

**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](http://www.atenaeditora.com.br)  
contato@atenaeditora.com.br

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

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

## APRESENTAÇÃO

O livro “Administração: Organização, Direção e Controle da Atividade Organizacional” é uma obra publicada pela Atena Editora e divide-se em dois volumes. Este primeiro volume reúne um conjunto de vinte e sete capítulos, em que são abordados diferentes temas que permeiam o campo da administração. Compreender os fenômenos organizacionais é o caminho para o avanço e a consolidação da ciência da administração, possibilitando a construção de um arcabouço teórico robusto e útil para que gestores possam delinear estratégias e tomar decisões eficazes do ponto de vista gerencial, contribuindo para a geração de valor nas organizações.

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

Além disso, ressalta-se que este livro visa ampliar o debate acadêmico, conduzindo docentes, pesquisadores, estudantes, gestores e demais profissionais à reflexão sobre os diferentes temas que se desenvolvem no âmbito da administração. Finalmente, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação, que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa ser útil àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos sobre os temas abordados pelos autores em seus estudos.

Boa leitura!

Clayton Silva

## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**

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

Andressa Aparecida Zanrosso Kerkhoff

Diones Bugalho

Silvana Dalmut Kruger

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

### **CAPÍTULO 2..... 18**

A INFLUÊNCIA E O PODER DE UM LÍDER NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

José Alisson de Oliveira

Guilherme da Silva Andrade

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

### **CAPÍTULO 3..... 30**

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

Rutineia de Oliveira Carvalho

Faerly Pereira Pinho

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

### **CAPÍTULO 4..... 45**

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE LIDERANÇAS UNIVERSITÁRIAS E EMPRESARIAIS

Abner Santos Belém

Raphael Henrique de Fernandes Matos

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

### **CAPÍTULO 5..... 57**

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

Elizeth Germano Mattos

Gislaine Lima da Silva

Bruna da Costa Nasimbern dos Santos

Hingrid Furquim Gomes

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

### **CAPÍTULO 6..... 66**

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

Carlos Antonio da Silva Carvalho

Júlio Cesar da Silva

Julya Lecyr Lopes Paciello Correa de Lima

Sulamytha da Silva Brum

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

**CAPÍTULO 7.....83**

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

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

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

**CAPÍTULO 8.....91**

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

Felipe Viktor Rossa  
Juciele Marta Baldissarelli  
Adelcio Machado dos Santos

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

**CAPÍTULO 9.....103**

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

Adriana Troczinski Storti  
Glaucia Karina Martofel  
Silvana Saionara Gollo

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

**CAPÍTULO 10.....116**

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

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

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

**CAPÍTULO 11.....128**

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

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

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

**CAPÍTULO 12..... 142**

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

Mateus Araújo de Araújo  
Marcos Araújo de Araújo  
Alberto Carlos de Melo Lima  
Déborah Sampaio Pedreira Alves  
Everton David Souza Quemel

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

**CAPÍTULO 13..... 155**

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

Naiara Silva Ferreira  
Artur Vicente da Costa  
Anderson Lopes Nascimento  
Fernando Antônio Colares Palácios

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

**CAPÍTULO 14..... 172**

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

Marcos Vinicius Mendonca Andrade

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

**CAPÍTULO 15..... 185**

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

Vanessa Miguel Augusto de Souza  
Isabel Cabral

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

**CAPÍTULO 16..... 198**

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

Grasiano Freitas da Silva  
Sandro Vieira Soares  
Cristina Martins

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

**CAPÍTULO 17..... 217**

**ADVERGAMES: VIDAS ILIMITADAS PARA FAZER PROPAGANDA**

Ronie Oliveira Reyes

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

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

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

## 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

Data de aceite: 01/04/2021

Data de submissão: 15/03/2021

### Adriana Troczinski Storti

Prof<sup>a</sup>. Dra.; Instituto Federal de Educação,  
Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul/  
Erechim

<http://lattes.cnpq.br/2859904136330869>

### Glauca Karina Martofel

Bolsista de Iniciação Científica do Instituto  
Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do  
Rio Grande do Sul/ Erechim

<http://lattes.cnpq.br/9302854855811285>

### Silvana Saionara Gollo

Prof<sup>a</sup>. Dra.; Instituto Federal de Educação,  
Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul/  
Erechim

<http://lattes.cnpq.br/4177000020364334>

**RESUMO:** Os relacionamentos em redes de cooperação permitem aproximar organizações em prol de objetivos comuns, permitindo gerar novos conhecimentos, compartilhar recursos, reduzir custos e alcançar novas oportunidades de negócios, difíceis quando empresas pequenas ou médias atuam sozinhas em seus mercados. O artigo tem como objetivo propor e aplicar um modelo teórico-prático de análise de relacionamentos em redes de cooperação. Para isso, revisou-se a literatura nacional e internacional, buscando-se características e metodologias de relacionamentos entre empresas, para subsidiar a elaboração de uma

proposta de *framework*. Com base nos achados e no *framework* proposto, elaborou-se um questionário estruturado que foi aplicado aos participantes de uma rede de cooperação que envolve pequenas e médias empresas do setor metal-mecânico da região norte do Rio Grande do Sul, chamada Unindústria. O *framework* pode ser útil para futuras aplicações que visem compreender as aproximações empresariais em rede.

**PALAVRAS-CHAVE:** Redes de Cooperação, Relacionamentos em Rede, *Framework*.

### RELATIONSHIPS IN COOPERATION NETWORKS: FRAMEWORK PROPOSAL AND ITS APPLICATION IN A METAL- MECHANICAL COOPERATION NETWORK IN THE NORTH OF RIO GRANDE DO SUL

**ABSTRACT:** Relationships in cooperation networks allow organizations to reach common goals, allowing them to generate new knowledge, share resources, reduce costs and reach new business opportunities, which are difficult when small or medium companies operate alone in their markets. The article aims to propose and apply a theoretical-practical model for analyzing relationships in cooperation networks. For this, the national and international literature was reviewed, looking for characteristics and methodologies of relationships between companies, to subsidize the elaboration of a framework proposal. Based on the findings and the proposed framework, a structured questionnaire was developed and applied to participants in a cooperation network involving small and medium-sized companies in the metal-mechanic sector in the northern region

of Rio Grande do Sul, called Unindustria. The framework can be useful for future applications that aim to understand networked business approaches.

**KEYWORDS:** Cooperation Networks, Network Relationships, Framework.

## 1 | INTRODUÇÃO

As organizações estão atuando numa sociedade global em rede, constituída de uma nova estrutura social, cujo funcionamento depende de novas tecnologias digitais de informação e comunicação (CASTELL, 2015). Esse cenário tem exigido o redirecionamento de estratégias, em busca da inovação, redução de custo, flexibilidade, adaptabilidade e competitividade. Nesse ambiente de competição e cooperação, os relacionamentos em redes de cooperação entre pequenas e médias empresas, que buscam desenvolver soluções em conjunto, apresentam-se como uma estratégia de desenvolvimento dos negócios (BUENO; BALESTRIN, 2012; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016). Um dos argumentos centrais de que os relacionamentos de cooperação representam alternativas estratégicas às empresas está embasado na lógica de que o desempenho das organizações não depende unicamente dos recursos e competências internas, mas também dos relacionamentos e fluxos de recursos que as empresas estabelecem com outras empresas, individualmente ou em redes de cooperação. (CENTENARO; LAIMER, 2017).

Neste sentido, as redes de cooperação interorganizacionais, em especial, de micro e pequenas empresas, são agentes de relevância estratégica na atual dinâmica competitiva, principalmente por possibilitarem a sinergia de esforços entre empresas, em direção à complementariedade de recursos e conhecimentos para gerenciamento dos processos organizacionais (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016). Também constituem instrumento para o desenvolvimento de um ambiente físico e social (capital estrutural), para a criação do conhecimento, possibilitando a criação de linguagem, metodologias, estratégias, sistemas, processos, relacionamentos e valores compartilhados (capital relacional) (JORDÃO, 2019). As redes de cooperação têm atraído considerável atenção, especialmente em domínios do conhecimento voltados à inovação e administração de operações (APPIO et al., 2017). Ainda, dentre os motivos de as organizações fazerem parte de redes de cooperação estão o acesso a novos mercados e o compartilhamento de tecnologias e riscos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016). As empresas participantes de redes de cooperação se fortalecem ao usufruírem de recursos de complementaridades como as tecnológicas, serviços, conhecimentos e operações de marketing (REZAZADEH; NOBARI, 2018). Empresas em rede buscam também acesso às soluções, representadas por ganhos em termos de infraestrutura de suporte, cursos, treinamentos, consultorias, entre outras, visando preferencialmente benefícios de curto prazo, que resolvam questões e dificuldades pontuais e que permitam ampliar seus resultados, mediante instrumentos e serviços gerados e disponibilizados coletivamente (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008)

e ainda, que os recursos intangíveis estão entre os principais motivos de os empresários participarem de redes de cooperação (TONIN et al. 2016).

A união formal de empresas com o esforço coletivo pode gerar ganhos superiores aos adquiridos de maneira individual. (ROMITI; SARTI, 2011). Assim, às pequenas e médias empresas, as redes de cooperação promovem a atuação mais competitiva, a partir de ações conjuntas para potencializar suas estratégias comerciais (KLANOVICZ; VERSCHOORE; FRANZATO, 2018). No cenário dos negócios parece emergir a ideia de que os relacionamentos entre as pessoas, entre essas e as empresas e entre as empresas de uma rede com outras empresas (de dentro ou fora da rede) e entre essas empresas e outras instituições são elementos estruturadores da formação de todos os elementos constituintes do conhecimento e do capital intelectual, ou seja, não somente do capital relacional, mas ainda do capital humano e do capital estrutural (JORDÃO, 2019).

Neste sentido, o objetivo do presente artigo é propor e aplicar um modelo teórico-prático de análise de relacionamentos em redes de cooperação. O modelo foi elaborado a partir de pesquisas em periódicos nacionais e internacionais sobre o tema, nas quais buscou-se identificar os diferentes níveis de relacionamentos e características relevantes à formação de relacionamentos colaborativos interorganizacionais. O modelo teórico proposto e o instrumento de pesquisa foram avaliados por professores da Facultad de Ciências Económicas da UNAM. O questionário posteriormente foi aplicado em quatro empresas da Rede metal-mecânica, pertencente à Associação Brasileira de Indústrias e Fornecedores - Unindústria, localizada no norte do Rio Grande do Sul.

## **2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Relacionamentos entre Empresas na Rede de Cooperação**

O relacionamento é um dos aspectos mais relevantes dentro do contexto das redes de cooperação. Em rede de cooperação, diferentemente de outros ambientes de negócios, existe a necessidade de uma estratégia deliberada para encorajar a aproximação entre as diversas empresas associadas. Assim, relacionamentos mais estreitos entre os parceiros tornam-se uma fonte de oportunidades vantajosas para os negócios e promove a competitividade dos associados (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010). Os autores defendem a ideia de tornar explícitos os direitos e os deveres de cada um dos associados envolvidos nos relacionamentos, conservando a individualidade e, simultaneamente, buscando o comprometimento. Enfatizam os pesquisadores que a garantia dos relacionamentos é balizada por mecanismos sociais, ou ainda, regras básicas à manutenção e à gestão dos relacionamentos. Rezazadeh e Nobari (2018) abordam a relação entre empreendedorismo e projetos interorganizacionais, evidenciando o termo “empreendedorismo cooperativo” como uma estratégia de negócios para as empresas

nascem fortalecidas. Para os autores, busca-se, com empreendedorismo coletivo, aproveitar oportunidades comerciais de maneira a liderar o nicho de mercado, bem como o compartilhamento de recursos por meio da gestão da rede, para evitar a escassez de recursos da empresa em sua atuação isolada.

Na estruturação dos relacionamentos em redes de cooperação horizontais, os ganhos estão relacionados à aquisição de conhecimento e à geração de valores comuns, ao desenvolvimento de práticas e processos novos compartilhados coletivamente em favor de um projeto comum. Cabe à liderança das redes o desafio de fomentar a motivação, incentivar o crescimento e preservar a harmonia dos diversos atores envolvidos (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010). Ainda, a comunicação aberta e o envolvimento do usuário final, auxiliam as empresas parceiras a entenderem os requisitos e as demandas para a inovação e a co-criação de processos. A busca por inovações nos processos se faz necessária devido ao ritmo acelerado das mudanças tecnológicas, e, portanto, as redes têm necessidade de implementar softwares, técnicas ou equipamentos que favoreçam essas inovações (SJÖDIN, 2019) de forma conjunta.

Muitas são as motivações para as empresas engajarem-se em redes de cooperação. Essas podem exercer a tarefa de suprir as necessidades de capacitação dos associados por meio de atividades de difusão de conhecimentos, treinamentos e capacitação das pessoas, melhoraria no desempenho mediante a criação de linguagem, metodologias, estratégias, sistemas, processos, inovação, relacionamentos e valores compartilhados, elaboração de consultorias específicas que possam ser úteis para diversas empresas, realizadas por profissionais qualificados, nas diversas funções da empresa (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010; JORDÃO, 2019; APPIO et al., 2017).

O desenvolvimento de um lastro de confiança e capital social é fundamental para maior integração entre os parceiros da rede. A fim de facilitar a integração e conseqüentemente a confiança, um processo gradual deve ser construído, com comunicação clara e eficiente, negociação onde ambas partes tenham objetivos satisfeitos, onde todos envolvidos tenham vantagens e benefícios mútuos. Assim, pode-se desenvolver fortes e longos relacionamentos empresariais, pois cooperar em direções e metas em comum, trocando informações, propicia maior conhecimento sobre o outro, construindo assim a confiança (MARTINS, 2008). Através de pesquisa em redes de cooperação da Região Central do Rio Grande do Sul, Tonin et.al (2016) evidenciaram que a confiança é alicerçada em valores, respeito mútuo, tempo de convivência e conhecimento dos parceiros, permitindo assim a construção de bons relacionamentos, condicionando o crescimento e consolidando as redes no mercado em que atuam.

## **2.2 Relacionamentos entre Empresas e a Gestão da Rede de Cooperação**

Um dos tópicos a considerar entre as empresas e a gestão da rede de cooperação é o estabelecimento de uma clara e explícita orientação estratégica da rede na busca de

competitividade. Neste sentido, em vez de pensar o tema a partir de uma perspectiva de curto prazo, é necessário que a rede conceba estratégias de longo prazo, desenvolvendo instrumentos de integração e definindo papéis relevantes à gestão das redes e suas empresas parceiras, servindo como um substituto para os sistemas hierárquicos e como uma alavanca das ações em colaboração. Uma das funções principais dos instrumentos de integração é alinhar valores, visões e práticas, a fim de tornar as empresas capazes de alinhar seus interesses individuais, bem com delinear objetivos comuns entre associados e a gestão da rede, caso contrário, conflitos poderão ocorrer e ocasionar a insatisfação e o desentendimento entre parceiros, o que pode, por conseguinte, provocar a saída da empresa da rede. A gestão da rede tem a função de propor formas concretas de alinhamento dos objetivos de cada empresa associada aos objetivos coletivos mais amplos da própria rede, permitindo ainda que todos os associados participem do processo de formulação de estratégias e sejam responsáveis pela implementação das ações propostas de forma coletiva. (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010; BORTOLASO; VERSCHOORE; ANTUNES JR, 2013).

A rede de cooperação pode proporcionar relacionamentos mais sólidos com outras organizações do mercado, promovendo, entre outros, ganhos de escala e maior poder de barganha nas negociações quando as ações estão embasadas em laços fortes e de confiança. Silva, Gaspar e Correio (2019), em sua pesquisa no ramo farmacêutico evidenciaram através de relatos que a confiança é um dos pilares para se trabalhar de forma compartilhada, garantindo o sucesso e longevidade da rede, ainda, a maior parte dos entrevistados, entende que o nível de confiança entre membros da rede favorece as transações. Somados a estes relatos observou-se um ponto forte em relação a confiança dos membros com o presidente da rede, resultado obtido devido a longa experiência da diretoria da rede em varejo e no setor farmacêutico. Para isso, a gestão da rede pode criar ações para que as empresas possam se conhecer melhor, entender seus processos de produção, tecnologias, padrões atendidos, formas de acesso a clientes e recursos, definindo conjuntamente quais podem ser trabalhadas de forma complementar (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010). Estudo de campo longitudinal desenvolvido por Deken (2018) analisou que gerentes estabelecem complementariedade de recursos através das estratégias de colaborações interorganizacionais. O processo implica em atividades nas quais gerentes e parceiros exploram de forma colaborativa como as combinações de recursos podem gerar valor, moldando assim estratégias de colaboração, portanto, quando uma iniciativa estratégica pede recursos distantes e desconhecidos, os parceiros em potencial constroem em conjunto a complementariedade de recursos através de ciclos iterativos de recursos prospectivos, ao invés da estratégia ser uma determinante preexistente das lacunas de recursos.

Um bom relacionamento entre a gestão da rede e as empresas participantes é fundamental para o sucesso das ações cooperativas. Através de pesquisa com 120

enquetes, obtiveram-se parâmetros como a idoneidade da empresa, o tempo de existência da mesma e o perfil do empresário, cultura organizacional, além dos 20 critérios propostos pela literatura principal como fatores importantes ao bom relacionamento (QUATRIN; PEREIRA, 2017). Outro estudo realizado no sul do Brasil, analisou inicialmente um total de 50 redes de cooperação, após, selecionou as 5 com maior e as 5 com menor nível de eficácia. Os autores constataram que as empresas com maior centralização na tomada das decisões eram também as que possuíam eficácia superior e que a governança eficiente é um obstáculo maior do que a criação da aliança em si. Assim, o processo de decisão e a governança são fatores críticos ao sucesso da rede de cooperação (WEGNER; DURAYSKI; VERSCHOORE FILHO, 2017).

### **2.3 Relacionamentos entre Empresas da Rede com outras Redes de Cooperação**

Entre as ações realizadas pelas redes, que se tornam vantagem, existe a negociação com fornecedores, efetuando melhores acordos comerciais (KLANOVICZ; VERSCHOORE; FRANZATO, 2018). A cultura de ações que encorajam os relacionamentos dentro e fora da rede potencializa novas informações, conhecimentos e perspectivas de soluções para que novos negócios possam fluir constantemente pela rede e por suas empresas associadas. (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010).

Estudos demonstraram as novas diretrizes que devem ser buscadas para as redes que ainda vão se formar no mercado. Destacando a possibilidade de se gerenciar as produções de maneira responsável e equilibrada, com o intuito de obter lucratividade e, ao mesmo tempo, não gerar danos ao meio ambiente. Essa visão crucial de estratégias que beneficiem não apenas as empresas, mas também a sociedade como um todo, garante redução de impactos ambientais e a permanência da vantagem competitiva através de padrões de serviços mais adequados (PARIDA; WINCENT, 2019).

Os relacionamentos entre redes de cooperação também são eficientes quando embasados em confiança. De acordo com a análise de Koch (2017), nas relações entre atores da Finlândia–Rússia, identificou quatro atributos espaciais da confiança que tornam-se importantes quanto às relações externas: decisões racional-pessoal de confiar e participar da cooperação, sociocultural o qual é afetado por diferentes idiomas e métodos de trabalho, pessoal geral baseada em relações influenciadas por experiências de confiabilidade e familiaridade e, pela confiança institucional da cooperação, dependente das atividades e políticas externas. Para tanto, diretrizes claras entre as ações das redes ajudam a estabelecer um senso de familiaridade e confiança nas relações de cooperação, facilitando a formação e manutenção da confiança e o sucesso nos relacionamentos. Outra pesquisa também constatou que dentre os fatores que facilitam a construção da relação de confiança no processo de negociação estão a transparência, comunicação, credibilidade, conhecimento do cliente, coerência, confiabilidade, padronização, autonomia

e aprimoramento dos profissionais em negociação (REZAZADEH; NOBARI, 2018), tanto de empresas em rede como das redes em seus relacionamentos com outras redes.

### 3 | METODOLOGIA

A pesquisa classifica-se como qualitativa e exploratória (MALHOTRA, 2012). Para desenvolvimento da proposta de *framework* utilizou-se a pesquisa bibliográfica em artigos qualis, utilizando-se a base de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior (Capes), com as seguintes palavras-chave: redes de cooperação e relacionamentos em rede. Foi aplicado um corte temporal de trabalhos publicados entre 2016 e 2019, resultando em trinta e dois artigos. A partir das pesquisas foi possível a estruturação do *framework* propondo-se cinco níveis de relacionamentos em redes de cooperação, denominados de RIN1, RIN2, RIN3, REN1 e REN2 (Para maiores detalhes vide Fig. 1).

O *framework* foi aplicado utilizando-se a lógica de replicação, através do método de estudo de caso exploratório múltiplo (YIN, 2015). Segundo o autor, os casos servem como uma experiência distinta para replicação, contraste, eliminação de alternativas e extensão da teoria. Ainda nesta fase, teve-se a colaboração na análise do material elaborado pelos professores da Universidad Nacional de Misiones/ Posadas/Argentina. O nível de análise foi a empresa participante em rede de cooperação e a unidade de análise foi o relacionamento em rede de cooperação.

No estudo de caso participaram quatro empresas da Rede Metal-mecânica, pertencentes à Unindústria, localizadas em Erechim, Alto Uruguai Gaúcho. A seleção das empresas foi por amostragem não-probabilística, por conveniência (MALHOTRA, 2012). Para a coleta de dados utilizou-se um questionário semi-estruturado, o qual visava a identificação/confirmação das características dos relacionamentos em rede de cooperação nos três primeiros níveis propostos no modelo, quais sejam: RIN1 (Relacionamento Interno Nível 1), RIN2 (Relacionamento Interno Nível 2); RIN3 (Relacionamento Interno Nível 3) (Figura 1). As múltiplas fontes de dados, aliada ao encadeamento de evidências empíricas e teóricas, apontaram as variáveis a serem pesquisadas e permitiram a validação de constructos. Já, a confiabilidade dos dados está amparada, fundamentalmente, na utilização de um protocolo de pesquisa. A pesquisa de campo que ocorreu em 2019.

### 4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DO MODELO PROPOSTO

O modelo propõe cinco níveis de análise de relacionamentos em redes de cooperação, denominados de RIN1 (Relacionamento Interno Nível 1), RIN 2 (Relacionamento Interno Nível 2), RIN 3 (Relacionamento Interno Nível 3), REN 1 (Relacionamento Externo Nível 1), REN2 (Relacionamento Externo Nível 2) (Figura 1).

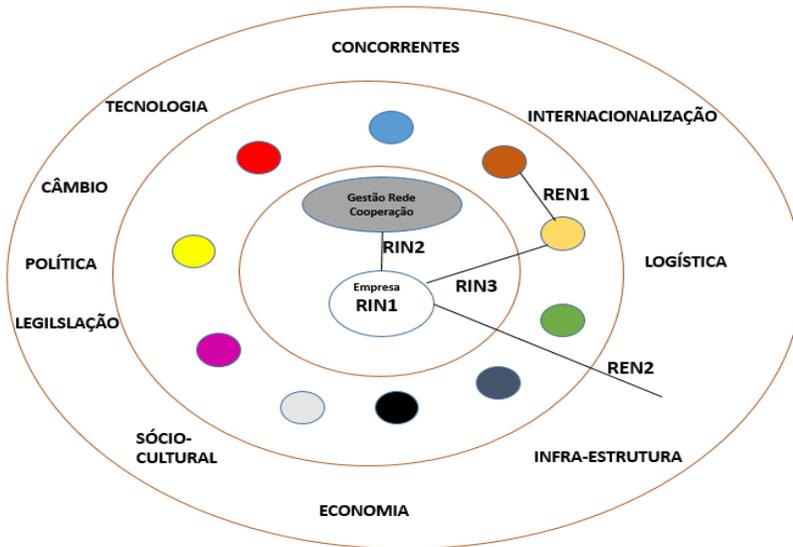


Figura1 - Modelo de Análise de Relacionamentos em Redes de Cooperação

Fonte: elaborado pelas autoras, 2020.

Nos três primeiros níveis entende-se que os relacionamentos podem ser construídos e avaliados sob o aspecto interno (Relacionamento Interno) e nos dois últimos, sob o aspecto externo (Relacionamento Externo). O entendimento de cada um dos níveis propostos está descrito abaixo: - RIN1 (Relacionamento Interno Nível 1): a empresa em rede deve olhar para dentro de si, identificando e avaliando suas competências, recursos e fragilidades; - RIN 2 (Relacionamento Interno Nível 2): a empresa em rede deve olhar para a gestão da rede, contribuindo para o desenvolvimento coletivo de competências e recursos e redução de fragilidades, fortalecendo a relação de cooperação da rede a que pertence; - RIN 3 (Relacionamento Interno Nível 3): empresa em rede deve saber relacionar-se com outras empresas da rede a que pertence, com base na confiança, colaboração e comunicação; - REN 1 (Relacionamento Externo Nível 1): empresa em rede deve saber olhar para fora da rede, compreendendo as relações e interesses de outras empresas pertencentes a outras redes; - REN2 (Relacionamento Externo Nível 2): empresa em rede deve saber relacionar-se e comunicar-se com ambiente externo, envolvendo a compreensão da economia, tecnologia, político-legal, sociocultural, numa visão de sustentabilidade, ou seja, devem ter seus objetivos embasados no tripé econômico, social e ambiental.

O *framework* proposto ainda está em fase de construção e validação e seu fundamento vai ao encontro de outros trabalhos de proposições teóricas sobre as redes de cooperação (SOUZA, 2019; WEGNER; BEGNIS; MOZZATO, 2019; MENDINA, 2015). Souza (2019) construiu um *framework* teórico empírico para gestão de riscos na cadeia de

suprimentos sustentável (indústria de bebidas), primeiramente, identificando na literatura os riscos aos quais as cadeias de suprimentos sustentáveis estão expostas e classificando-os em categorias de fontes, posteriormente, relatando, descrevendo e discutindo os principais tipos de riscos na cadeia de suprimentos sob a ótica da empresa focal, para então, identificar ferramentas que possibilitam desenvolver o acompanhamento e controle. Segundo o autor, esta ferramenta poderá ser utilizada em outras organizações, porém, deve ser levado em conta a especificidade do negócio e das cadeias de suprimentos em que estão inseridas, cada organização possui suas características específicas e, portanto, o *framework* deve ser adaptado a realidade dessa empresa. Neste sentido, análises posteriores podem incluir também a avaliação da cadeia de suprimentos das empresas e da rede, no âmbito dos cinco níveis propostos no modelo.

Considerando estratégias de intercooperação e fusão de redes empresariais sob a perspectiva da aprendizagem, Wegner; Begnis e Mozzato (2019), propõem *framework* visando a compreensão do fenômeno da aprendizagem da rede e como esta interfere na estratégia, com base em três proposições que unem conceitos fundamentais para o tema, elaboraram *framework* que colabora para o avanço das pesquisas sobre o assunto, porém, os autores destacam que, pesquisas empíricas com redes empresariais que visam o mesmo propósito podem contribuir para a validação e aperfeiçoamento do material proposto. Outro construto a ser mais bem explorado no modelo é a questão da aprendizagem e como ela se dá entre as empresas da rede, a empresa e a gestão da rede e entre redes de empresas incluído no modelo Mendina (2015), ao propor *framework* para incentivar a intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal, também utilizou modelo analítico originado de revisões da literatura, através de estudos de casos, para validação do instrumento proposto, realizou rodadas de entrevistas com diretores das redes estudadas.

Esta proposição teórica avança em relação a outros modelos propostos ao estudar os relacionamentos em redes de cooperação numa visão sistêmica, envolvendo diferentes níveis internos e externos de relacionamentos. Através da pesquisa bibliográfica não se obteve sucesso em encontrar na literatura *frameworks* que tratem de análise sistêmica entre empresas em redes e entre redes de cooperação. Também, Bortolaso, Verschoore e Antunes Jr. (2013), apresentaram um modelo para identificar e analisar as práticas de gestão desenvolvidas pelas redes e adotaram o método de *design research* que possibilita a construção e validação de modelos. O desenvolvimento do modelo ocorreu por meio de cinco processos: identificação do problema, sugestão, desenvolvimento, validação e consolidação. Primeiramente, o modelo foi validado por seis especialistas e, posteriormente, por vinte gestores das redes em questão. Após a consolidação, o modelo apresenta seis critérios específicos da gestão de redes de cooperação horizontais e treze itens de análise. Os seis critérios são: estratégia, coordenação, liderança, estrutura, processos e relacionamento. O modelo permite analisar a gestão de uma rede horizontal, seu nível de evolução e os pontos de melhorias, auxiliando na identificação de práticas bem-sucedidas.

Neste sentido, o modelo ora proposto também pode incluir a visão analítica das práticas de gestão, entretanto, evoluindo para uma visão sistêmica das práticas em diferentes níveis de relacionamento em redes de cooperação.

## **5 I ESTUDO DE CASO: APLICAÇÃO DO FRAMEWORK PARA ANÁLISE DOS RELACIONAMENTOS INTERNOS (RIN1, RIN2 E RIN3) EM EMPRESAS DA REDE METAL-MECÂNICA/UNINDÚSTRIA**

A fim de ilustrar como o *framework* proposto pode ser usado para entender os relacionamentos em redes de cooperação, aplicou-se parte do modelo (Relacionamentos Internos) em empresas da rede metal-mecânica. A seguir são apresentados os procedimentos de pesquisa utilizados para o estudo de caso e são discutidas as principais contribuições para o modelo proposto.

Para o levantamento de dados do nível de relacionamento RIN1, perguntou-se aos gestores: (1) o que motivou a empresa a fazer parte de uma estratégia coletiva, (2) tempo de atuação na estratégia coletiva, (3) capacitação para atuar na estratégia coletiva e tipo de capacitação (4) ganhos obtidos com a entrada na estratégia coletiva. Os dados obtidos apontaram para a pergunta (1) que duas destas empresas entraram na rede para obter mais ganhos financeiros e redução de custos; uma para inovar em produtos e processos; três para obter mais conhecimento e aprendizado; e uma para acessar novos fornecedores, já para a pergunta (2) duas empresas atuam a menos de um ano, uma entre um e três anos e uma atua a mais de cinco anos, para o questionamento (3), somente uma declarou que participou de capacitação, realizando um curso de compras conjuntas; para a pergunta (4), duas empresas obtiveram ganhos junto aos fornecedores (poder de compra); duas empresas estão aprendendo novas estratégias e ações para agir no mercado; uma está aprendendo a inovar em produtos e serviços;

Para o levantamento de dados deste nível de relacionamento da empresa com a gestão da estratégia coletiva (RIN2), perguntou-se aos gestores: (1) se considera que os objetivos da estratégia coletiva que participa estão alinhados às estratégias da sua empresa; (2) para avaliar o nível de relacionamento da empresa com a gestão desta estratégia coletiva; (3) para avaliar a qualidade da sua interação com a gestão desta estratégia coletiva; (4) o que pode melhorar no relacionamento entre a sua organização e a gestão da estratégia coletiva. Os dados apresentam-se para a pergunta (1), uma empresa considera que os objetivos da estratégia coletiva estão alinhados com a estratégia da empresa, duas empresas consideram em parte e a outra afirmou que não estão alinhados, para a pergunta (2) uma empresa participa e responde apenas quando é solicitada, enquanto três empresas participam apenas em reuniões presenciais quando promovidas pela gestão da estratégia coletiva, para a pergunta (3) duas empresas atribuíram nota 8, uma 7 e uma 4, as empresas apontaram para a pergunta (4), mais comunicação, informação e participação em decisões coletivas.

Para o levantamento de dados deste nível de relacionamento da empresa com empresas da mesma rede (RIN3), solicitou-se que as empresas avaliassem sua relação com outras empresas e instituições integrantes desta estratégia coletiva. Observou-se que uma empresa conhece pouco, mas não se interessa em buscar realizar trocas de informações conjuntas; entretanto, três empresas se envolvem com algumas empresas, trocando informações e conhecimentos.

## 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conhecer aspectos de como ocorrem os relacionamentos entre organizações tem sido objeto de muitos estudos nacionais e internacionais no contexto atual. Identificar aspectos de competências internas dos envolvidos e a soma dos elementos que conjuntamente podem ser alcançados tem sido valorizado em estratégias coletivas como as chamadas redes de cooperação. No entanto, ainda se conhece pouco em termos de metodologias para que se identifique como as relações em diferentes níveis nestes tipos de relacionamentos coletivos venham a se delinear. Cabe assim, à grande área da Administração, voltar-se a estudar modelos, desenhos e metodologias que possam auxiliar os gestores em futuras aplicações e implementações práticas em conjunto com outras organizações, sejam elas concorrentes ou não.

Desta forma, este artigo teve por objetivo principal propor e validar um modelo teórico-prático de análise de relacionamentos em redes de cooperação. Considerando a prévia, não representativa, sobre os relacionamentos na rede Unindústria, no ramo metal-mecânica, pode-se vislumbrar que os fatores propostos no modelo do *framework*, que detalham os tipos de relacionamento, conforme demonstrado nos Quadros 1 e 2. Buscar-se-á, após aplicação em demais redes de cooperação, analisar se os relacionamentos vão ao encontro ou não as obras consultadas, fomentar dados e discussões sobre o assunto, especificamente, da Região de Erechim, onde atualmente não se encontram levantamentos sobre relacionamentos em estratégia coletiva. Ainda, procurar-se-á contribuir com capacitações, caso evidencie-se a necessidade. Pois, considerando que, empresas procuram ingressar em redes por seis amplos motivos (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010), ampliação da capacidade de ação, competitividade, geração de soluções coletivas, redução de custos e riscos, acúmulo de capital e atividades de inovação, pode-se considerar que em algum destes fatores será necessária alguma qualificação.

Também, com futuro registro/informação sobre as redes de cooperação, outros estudos poderão ser realizados, conforme demandas que poderão surgir, contribuindo assim, como fonte de orientação para futuras redes de cooperação que iniciarem, estudantes e pesquisadores que voltem seus estudos para estratégias coletivas e relacionamentos envolvidos entre os participantes.

## AGRADECIMENTOS

As autoras agradecem à Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica – FAPERGS o fomento recebido na forma de bolsa de iniciação científica para a realização do projeto Relacionamentos em Rede de Cooperação ....(conferir o texto)

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, J.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Práticas de gestão de redes de cooperação**. São Leopoldo. Editora Unisinos, 2010.

APPIO, F.P. et al. Collaborative network of firms: antecedents and state-of-the-art properties. **International Journal of Production Research**. v. 55, n. 7, p. 2121–2134, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2016.1262083>>. Acesso em: 18 de maio de 2020.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. 2a ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

BUENO, B.; BALESTRIN, A. Inovação colaborativa: Uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 5, p. 517-530, 2012.

BORTOLASO, I. V.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES JR, J. A. V. Práticas de Gestão de Redes de Cooperação Horizontais: Proposição de um Modelo de Análise. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 16 n. 3 p. 3 - 16 set. /dez. 2013.

CASTELL, M. **A comunicação em rede está revitalizando a democracia**. 2015. Disponível em: <<https://www.fronteras.com/entrevistas/manuel-castells-a-comunicacao-em-rede-esta-revitalizando-a-democracia>>. Acesso em: 18 de maio de 2020.

CENTENARO, A.; LAIMER, C.G. Relações de cooperação e a competitividade no setor supermercadista. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**. Faculdade Meridional (IMED), São Paulo, v. 19, n. 63, p. 65-8, jan. /mar. 2017.

DEKEN, F. et.al. Strategizing and the Initiation of Interorganizational Collaboration through Prospective Resourcing. **Academy of Management Journal**. v.61, n.5, p. 1-60, 2018.

JORDÃO, R. V. D. **Gestão da informação e do conhecimento e capital intelectual em redes de pequenas e médias empresas**. Tese de doutorado apresentada à Universidade de Évora, Instituto de investigação e formação avançada, 2019.

KOCH, K. The spatiality of trust in EU external cross-border cooperation. **Journal European Planning Studies**, v. 26, p. 591-610, 2017.

KLANOVICZ, C.; VERSCHOORE, J. R. S., FRANZATO, A. C. Práticas estratégicas de negociação em Redes de Cooperação. **Administração FACES Journal**, v. 17, n. 1, p. 48-69, 2018.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARTINS, A.L. **O impacto da relação de confiança nas práticas de negociação em uma empresa de serviços**. 2008. 131 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Pedro Leopoldo: FipeL, 2008

MENDINA, H.J.C. **Proposta de *framework* para intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal**. 281 f. Tese (Doutorado em Administração) - UNISINOS, São Leopoldo, 2015.

PARIDA, V.; WINGENT, J. Why and how to compete through sustainability: a review and outline of trends influencing firm and network-level transformation. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 15, n. 1, p. 1-19, 2019.

QUATRIN, D. R.; PEREIRA, B. A. D. Com Quem Devem se Relacionar? Um Estudo para a Identificação e Análise dos Critérios de Seleção de Associados em Redes Interorganizacionais. **BBR – Brazilian Business Review**, v. 14, n. 3, p. 321-335, 2017.

REZAZADEH, A.; NOBARI, N. Antecedents and consequences of cooperative entrepreneurship: a conceptual model and empirical investigation. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 14, n. 2, p. 479–507, 2018.

ROMITI, A; SARTI, D. Governance of Networks of Small Enterprises: A Knowledge Perspective - Some Case Studies in the Mechanical Industry in Italy, Proceedings of the. 3rd **European Conference on Intellectual Capital**. University Nicosia, Cyprus, 2011.

SILVA, R.S; GASPAR, M.A; CORREIO, M.C.F. Ganhos competitivos em Redes de Cooperação: Estudo em uma Cooperativa. **Revista de Administração de Roraima –UFRR**, v.9, n.1, p. 4-27, 2019.

SOUZA, T.A. **Proposição de um *framework* teórico-empírico para gestão de riscos na cadeia de suprimentos sustentável**. 324 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). UFSCar, São Carlos, 2019.

SJÖDIN, D. Knowledge processing and ecosystem co-creation for process innovation: Managing joint knowledge processing in process innovation projects. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 15, n. 1, p. 135–162, 2019.

TONIN, G.A. et.al. A Formação de Redes de Empresas: O caso da Região Central do Rio Grande do Sul-RS. **Future Studies Research Journal**, v.8, n.3, p. 03-30, 2016.

VERSCHOORE, J.R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de Redes de Cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **RAC**, v. 12, n.4, p.1043-1069, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman. p. 48-140, 2015.

WEGNER, D; BEGNIS, H. S. M; MOZZATO, A.R. Intercooperação e fusão de redes empresariais: proposição de *framework* para análise sob a perspectiva da aprendizagem. **Revista Organizações em Contexto (ROC)**, v.15, n.29, 2019.

WEGNER, D.; DURAYSKI, J.; VERSCHOORE FILHO, J. R. S. Governança e Eficácia de Redes Interorganizacionais: Comparação entre iniciativas brasileiras de redes de cooperação. **Desenvolvimento em Questão**, v. 15, n. 41, p. 275-302, 2017.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Acidente do Trabalho 66, 69

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

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

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

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

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

Aprendizagem com Mobilidade 172, 173, 182, 184

### B

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

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

### C

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

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

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

Competências Acadêmicas 45

Competências Gerenciais 44, 45

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

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

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

### D

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

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

### E

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

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

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

## F

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

## G

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

## I

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

## L

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

## M

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

## **N**

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

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

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

## **O**

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

## **P**

Produção de Conteúdo 91, 99

Professores Universitários 155, 337

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

## **Q**

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

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

## **R**

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

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

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

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

## **S**

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

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

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

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

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

## T

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

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

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

## U

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

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

## V

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

## Y

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

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

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

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

 @atenaeditora

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

# ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL

 Atena  
Editora

Ano 2021

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

# ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL