENERGÉTICA
7- Que fontes de energia são utilizadas ou contratadas pela empresa? As empresas 1, 2 e 3 usam a concessionária. A empresa 1 Energia Solar Fotovoltaica: 206 kWh. Energia Eólica: 900 kWh. Gerador à Biogás de 30 Kva. A empresa 2 Mercado Livre: fonte PCH's, 4.750.000,00 kWh; Gerador: combustível Diesel, 8.000 litros (trimestre). A empresa 3 3000 kWh (compartilhada com outras empresas). A empresa 4 Mercado Livre: Alternativa 68.503.349 kWh.
8- Possui controlador de demanda? As empresas 1 e 4 possuem. As demais não possuem.
9- Desenvolve programa de eficiência energética? Todas desenvolvem.
10 - Consumo médio mensal de combustível(eis): A empresa 1 Gasolina: 100,00 litros; Diesel: 2.400,00 litros. A empresa 2 Diesel: 60 litros. A empresa 3 Gasolina: 500 litros. A empresa 4 - Gasolina: 4.128 litros; Diesel: 173.499 litros.

PARTE IV - RECURSOS HÍDRICOS
11- Que fontes de água são utilizadas ou contratadas pela empresa (mensal)? Abastecimento público exceto a empresa 4.
PARTE V - RECURSOS NATURAIS
12- Desenvolve programa de utilização racional de recursos naturais? Todas fazem. Empresa 1 - Reuso de água; Captação de água de chuvas; Biomassa com plano de manejo; Redução e reuso dos resíduos; compostagem; energia solar e eólica; educação e conscientização ambiental. Empresa 2 - Reuso de água; Captação de água de chuvas. Empresa 3 - papel reciclado. Empresa 4 - Reuso de água; Captação de água de chuvas.
PARTE VI - MANEJO E PROTEÇÃO AMBIENTAL
13- Possui programa de plantio de árvores? Todas possuem.
14- Possuem ações de proteção de áreas verde, praças, espaços públicos, Unidade de Conservação? Empresa 1 Preservação dos recursos naturais; Manutenção das áreas verdes; Proteção de Fauna Urbana. Empresa 2 Renaturalização de áreas limítrofes ao manguezal; Palmeiras na Via Pública, Recuperação de Praça em Brasília Teimosa através de Projetos Sociais com Jovens do IJCPM. Empresa 3 Não. Empresa 4 Preservar o meio ambiente.
PARTE VII - CONSUMO CONSCIENTE
15- Possui programa de consumo consciente? Empresa 1 Compra coletiva; Uso de papel reciclado; Fomento da agricultura orgânica; Certificado de origem da matéria-prima; Energia; Água; Outros. Especifique: Uso de resíduos reciclados. Empresa 2 Uso de papel reciclado; Energia; Água. Sensibilização administrativa sobre o consumo de materiais de escritório; Certificado de Origem de Mobiliário Empresa 3 Compra coletiva; Uso de papel reciclado; Energia; Água; Uso compartilhado de espaços e serviços corporativos terceirizados com outras empresas. Empresa 4 Uso de papel reciclado; Energia; Água.
PARTE VIII - RESÍDUOS SÓLIDOS
16- Possui programa de destinação adequada de resíduos sólidos? Empresa 1 Metas de redução e separação de resíduos sólidos; Parceria formal com cooperativas/ associações de catadores; Compostagem; Reuso de materiais; Tratamento de efluentes; Uso de gaseificador; Logística reversa; Educação ambiental; Tecnologias para reciclagem dentro do Shopping; Compra de produtos reciclados. Empresa 2 Separação de resíduos sólidos – coleta seletiva; Parceria formal com cooperativas/ associações de catadores; Compostagem; Logística reversa; Educação ambiental. Empresa 3 Resíduos coletados pelo sistema público e escritório possui tratamento público de esgotos. O escritório possui coletor específico para pilhas. Empresa 4 Metas de redução e separação de resíduos sólidos; Parceria formal com cooperativas / associações de catadores; Reuso de materiais; Tratamento de efluentes; Logística reversa; Educação ambiental.
PARTE IX - PARCERIAS
17- Possui parcerias, apoio a ONGs e entidades com atuação socioambiental? Todas possuem.
PARTE X - COMUNICAÇÃO
18- Possui programa de divulgação e informação sobre a gestão ambiental da empresa? Todas possuem interno e externo.

Quadro 2 – Questionário: Selo Empresa Verde da JUCEPE

Fonte: Elaborado pelos autores

4.2 Análise dos Resultados das Entrevistas

As entrevistas aplicadas evidenciaram que as quatro são empresas ganhadoras do Selo Verde 2016 são sustentáveis e desenvolvem ações que impactam nos aspectos ambientais, sociais e econômicos culminando no seu desempenho sustentável. A partir do modelo desenvolvido por Kaeler (2013) citado por Ruas *et. al.* (2014) foi possível identificar algumas competências de acordo com a visão de cada responsável pela questão sustentável das empresas, sintetizado no quadro 3 a seguir.

PARTE I - SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL
<p>1. Quais as práticas sustentáveis que não são adotadas pela empresa, mas que poderiam ser adotadas para melhorar ainda mais o desempenho sustentável das mesmas?</p> <p>Empresa 1- Trabalhar com o conceito de melhoria contínua tentando melhorar o desempenho para ser mais eficiente e reduzir impacto.</p> <p>Empresa 2 - Uso de energia solar, uso de ETE para o reuso de efluentes. A partir das Análises Críticas realizadas pela equipe trimestralmente, reforçar os pontos fortes sinalizados e buscar corrigir os pontos de melhorias constatados. Buscar constante atualização e melhorias na gestão da operação e manutenção, para obter melhores desempenhos nos indicadores operacionais e ambientais.</p> <p>Empresa 3 – Utilização dos indicadores Ethos/SEBRAE. Melhorar a atuação social. Criar um plano de ação junto a sociedade, buscando parcerias para principalmente realizar eventos de capacitação, palestras, divulgação de soluções sustentáveis.</p> <p>Empresa 4 - Acompanhar os indicadores, verificar gaps e buscar a melhoria contínua de seu desempenho socioambiental.</p>
<p>2. Quais as motivações que levam a empresa adotar práticas sustentáveis?</p> <p>Empresa 1– O diretor-presidente preocupa-se com a sustentabilidade, portanto, a sustentabilidade está no DNA da empresa.</p> <p>Empresa 2 - Posicionamento e compromissos socioambientais a fim de conduzir uma cultura organizacional fundamentada nos aspectos do Desenvolvimento Sustentável local, proporcionando qualidade ambiental na operação do Shopping, bem-estar dos clientes e comunidades do entorno.</p> <p>Empresa 3 – A empresa nasceu com a preocupação ambiental e elaborou o seu código de ética e conduta profissional pautado na responsabilidade socioambiental, a fim de obter certificações internacionais e alcançar diferencial no mercado.</p> <p>Empresa 4 - Preocupação com a melhoria da cidade em que atua e bom relacionamento com a comunidade (responsabilidade social), com a imagem da empresa e manutenção das operações.</p>
<p>3. Como a sustentabilidade organizacional impacta nos resultados econômico-financeiros da sua empresa?</p> <p>Empresa 1- Gerando uma economia de mais de 2 milhões de reais em 3 anos.</p> <p>Empresa 2 – Redução do consumo de recursos como água e energia, considerados grandes impactantes no custo operacional do empreendimento. O uso de produtos de limpeza e manutenção interna, mais eficientes e ecológicos, que demandam menores quantidades para resultados de maior desempenho. A parceria com empresas e cooperativas de reciclagem, que recebem como doação, resíduos com potencial de reciclagem sem custos para operação.</p> <p>Empresa 3 – Gerando economia com a otimização e automação dos processos a partir do uso de nuvem que tem reduzido cerca de 25% os custos com deslocamento, gráfica, hora de consultoria entre outros.</p> <p>Empresa 4 - Através da não despesa com multas, sanções disciplinares, correções de passivos etc. Economia de energia elétrica e de água, diminuição do uso de resíduos enviados para o aterro aumentando o tempo de vida do aterro, redução de emissão de CO², de combustível, tudo isso tem implicações financeiras, porém não são contabilizadas pela empresa, apesar de possuir indicadores para ver quanto está gerando de resíduos, energia e consumo de água emissão de CO².</p>
PARTE II - COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

4. Quais competências fundamentam a sustentabilidade organizacional?

Empresa 1 - Capacitação voltada para a sustentabilidade organizacional e responsabilidade compartilhada através do Programa fornecedor responsável.

Empresa 2 - Sustentabilidade econômica, sustentabilidade ambiental, sustentabilidade social e sustentabilidade das operações.

Empresa 3 – A sustentabilidade econômica e ambiental.

Empresa 4- Sustentabilidade econômica, sustentabilidade ambiental e sustentabilidade social.

5. Como a empresa categorizaria suas competências em essenciais, distintivas, das unidades de negócios e de suporte?

Empresa 1 - Essencial: sustentabilidade organizacional. Distintiva: governança corporativa. Das unidades de negócio: programas de sustentabilidade. Suporte: capacitação técnica.

Empresa 2 - Segue as diretrizes corporativas e compromissos socioambientais assumidos pelo empreendedor, com o tripé da sustentabilidade em rotinas operacionais e de gestão, desde a compra de materiais à contratação de prestadores de serviços, bem como, no desenvolvimento de ações internas e externas.

Empresa 3 – Essencial: gerenciamento de projetos. Distintiva: analista de processos. Das unidades de negócio: consultoria técnica. Suporte: consultoria instrutória.

Empresa 4- Essenciais: sustentabilidade e inovação. Distintivas: relacionamento com a população foco nas questões socioambientais. Unidade de negócios: trabalho em equipe. Suporte: integridade, atendimento a legislação, eficiência no consumo de água e energia.

7. Quais competências organizacionais agregam valor à empresa em termos econômicos, sociais e ambientais influenciando no desempenho sustentável da mesma para obtenção do Selo Verde?

Empresa 1 - Programas, conjunto de estratégias, governança corporativa. Inserção social através da promoção de cursos de capacitação do SENAI e SENAC para a população; construção de um empreendimento aberto ao público.

Empresa 2 - Compromisso com a sustentabilidade operacional, equipes operacionais integradas ao conceito de sustentabilidade, expertise da analista ambiental na condução e manutenção dos requisitos ambientais, melhorias contínuas a partir de análises críticas da operação. Constante capacitação e atualização de funcionários, estabelecimento de práticas de hospitalidade e boa convivência, monitoramento de desempenhos por equipes, valorização dos funcionários via reconhecimento público junto às equipes e disponibilização de espaços confortáveis e de qualidade ambiental para as equipes. Respeito às pessoas, liderança através do exemplo, capacidade de ouvir e apresentar contribuições, administração de conflitos respeitando as diferenças, comprometimento, engajamento, flexibilidade e presença, zelo pela imagem institucional, persistências, consistência e coerência em suas ações, austero com os gastos, intolerante com o desperdício e comprometido com o meio ambiente.

Empresa 3 - Gestão Ambiental. Gerenciamento de projetos.

Empresa 4 - Responsabilidade socioambiental, inovação, comprometimento e educação. Criatividade e inovação, desenvolvimento de nossos colaboradores, reconhecimento profissional e operacional.

Pessoas capacitadas, política de qualidade forte, busca pela inovação, integridade, persistência, controle financeiro. Promoção de capacitação de funcionários através de treinamentos internos e externos (possui um centro de treinamentos); promovem a qualidade dos produtos.

PARTE III - DESEMPENHO SUSTENTÁVEL DA ORGANIZAÇÃO

8. Quais os impactos do desempenho sustentável da empresa para a organização, para o meio ambiente, para a sociedade e para a economia?

Empresa 1 - Geração de renda, inclusão social dos catadores, qualificação profissional da mão de obra.
Empresa 2- Fortalecimento da imagem de empreendimento sustentável, socialmente acessível e inclusivo, menor impacto no consumo de recursos como água e energia nas comunidades do entorno pelas soluções adotadas, inclusão de cooperativas e instituições sociais na operação do Shopping para valorização de resíduos e/ou comercialização de produtos oriundos de projetos inclusivos e sustentáveis, sensibilização e educação de jovens e adolescentes das comunidades limítrofes ao empreendimento, permitindo a empregabilidade e elevação de escolaridade.
Empresa 3 - Redução de custos administrativos e operacionais, capacitação profissional para pessoas desempregadas (gratuitas) e para MPE's (oferece desconto), redução de resíduos, compensação de CO2 e plantio de árvores.
Empresa 4 - Preservação do meio ambiente (menor impacto ambiental, redução da poluição), geração de emprego e renda, crescimento da economia em Pernambuco através da arrecadação.

9. Como a empresa mensura o seu desempenho sustentável?

Empresa 1- Utiliza 57 indicadores de desempenho para medir a sustentabilidade organizacional. Faz monitoramento dos impactos sociais dos programas sociais.
Empresa 2 - Através de indicadores de sustentabilidade mensais do Consumo Global e per capita (m²/Área Bruta Locável) de água e energia, Geração Global de Resíduos e Reciclabilidade (Kg/mês e % total de resíduos valorizados), Monitoramento da qualidade da Água e do Ar. Avaliações anuais da percepção de funcionários e clientes sobre o posicionamento e práticas de sustentabilidade.
Empresa 3 - Avaliação das ações em reunião de análise crítica pela Direção, também utilizam um software de gestão financeira para medir custos e de gestão de projetos.
Empresa 4- Através do acompanhamento de indicadores socioambientais, auditorias internas e externas.

PARTE IV - EMPRESA VERDE E SELO VERDE

10. As práticas socioambientais são adotadas pela empresa com o objetivo de:

Empresa 1- Atender à legislação e demanda social, tornar-se competitiva no mercado, obter vantagem competitiva, e devido ao conceito da empresa girar em torno da sustentabilidade (fase pró ativa).
Empresa 2- Atender à demanda social.
Empresa 3- Tornar-se competitiva no mercado.
Empresa 4- Atender à legislação e demanda social, tornar-se competitiva no mercado, obter vantagem competitiva, bom relacionamento com *stakeholders*.

11. O que motivou a concorrer ao prêmio do Selo Verde da JUCEPE?

Empresa 1 - Obtenção de atestado de terceiros comprovando que possui práticas sustentáveis. Credibilidade.
Empresa 2 - Motivado pela oportunidade de apresentar a sociedade um equipamento que foi pensando, projetado, construído e atualmente operacionalizado dentro do mais alto padrão de qualidade ambiental.
Empresa 3 - Destaque comercial e reconhecimento pelas ações sustentáveis.
Empresa 4 - Aferir o quão eficiente está sendo as práticas socioambientais adotadas pela empresa; buscar reconhecimento pelas práticas adotadas; divulgação da imagem na mídia.

12. Quais os impactos da obtenção do selo verde para a organização?

Empresa 1 - Fortalecimento da marca, credibilidade, reconhecimento, valorização dos profissionais.
Empresa 2 - Ratificação das práticas ambientais e sociais por Órgãos Estaduais e ambientais; Maior visibilidade e reconhecimento da postura sustentável junto à sociedade, clientes e funcionários; Valorização futura para o processo de Certificação Ambiental do Shopping junto à entidade credenciadora; Evidência para participação em premiações locais e nacionais nas áreas de sustentabilidade.
Empresa 3 - Maior responsabilidade diante da sociedade, maior visibilidade no mercado e redução de custos.
Empresa 4- Impactos internos: Satisfação organizacional, estímulo da equipe. Impactos externos: imagem verde sendo divulgada.

Quadro 3 – Entrevista Semiestruturada respondida pelas empresas da amostra

Fonte: Elaborado pelos autores

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa objetivou identificar as competências organizacionais que influenciam no desempenho sustentável das empresas que receberam o Selo Verde da Junta Comercial de Pernambuco (JUCEPE), em 2016 e confirmou que todas possuem programas e ações voltadas à responsabilidade socioambiental.

Dentre as quatro empresas premiadas, as empresas 1 e 2 apresentaram projetos e ações socioambientais mais amplas, incluindo redução no uso dos recursos hídricos, maior eficiência energética, gestão e reaproveitamento de resíduos, conservação da fauna e flora com reflorestamento e sementeira, prioridade no uso de materiais que provoquem menor impacto ambiental como tintas à base de água, compensação de emissões de CO², praticam educação ambiental para colaboradores e escolas da comunidade, buscam *stakeholders* responsáveis ambientalmente e já receberam outros prêmios e certificações ambientais.

As empresas 3 e 4 apresentaram programas e projetos mais restritos, mas a empresa 3 busca a eficiência energética com prioridade para equipamentos de baixo consumo, faz a gestão de resíduos com a aquisição de produtos sustentáveis como papel reciclado, logística reversa para pilhas e computadores, controla e reduz os impactos ambientais fazendo compensação dos combustíveis fósseis, capacita os colaboradores e clientes sobre a responsabilidade socioambiental e possui um *site* sustentável. Já a empresa 4, foi a que apresentou projetos e ações mais restritos que as demais, fazendo redução dos gases do efeito estufa, promove educação ambiental em escolas da localidade, faz campanhas internas para garantir a vigilância dos funcionários e externas com trabalhos sociais, educacionais e ambientais para a comunidade e é certificada com a ISO 14.064.

Quanto às competências que fundamentam a sustentabilidade organizacional foram salientadas a capacitação técnica continuada dos colaboradores, a responsabilidade compartilhada com fornecedores, a sustentabilidade econômica, ambiental, social e das operações, a governança corporativa com integridade e o atendimento à legislação. Sustentabilidade e inovação são prioridades, com criatividade, flexibilidade, respeito às pessoas e uma liderança participativa que visa à interação social e zelo pela imagem organizacional.

Algumas práticas foram listadas que poderiam ser adotadas para melhorar o desempenho sustentável das empresas premiadas, como melhoria contínua dos processos, maior uso da energia solar, mais reforço dos pontos fortes e correção dos desvios, ampliar a atuação social em eventos e palestras, acompanhar mais de perto indicadores de desempenho sustentável.

Assim, as práticas e competências desenvolvidas pelas empresas comprovam sua repercussão positiva nos aspectos ambientais, sociais e econômicos o que de fato confere às mesmas um desempenho sustentável diferenciado. O estudo possui limitações por

ter analisado apenas um programa de premiação e Selo Verde, mas outros estudos de natureza semelhante e que abordem a temática das competências e práticas ambientais poderão ser subsidiados com estes achados atuais.

REFERÊNCIAS

AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. de B. **Gestão por Competência: Nuances e Peculiaridades**. Revista dos Programas de Mestrado do Centro Universitário UNA, REUNA, v. 16, p. 103-119, 2011.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

BEUREN, M. I.; THEISS, V.; CARLI, S. B. **Influência do eco-controle no desempenho ambiental e econômico de empresas**. Contaduría y Administración, v. 58, n 4, p. 9-37, 2012.

BIAZIN, C. G.; GODOY, A. M. G. **O selo verde: uma nova exigência internacional para as organizações**. In: XX Encontro Nacional de Engenharia da Produção e VI International Conference on Industrial Engineering and Operation management. São Paulo, 2000. p. 1-8.

CALADO, C. D. M. **Desempenho Sustentável - A Importância do Marketing Ambiental para as Empresas tornarem-se “Verdes”**. 2010. 62 f. Monografia (Especialização em Gestão Ambiental) - Instituto a Vez do Mestre, Rio de Janeiro, 2010.

CALLADO, A. L. C.; FENSTERSEIFER, J. E. **Indicadores de sustentabilidade: uma abordagem empírica a partir de uma perspectiva de especialistas**. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, v. 13, 2010.

CAMPOS, L. M. de S.; MELO, D. A. de. **Indicadores de desempenho dos Sistemas de Gestão Ambiental (SGA): uma pesquisa teórica**. Produção, v. 18, n. 3, p. 540-555, 2008.

CASTRO, S.; MOREL, E.; LEÃO, G.; SELMITTO, M. **Metodologia para avaliação de desempenho ambiental em fabricação utilizando um método de apoio à decisão multicriterial**. Estudos tecnológicos, v. 1, n. 2, p. 21-29, 2005.

CISLAGHI, T. P.; D'ARISBO, A.; RIBEIRO, J. M. C.; BARCELLOS, P. F. P. **Estratégia empresarial, competências e aprendizagem organizacional: um estudo de caso da reestruturação do grupo Nova Energia**. Revista de Administração IMED, v. 4, n. 3, p. 261-273, 2015.

CHIZZOTTI, A. **A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios**. Revista portuguesa de educação, v. 16, n. 2, p. 221-236, 2003.

DE BRIDA, M.; SANTOS, J. N. **O Alinhamento entre a Estratégia e as Competências Organizacionais: o caso de uma empresa nacional líder do segmento de revestimentos cerâmicos**. Revista de Ciências da Administração, v. 13, n. 31, p. 210, 2011.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. **Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional**. Revista de Administração de Empresas, v. 46, n. 4, p. 1-18, 2006.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. Revista de administração contemporânea, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. **Alinhando estratégia e competências**. Revista de administração de empresas, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

FLEURY, A. F.; FLEURY, M. T. L. **Competitiveness, competences and corporate strategies: Brazil and China catching up in the global economy**. Workshop MINDS – Multidisciplinary International Network on Development and Strategies, BNDES, Rio de Janeiro, jan. 2005.

GALDINO, C. B. **Competências Organizacionais e Internacionalização de Empresas: Um Ensaio Teórico**. Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, v. 13, n. 2, p. 21-31, 2016.

GARCIA, R. S. M.; OLIVEIRA, D. L. **Contabilidade Ambiental: História e função**. Gestão & Tecnologia. Programa de Mestrado em Ecologia e Produção Sustentável. Universidade Católica de Goiás, ed. 1, set/out, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 4º ed., 2002, 176p.

GIL, A. C. **Como Elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 5º ed., 2010.

JAVIDAN, M. **Core competence: what does it mean in practice?** Long range planning, v. 31, n. 1, p. 60-71, 1998.

KAEHLER, C. G. **Framework de Avaliação de Competências Organizacionais: o caso de uma empresa brasileira de agenciamento marítimo**. 2013. xx f. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

KERSIENE, K., SAVANEVICIENE, A. **Defining and Understanding Organization Multicultural Competence**. Engineering Economics, v. 42, n. 2, 2005.

KING, A. D.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. **Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: O Desafio da Gerência Intermediária**. Revista de Administração de Empresas, v. 42, p. 36-49, 2002.

KLEIN, M. J.; BITENCOURT, C. **A emergência das competências coletivas a partir da mobilização de diferentes grupos de trabalho**. Organizações & Sociedade, v. 19, n. 63, 2012.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Contabilidade ambiental como sistema de informações**. Contabilidade Vista & Revista, v. 12, n. 3, p. 71-92, 2001.

KRAEMER, M. E. P. **Contabilidade rumo à pós-modernidade: um futuro sustentável, responsável e transparente**. In: IX Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul-13 a, v. 15, 2012.

LEWIS, M. A. **Analysing organizational competence: implications for the management of operations**. International Journal of Operations & Production Management, v. 23, n. 7, p. 731-756, 2003.

LINS; c. ZYLBERSZTAJN, D. (Orgs.). **Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o Século XXI**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 207 p.

LUZ, S. O. de C.; SELLITTO, M. A.; GOMES, L. P. **Medição de desempenho ambiental baseada em método multicriterial de apoio à decisão**: estudo de caso na indústria automotiva. *Gestão & Produção*, v. 13, n. 3, p. 557-570, 2006.

MACHADO, M. R.; MACHADO, M. A. V.; CORRAR, L. J. **Desempenho do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo**. *Revista Universo Contábil*, v. 5, n. 2, p. 24-38, 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 5ª ed., 2003, 310p.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. V. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 7ª ed., 2011.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Strategy and performance**: Competing through competences. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MONTEIRO, P. R. A.; CASTRO, A. R.; PROCHNIK, V. **A mensuração do desempenho ambiental no Balanced Scorecard e o caso da Shell**. In: VII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, FGV/USP, 2003.

MOREIRA, W. R.; MUNCK, L. **O processo de alinhamento entre estratégias e competências organizacionais**. *Revista Alcance - Eletrônica*, v. 18, n. 2, 2010: p. 77-90.

MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M.; BORIM-DE-SOUZA, R. **Sustentabilidade organizacional**: a proposição de uma framework representativa do agir competente para seu acontecimento. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 4, n. 2, SPE, p. 147-158, 2011.

MUNCK, L.; OLIVEIRA, F. A. C. **Ecoeficiência**: uma discussão do conceito como uma competência organizacional. *Revista Alcance*, v. 21, n. 3, p. 422-447, 2014.

MUNCK, L.; GALLELI, B. **Avanços e Desafios da Conceituação e Operacionalização das Competências Organizacionais em 15 Anos de Produção Científica Internacional**. *Revista de Gestão*, v. 22, n. 4, p. 525-544, 2015.

OLIVEIRA, M. M. de. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 5ª ed., 2013.

PEREIRA, A. C. F. **A contabilidade ambiental**: A sua revelação no relato financeiro. *Jornal de Contabilidade*, n. 367, p. 320-332, 2007.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; BECKER, G. V. **O impacto da formação gerencial no desempenho organizacional à luz da abordagem de competências**. In: XXXI EnANPAD. Rio de Janeiro, 2007.

PFITSCHER, E. D.; VEGINI, D.; NUNES, J. P. de O.; ROSA, F. S. da. **Contabilidade e Auditoria ambiental como forma de gestão**: um estudo de caso de um hospital. In: 18º Congresso Brasileiro de Contabilidade. Gramado, 2008.

PICCHIAI, D. **Competências organizacionais, gerenciais e individuais**: conceitos e discussões no setor público. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 4, n. 3, p. 73-89, 2011.

ROVER, S.; BORBA, J. A.; MURCIA, F. Dal-Ri. **Características do *disclosure* ambiental de empresas brasileiras potencialmente poluidoras**: análise das demonstrações financeiras e dos relatórios de sustentabilidade do período de 2005 a 2007. Contextus, v. 7, n. 1, 2009.

RUAS, R. L.; RAUPP, D. R.; BECKER, G. V.; Pegorini, G. **A dinâmica das competências organizacionais e a contribuição da aprendizagem**: Um estudo de caso no setor bancário. Revista Alcance (Online), v. 21, n. 4, p. 612, 2014.

SCHULTZ-PEREIRA, J. C.; GUIMARÃES, R. D. **Consciência Verde**: uma avaliação das práticas ambientais. Qualitas Revista Eletrônica, v. 8, n. 1, 2009.

Selo Verde vai estimular gestão sustentável. Informativo da Junta Comercial de Pernambuco, JUCEPE Informa, Recife. set./out. 2011. p. 1. Disponível em: <www.jucepe.pe.gov.br/gen/fnUpDown.asp?act=download&f=97>. Acesso em 25 de maio de 2016.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 23º ed., 2007, xx p.

SICHE, R.; AGOSTINHO, F.; ORTEGA, E.; ROMEIRO, A. **Índices versus indicadores**: precisões conceituais na discussão da sustentabilidade de países. Ambiente & sociedade, v. 10, n. 2, p. 137-148, 2007.

SOUZA, J. H.; PAULELLA, E. D.; TACHIZAWA, T.; POZO, H. **Desenvolvimento de indicadores síntese para o desempenho ambiental**. Saúde Social, v. 18, n. 3, p. 500-514, 2009.

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

 contato@atenaeditora.com.br

 @atenaeditora

 www.facebook.com/atenaeditora.com.br

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL

 Atena
Editora

Ano 2021

 www.atenaeditora.com.br
 contato@atenaeditora.com.br
 @atenaeditora
 www.facebook.com/atenaeditora.com.br

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL