

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 4



**Elói Martins Senhoras
(Organizador)**

Atena
Editora
Ano 2021

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 4



**Elói Martins Senhoras
(Organizador)**

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

iStock

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.

Open access publication by Atena Editora



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

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

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

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

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

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

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

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

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. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
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
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
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. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
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 Federal 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 da Fontoura Custódio Monteiro – Universidade do Vale do Sapucaí
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 Natéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Sidney Gonçalves 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 Angéli 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 Pietrobom – 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
Profª Ma. Adriana Regina Vettorazzi Schmitt – Instituto Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Alex Luis dos Santos – Universidade Federal de Minas Gerais
Prof. Me. Alessandro 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 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 Alborno – 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
Prof. Me. Marcos Roberto Gregolin – Agência de Desenvolvimento Regional do Extremo Oeste do Paraná
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 Anhembí 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
Prof. Dr. Sullivan Pereira Dantas – Prefeitura Municipal de Fortaleza
Profª Ma. Taiane Aparecida Ribeiro Nepomoceno – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Universidade Estadual do Ceará
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 4

Bibliotecária: Janaina Ramos
Diagramação: Maria Alice Pinheiro
Correção: Mariane Aparecida Freitas
Edição de Arte: Luiza Alves Batista
Revisão: Os autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: organização, direção e controle da atividade organizacional 4 / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5983-230-9

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.309210907>

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins (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; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, desta forma não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

APRESENTAÇÃO

Os estudos organizacionais compõem uma área de destaque no contemporâneo campo científico da Administração em razão da sua importância para explicar, descrever e prescrever como os indivíduos desenvolvem estruturas, processos e práticas organizacionais e como são afetados pelas organizações em suas estruturas de comando, subordinação e controle, razão pela qual a temática organizacional é objeto deste livro.

A presente obra, “Administração: Organização, Direção e Controle da Atividade Organizacional 4” tem o objetivo de discutir o estado da arte no campo dos estudos administrativos, por meio da apresentação de uma coletânea diversificada de estudos teóricos e empíricos, os quais refletem uma riqueza de temáticas estratégicas, bem como a própria realidade organizacional no Brasil e no mundo.

A organização desta obra se materializou em 17 capítulos, os quais foram escritos por meio de uma linguagem fácil e amplamente acessível a um público leigo ou especializado. Ao buscar uma via didática para apresentar as explicações, descrições e debates para um amplo público, a obra manteve a preocupação científica de se estruturar fundamentada em um rigor teórico-metodológico.

A proposta implícita neste livro tem no paradigma eclético o fundamento para a valorização da pluralidade teórica e metodológica, sendo este livro construído por meio de um trabalho coletivo de pesquisadoras e pesquisadores oriundos de diferentes estados brasileiros, o que repercutiu em uma rica oportunidade para o compartilhamento de experiências no campo epistemológico da Administração.

A natureza exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e a abordagem quali-quantitativa caracterizam o perfilamento metodológico desta obra, sendo o método teórico-dedutivo o fundamento para a utilização, tanto, de revisões bibliográficas e estudos de caso como procedimentos de levantamento de dados, quanto, de hermenêutica administrativa na análise de dados.

Estruturados em 2 eixos temáticos que combinam teoria e prática administrativa, os 17 capítulos do presente livro apresentam discussões relacionadas, tanto, a tendências, instrumentos e ferramentas administrativas, quanto, a estudos de casos diversos, incluindo focos sobre gestão das cadeias de suprimentos e compras, bem como responsabilidade social e ambiental.

Conclui-se com base nos debates teóricos e estudos de caso apresentados ao longo dos capítulos deste livro que os estudos organizacionais possuem uma abertura plural e absorvente de temas e discussões nas relações de comando, subordinação e controle, possibilitando aos leitores uma instigante imersão que vai desde modelos e marcos teórico-conceituais até à apreensão empírica de especificidades e complexidades organizacionais no mundo real.

Ótima leitura!

Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

CRIAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO DE MELHORIA CONTÍNUA (LEAN)

Hilvanir Alves Ferreira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109071>

CAPÍTULO 2..... 17

CONSENSUALISMO COMO NOVO MODELO DE CONTROLE ADMINISTRATIVO:
BENEFÍCIOS E DESAFIOS DA UTILIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS CONSENSUAIS

Mariane de Oliveira Braga Santos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109072>

CAPÍTULO 3..... 65

O AACIONISTA E AS ALTERAÇÕES CONTÁBEIS - ENSAIO A PARTIR DA CAPITALIZAÇÃO
DE CUSTOS COM EMPRÉSTIMOS

Luiz Antonio de Oliveira Dantas

Fernando Grecco de Oliveira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109073>

CAPÍTULO 4..... 79

TRANSMISSÃO DE PREÇOS ENTRE OS MERCADOS DE ALIMENTOS E DE
COMMODITIES AGROPECUÁRIAS

Kellen Cristina Campos Fernandes

Reginaldo Santana Figueiredo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109074>

CAPÍTULO 5..... 92

UMA ANÁLISE DAS MUDANÇAS NA DINÂMICA DO MERCADO MUNDIAL AUTOMOTIVO
COM BASE NO CASO DA AQUISIÇÃO DA JLR PELA TML

Luiz Henrique Cirne de Souza

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109075>

CAPÍTULO 6..... 112

PERCEPÇÃO DE GESTORES SOBRE AUDITORIA INTERNA: UM ESTUDO DE CASO
EM EMPRESAS DE AUTOPEÇAS EM BELÉM/PA

Vanderson Benjamim dos Santos

Marcos Vinicius Castro de Almeida

Danilo Soares Rios

Mário Jorge Santos Pinheiro

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109076>

CAPÍTULO 7..... 125

USO DA FERRAMENTA GERENCIAL 5W2H NA IMPLANTAÇÃO DE INSTRUMENTOS
DE CONTROLE EM UM RESTAURANTE

Letícia Alencar de Miranda

Amanda Gabriela do Nascimento Costa

Giane Meyre de Assis Aquilino

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109077>

CAPÍTULO 8..... 133

NEUROMARKETING, STORYTELLING E SEUS IMPACTOS NA COMUNICAÇÃO DAS MARCAS NO SÉCULO XXI: ESTUDO DE CASO DE DUAS MARCAS GLOBAIS

Gabriela Lopes

Mariana Munis de Farias

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109078>

CAPÍTULO 9..... 148

ESTUDO SOBRE EDUCAÇÃO FINANCEIRA NO CURSO TÉCNICO EM AGROPECUÁRIA DO IFTO-CAMPUS DIANÓPOLIS

Delfim Dias Bonfim

Luiz Norberto Lacerda Magalhães Filho

Tiago Rafael de Barros Pereira

Gabrielly França Rodrigues

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109079>

CAPÍTULO 10..... 158

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E A UTILIZAÇÃO DE KPI'S PARA A ELEVAÇÃO DOS NÍVEIS DE SERVIÇO NO SETOR DE MANUTENÇÃO PREDIAL

Anderson Alves de Souza

Reginaldo Moreira dos Santos

Renato Oldair Balbo

Rogério Monteiro

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090710>

CAPÍTULO 11..... 171

ASSERTIVIDADE NA SEPARAÇÃO DE PEDIDOS EM UM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO DO VAREJO SUPERMERCADISTA: UM ESTUDO DE CASO

Otacílio Anjos de Amicis

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090711>

CAPÍTULO 12..... 179

GESTÃO DE COMPRAS EM ESCOLAS DE SAMBA: UMA ANÁLISE SOBRE A AQUISIÇÃO DE MATERIAIS PARA A CONFECÇÃO DAS FANTASIAS DE UM G.R.E.S. DO RIO DE JANEIRO

Larissa da Silva Alves

Camila Avosani Zago

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090712>

CAPÍTULO 13.....	191
A EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS E VISÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL: DOS PIONEIROS A CONTEMPORANEIDADE	
Clarissa Goulart De Bem	
Sérgio Ricardo da Silveira Barros	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090713	
CAPÍTULO 14.....	222
CULTURA ORGANIZACIONAL: BARREIRAS E MOTIVADORES PARA IMPLANTAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL	
Clarissa Goulart de Bem	
Sérgio Ricardo da Silveira Barros	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090714	
CAPÍTULO 15.....	246
APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DO ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR	
Larissa de Oliveira Curtolo	
Lesley Carina do Lago Attadia Galli	
Rafael Altafin Galli	
Ana Margarida Theodoro Caminhas	
Glaucia Aparecida Prates	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090715	
CAPÍTULO 16.....	258
PROCESSOS INOVATIVOS DA AGRICULTURA URBANA DE SINGAPURA COMO FERRAMENTA DE SEGURANÇA ALIMENTAR E REDUÇÃO NOS NÍVEIS DE EMISSÃO DE CO₂ NA ATMOSFERA	
Leandro Pessoa de Lucena	
Fernanda Mariano Massuia	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090716	
CAPÍTULO 17.....	271
ESTUDO DA PEGADA HÍDRICA E FLUXOS DE ÁGUA VIRTUAL NA COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS HORTIFRUTIGRANJEIROS NO SEMIÁRIDO NORDESTINO COM ÊNFASE NO ESTADO DE CEARÁ	
Andrezza Pereira de Matos	
Rodolfo José Sabiá	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090717	
SOBRE O ORGANIZADOR.....	284
ÍNDICE REMISSIVO.....	285

CULTURA ORGANIZACIONAL: BARREIRAS E MOTIVADORES PARA IMPLANTAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Data de aceite: 01/07/2021

Clarissa Goulart de Bem

Universidade Federal Fluminense, Laboratório de Tecnologia e Gestão de Negócios da Escola de Engenharia/Latec
Rio de Janeiro/RJ
<http://lattes.cnpq.br/6359946887865002>

Sérgio Ricardo da Silveira Barros

Universidade Federal Fluminense, Instituto de Geociências
Rio de Janeiro/RJ
<http://lattes.cnpq.br/0245365238186836>

RESUMO: O propósito deste artigo é abordar aspectos das organizações como cultura e, principalmente, as subculturas, observando fatores que podem constituir motivadores ou barreiras para a adesão à responsabilidade social corporativa. A partir da identificação das principais referências encontradas, pretende-se observar aproximações entre as literaturas estudadas e identificar fatores críticos que possam contribuir com o desenvolvimento de futuros diagnósticos e desenvolvimentos de modelos de implantação do processo. A relevância dessa abordagem está relacionada a rara produção técnica que aborda o problema das subculturas e sua aplicação ao contexto da responsabilidade social. Assim, espera-se promover a atualização sobre o panorama e colaborar com o debate na academia.

PALAVRAS - CHAVE: Responsabilidade social, cultura organizacional, subculturas

organizacionais.

ABSTRACT: The purpose of this article is to address aspects of organizations such as culture and, mainly, subcultures, observing factors that may constitute motivators or barriers to adherence to corporate social responsibility. Based on the identification of the main references found, it is intended to observe similarities between the studied literature and to identify critical factors that may contribute to the development of future diagnoses and the development of models for the implementation of the process. The relevance of this approach is related to the rare technical production that addresses the problem of subcultures and their application to the context of social responsibility. Thus, it is hoped to promote the update on the panorama and collaborate with the debate in the academy.

KEYWORDS: Social responsibility, organizational culture, organizational subcultures.

1 | INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Iniciais

O desenvolvimento da responsabilidade social implica no rompimento de paradigmas assumidos na gestão clássica empresarial. Diante disso, torna-se relevante revisar as motivações pelas quais as empresas decidem mudar e quais são os fenômenos que podem interferir favorável ou desfavoravelmente nos processos de mudanças na cultura organizacional.

Diversas são as teorias organizacionais desenvolvidas na literatura de administração e negócios sobre a questão da cultura no âmbito empresarial (GARIBALDI DE HILAL, 2003). Muitos estudos convergem para a visão de que se trata do fenômeno de construção de valores, filosofia, normas, tradições, mitos, conhecimentos, habilidades e costumes ao longo do tempo que vão sendo compartilhados pelos membros da organização (RIVERA PORRAS et al., 2018).

Um dos pressupostos que podemos encontrar com frequência nas pesquisas do campo de conhecimento é que a cultura organizacional afeta os comportamentos de indivíduos e grupos (HARTNELL et al., 2011). No entanto, as organizações não são a mera soma dos indivíduos que dela participam, mas desenvolvem dinâmicas próprias, que transcendem as consciências e os interesses particulares de seus membros (SOUR, 1994). Um dos benefícios produzidos para os indivíduos sobre a concordância com as crenças e atitudes esperadas é o senso de pertencimento a uma coletividade (SCHEIN, 1990). Assim, o tipo de cultura de uma organização influencia como seus integrantes compreendem a responsabilidade social e refletem isso nos processos de tomada de decisão e nas atividades desenvolvidas (LEE e KIM, 2017).

No entanto, a visão de uma cultura organizacional única tem sido contestada por numerosos pesquisadores, tanto no campo dos estudos de administração quanto na literatura dedicada à sustentabilidade, ainda que no caso dessa última área, os estudos realizados sejam limitados. Os fenômenos observados demonstram que subculturas de uma organização competem internamente, interferindo na implantação de processos (LINNENLUECKE et al., 2010).

Neste artigo, iremos abordar a visão das organizações como cultura, observando conceitos relativos à cultura empresarial e de fatores que podem afetar o desenvolvimento da estratégia empresarial no processo de implantação da responsabilidade social corporativa, constituindo motivadores ou barreiras, incluindo as principais subculturas que podem ser identificadas nas organizações. Dessa forma, esse trabalho pretende contribuir para a atualização da abordagem ao tema na academia, numa área ainda pouco explorada, e estimular a identificação de fatores que possam ser trabalhados em pesquisas futuras para definição de modelos de sistemas voltados à implantação da responsabilidade social.

1.2 Formulação da Situação Problema

Apesar de muitas organizações demonstrarem ser entusiastas da responsabilidade social, expressando compromissos públicos em suas políticas corporativas, a efetiva implantação desse processo transversal é permeada de inúmeros desafios, incluindo as culturas corporativas que nelas coexistem. Buscar compreender quais são os principais fenômenos que podem inibir ou estimular a adesão é essencial para superação das barreiras e avançar ao estágio desejado de posicionamento nesse campo.

1.3 Objetivo geral

Descrever os principais fenômenos apontados pela literatura que podem atuar nas culturas e subculturas de uma organização, como motivadores ou barreiras para adoção da responsabilidade social, promovendo a transformação e integração do processo, contribuindo para dar visibilidade ao aspecto das subculturas, que vem sendo pouco explorado nas pesquisas do campo de conhecimento.

1.4 Metodologia

O estudo é pesquisa qualitativa, quanto a abordagem, pois busca compreender os fenômenos envolvidos no seu objeto, não tendo a intenção de enumerar ou medir os eventos estudados, valendo-se de instrumental estatístico na análise de dados (BARDIN, 2015). Também pode ser considerado, quanto aos seus objetivos, como uma pesquisa exploratória, por ter como objetivo promover a familiaridade com problema e subsidiar o desenvolvimento de estudos posteriores (GIL, 2007). Temos ainda, segundo a perspectiva dos procedimentos utilizados, uma pesquisa bibliográfica, uma vez que analisa a produção científica existente sobre o tema (FONSECA, 2002), e uma pesquisa básica, no que diz respeito a sua natureza, ao ser voltada à aquisição de conhecimento, sem a aplicação prática imediata (JUNG, 2003).

A investigação realizada por meio da revisão de literatura teve como base o levantamento de artigos em revistas científicas extraídos em portais eletrônicos internacionais, como ScienceDirect, JSTOR, Emerald, Scopus, Scielo, InterSciencePlace, e nacionais, como a Capes,; bem como teses e dissertações divulgadas em repositórios de universidades, como LATEC, UFRJ, FGV, e trabalhos apresentados em congressos, como o CNEG. Entre as principais fontes de referência para o objeto desse estudo, identificamos literatura nos campos da administração (especialmente comportamento organizacional), economia, engenharia da produção, psicologia e sociologia.

2 | REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Cultura organizacional

Segundo Garibaldi de Hilal (2003), os estudos de cultura organizacional foram iniciados partindo das bases conceituais da Sociologia, Antropologia e Psicologia Social sobre cultura e que haviam avançado na observação de fenômenos de costumes e tradições das organizações de trabalho. Ainda conforme a autora, o objetivo inicial das pesquisas dos teóricos organizacionais era identificar as causas para explicar as diferenças de gestão das organizações. Em especial, a atenção era voltada para investigar a razão pela qual em determinadas circunstâncias o estilo japonês de administração de empresas, que despontava com potencial industrial, parecia gerar resultados mais competitivos que

o estilo norte-americano. Ao longo dos anos 80 e 90, o entendimento sobre a cultura organizações foi percebido como potencial vantagem competitiva das organizações.

Robbins (2005) demonstra que as organizações encaradas como cultura é um fenômeno relativamente recente. Segundo o autor, das suas origens até meados dos anos 70, as organizações eram encaradas como instrumentos racionais – uma visão tipicamente mecanicista – para coordenar e controlar um grupo de pessoas. Porém, as organizações são mais abrangentes do que representadas pela proposição clássica, baseada na ênfase da hierarquia, chegando a desenvolver uma personalidade própria, como os indivíduos, e relevando características tais como a rigidez, a flexibilidade, o conservadorismo ou a tendência a inovação.

Edgar Schein (1985, 1990, 1996), um das principais referências nessa área de conhecimento, impulsionou o desenvolvimento do arcabouço conceitual e sua definição para cultura corporativa é a mais frequentemente citada pelos pesquisadores da área (FRANCA, 2017). Para o pesquisador, a cultura organizacional pode ser definida como conjunto de pressupostos básicos, ensinados aos novos membros e assumidos pelos integrantes da organização como direcionadores do comportamento esperado e como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.

A cultura organizacional se manifesta em três níveis, de acordo com Schein (1985), e são formados por: a) artefatos visíveis, formado pela arquitetura, o ambiente físico, os documentos físicos, os padrões de comportamento visíveis e tudo aquilo que pode ser facilmente observado; b) os valores manifestos, pelos quais identificamos as normas e a regras em uso e que fornecem os princípios operacionais do cotidiano que guiam os integrantes da organização; e, c) os pressupostos básicos das organizações, constituídos pelos valores que gradualmente são incorporados ao inconsciente, definindo com as atividades e a vida da organização verdadeiramente são. Em 2009, o autor voltou a trabalhar esses conceitos, revisando sua proposta inicial. No Quadro 1, apresentamos as categorias usadas para descrever a cultura organizacional, adaptadas de Schein, por Machado et al. (2016).

CATEGORIAS USADAS PARA DESCREVER A CULTURA	AUTORES
Regularidades comportamentais observadas quando as pessoas interagem: a linguagem, os costumes e tradições que se desenvolvem e os rituais que empregam em ampla variedade de situações.	Goffman (1959, 1967); Jones, Moore e Snyder (1988), Trice e Beyer (1993, 1995); Van Maanem (1979.)
Normas do Grupo: Os padrões e valores implícitos que se desenvolvem em grupos de trabalho.	Homans (1950); Kilmann e Saxton (1983).
Valores expostos: Princípios e valores articulados, publicamente anunciados, que o grupo declara ao tentar atingir algum objetivo em comum.	Deal e Kennedy (1982;1999).

Filosofia formal: Políticas amplas e princípios ideológicos que orientam as ações de um grupo em relação aos acionistas, funcionários, clientes e outros <i>stakeholders</i> .	Ouchi (1981), Pascale e Athos (1981), Packard (1995).
Regras do jogo: Regras implícitas, não escritas, difundidas por toda organização, a serem aprendidas pelos novos membros como a maneira de se comportar em dado ambiente organizacional.	Schein (1968); Van Maanen (1979); Ritti e Funkhouser (1987).
Clima: Sentimento transmitido em um grupo pelo layout físico e o modo que os membros da organização interagem entre si.	Ashkanasy; Wilderom e Peterson (2000); Schneider (1990; Tagiuri e Ltwinn (1968).
Habilidades natas: Competências especiais demonstradas pelos membros de um grupo para realizar certas tarefas, habilidades de fazer certas coisas que passam de geração e geração, sem necessariamente serem articuladas por escrito.	Argyris e Schon (1978); Cook e Yanow (1993); Henderson e Clark (1990); Peters Waterman (1982).
Hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos: Modelos cognitivos compartilhados que orientam as percepções, o pensamento e a linguagem, utilizados pelos membros do grupo e ensinados aos novos membros no processo de socialização.	Douglas (1986); Hofstede (1991); Van Maanen (1979); Senge e outros (1994).
Significados compartilhados: Entendimentos emergentes criados por membros do grupo à medida que interagem entre si.	Geertz (1973); Smircich (1983); Van Maanen e Barley (1984); Weick (1995).
Metáforas raízes ou símbolos de integração: As formas pelas quais os grupos se desenvolvem que podem ou não ser apreciadas conscientemente, mas tornam-se inseridos nos prédios, layouts de escritórios e outros artefatos materiais do grupo.	Gagliardi (1990); Hatch (1990); Pondy, Frost, Morgan e Dandridge (1983); Schultz (1995).
Rituais e celebrações formais: Maneiras pelas quais um grupo celebra eventos-chave que refletem valores importantes ou passagens importantes dos membros, tais como promoção e conclusão de projetos importantes.	Deal e Kennedy (1982, 1999); Trice e Beyer (1993).

Quadro 1: Categorias usadas para descrever cultura organizacional – MACHADO et al. (2016), adaptado de Schein (2009).

Geert Hofstede (1980, 1991) é outro autor-chave da literatura de cultura corporativa, cujos conceitos auxiliam o desenvolvimento das reflexões sobre as relações entre esse aspecto e os fatores que podem estimular ou inibir a implantação da responsabilidade social nas organizações. Entre a vasta obra do pesquisador, temos a ideia de que as práticas que vão sendo compartilhadas ao longo do tempo entre os membros da organização são elementos centrais para formação da cultura e subculturas corporativas.

A cultura organizacional, segundo Hofstede (1991), pode ser observada segundo cinco dimensões: a) distância do poder ou hierárquica; b) grau de individualismo ou coletivismo; c) valorização de características culturais percebidas como femininas ou masculinas; d) grau de controle da incerteza; e e) orientação para longo ou curto prazo. Essas classificações foram testadas em um estudo em uma grande corporação americana, a IBM, e suas 40 filiais em outros países, para observar as semelhanças e as diferenças culturais existentes dentro de uma mesma empresa.

Conforme o autor, a distância do poder reflete uma desigualdade existencial entre os indivíduos que apresentam distintos níveis de poder. Algumas sociedades são mais

desiguais que as outras. Isso se reflete no nível de dependência dos funcionários em relação a chefias. Em países em que isso é mais avançado, a distância hierárquica é menor, a descentralização prevalece e os subordinados tem liberdade em contrapor ideias dos seus superiores hierárquicos.

Na dimensão grau de individualismo ou coletivismo, o Hofstede (1991) explica que nas sociedades coletivistas, o interesse do grupo prevalece sobre o interesse do indivíduo. Em sociedades individualistas, é o contrário, prevalecendo com mais frequência o interesse do indivíduo sobre o grupo.

Sobre a dimensão valorização de características culturais percebidas como femininas ou masculinas, o pesquisador observa que em determinadas culturas, impregnadas nas organizações, há uma valorização de características atribuídas historicamente aos homens, como por exemplo a agressividade, ambição e o desejo de poder. Em outras sociedades, há uma preferência para a cooperação, modéstia, proteção ao mais frágeis e valorização da qualidade de vida, identificados como atributos femininos. Na prática, isso se reflete na forma como essas sociedades encorajam e recompensam os comportamentos adotados dentro e fora das organizações.

A respeito do grau de controle da incerteza, é avaliado que há locais nos quais o grau de aversão a incerteza é mais elevado que em outros. Em culturas com forte rejeição a situações desconhecidas, são mantidas muitas normas e regras com o objetivo de reforçar os códigos de crenças e comportamentos no local de trabalho, para controlar as obrigações e os direitos de empregadores e assalariados. Nos ambientes nos quais a incerteza é mais tolerada, a cultura tende a ser mais relaxada e as práticas têm mais valor do que as normas e os desvios tendem a ser tolerados.

No caso da orientação para longo ou curto prazo, o pesquisador observa que nas culturas orientadas para o longo prazo haveria uma tendência a se estimular posturas empreendedoras e a iniciativa. A visão de curto prazo inibiria essas características por manter o foco nas tradições consolidadas, valendo-se do mecanismos usuais pelas quais a organização costuma desenvolver suas atividades. Por consequência, haveria menos espaço para inovação e para a sensibilidade quanto às tendências de comportamento social e do mercado. Essa dimensão, da proposta de Hofstede (1991), é o ponto sensível dos pressupostos formulados, tendo sido objeto de questionamentos por pesquisadores (GARIBALDI DE HILAL, 2003).

A vasta literatura de cultura organizacional tem ainda outros influentes autores, como Pettigrew (1973), que abordaremos no tópico dedicado a mudança e comportamento organizacional.

2.1.1 Interdependência da cultura organizacional com as culturas locais

Embora a comparação entre as culturas organizacionais entre países não seja objeto desse estudo, alguns aspectos da literatura conhecida como “cross-cultural”, do qual Hofstede é referência, são significativos para os estudos de responsabilidade social. A cultura do país deve ser levada em consideração, pois por mais que uma cultura organizacional seja forte, a ela exercerá forte influência entre os indivíduos que compõem a organização (ROBBINS, 2005). Há uma interdependência entre as culturas e subculturas organizacionais das culturas locais, com destaque para o papel de influência das culturas nacionais (HOFSTEDE et al., 1990).

As dimensões defendidas por Hofstede (1991) têm sido adotadas como parâmetros de comparação em inúmeras pesquisas de responsabilidade social voltadas a identificação de aspectos que facilitam ou dificultam a disseminação desse processo dentro das organizações. Entre os exemplos de estudos nesse sentido temos Ringov e Zollo (2007), Williams e Zinkin (2008), Ho et al. (2012), Hofman e Newman (2014), Thanetsunthorn (2015), Tilt (2016).

O trabalho do pesquisador também tem sido usado como referência para o desenvolvimento de outras propostas de dimensões de análise não apenas na sua área, mas também em responsabilidade social. Desse grupo, notabiliza-se a pesquisa de Waldman et al. (2006), que propõe novas dimensões, ampliando o escopo de verificação, para buscar identificar quais aspectos das culturas organizacionais e suas lideranças que impactariam a adesão a responsabilidade social em empresas de 15 países. Esse estudo tem influenciado o desenvolvimento de novas pesquisa no campo de conhecimento. No Quadro 2, apresentamos estudos identificados por Halkos e Krutkowski (2017) dedicados à comparação entre a responsabilidade social adotada em empresas de diferentes países, realizados segundo perspectivas adotadas na literatura de cultura organizacional.

Autores	Amostra identificada	Parâmetros de análise da cultura organizacional	Operacionalização da responsabilidade social
Waldman et al. (2006)	15 países	Dimensões Globe de sociedades culturais	Percepções gerenciais dos valores de RSE na tomada de decisão.
Egri et al. (2006)	28 países	Pesquisa de Valores Mundiais	Triple-bottom line (responsabilidade corporativa econômica, social e ambiental)
Ringov & Zollo (2007)	23 países	Dimensões culturais de Hofstede e Globe	Intangible Value Assessment Rating – IVA (metodologia de mensuração do valor econômico da sustentabilidade)

Ho et al. (2012)	49 países	Dimensões culturais de Hofstede	Intangible Value Assessment Rating – IVA (metodologia de mensuração do valor econômico da sustentabilidade)
Peng et al. (2012)	Companies included in the S&P Global 1200	Dimensões culturais de Hofstede	Índice Dow Jones de Sustentabilidade
Gănescu et al. (2014)	27 países da União Europeia	Dimensões culturais de Hofstede	Índice composto de responsabilidade corporativa para com os consumidores
Thanetsunthorn (2015)	28 países da Ásia e Europa	Dimensões culturais de Hofstede	Métricas CSRHub (metodologia de avaliação de desempenho de responsabilidade social empresarial)

Quadro 2: Estudos sobre a relação entre responsabilidade social e aspectos da cultura nacional
– HALKOS e KRUTKOWSKI, 2017.

A interdependência entre as culturas locais e organizacionais é particularmente crítica para a implantação de responsabilidade social em empresas com elevado nível de internacionalização. No entanto, a literatura sobre a influência da cultura nacional na implantação do processo em empresas com atuação local é menos frequente e, portanto, os fatores relacionados a esse fenômeno são menos conhecidos e debatidos (TILT, 2016). Diante disso, é possível que em futuros estudos possam ser identificadas questões relevantes a serem consideradas, pois a influência das culturas, especialmente as nacionais, é um antecedente crítico para formulação das estratégias e práticas de responsabilidade social (HALKOS e KRUTKOWSKI, 2017).

Para Visser (2011), é um equívoco imaginar de que a responsabilidade social é a mesma em todo mundo e que ainda existem muitos mitos sobre esse fenômeno em países em desenvolvimento. Cada região, país ou comunidade tende a construir um conjunto diferente de fatores de responsabilidade social, segundo o pesquisador. Portanto, esse conceito seria sempre influenciado por fatores globais e locais (chamados de “glocal”), especialmente a tradição cultural, as condições políticas, as prioridades socioeconômicas, as lacunas de governança e as ações de respostas às crises.

Carroll (2016), influente autor da área de responsabilidade social, ao revisar a sua proposta de Pirâmide de Responsabilidade Social, entre as críticas ao seu modelo, resgata argumentos de Visser sobre as distinções mencionadas e reconhece que essa representação foi desenvolvida tendo em mente sociedades capitalistas que possam se assemelhar as características dos Estados Unidos e que adaptações podem ser necessárias em diferentes localidades. Esse pesquisador também concorda com outros estudos, como o de Spence (2016), nos quais são propostas revisões da pirâmide para adequação a culturas organizacionais de tipos diferentes de organizações, como o setor público, as organizações da sociedade civil e grandes e pequenas empresas do setor privado.

2.1.2 Mudança e comportamento organizacional

Apesar da questão da mudança ser um dos temas caros à literatura de cultura organizacional, havendo uma proliferação de pesquisas sobre o assunto nos últimos anos, não há um consenso entre os pesquisadores de que uma cultura possa efetivamente ser mudada de forma planejada (FREITAS, 1991). Algumas das dificuldades apontadas no processo de transformação são os custos e o tempo necessário para sua efetivação, não sendo fácil a sua implementação (DEAL e KENNEDY, 1982; HOFSTEDE, 2001; BUENO e FREITAS, 2015).

Entre os estudiosos que se dedicam a observação das mudanças, temos Pettigrew (1973), para quem quase sempre isso ocorre por fatores extras organizacionais, principalmente, os contextos de recessão econômica. Nesses casos, há necessidade de reposicionamento diante da situação para tentar garantir a competitividade (DEAL e KENNEDY, 1982). O ajustamento a novos paradigmas tecnológicos é outra causa frequente para motivar a adesão a mudanças de forma planejada para melhoria da performance organizacional (GHANI, 2002). Outros autores agregam fatores oriundos das próprias organizações às circunstâncias do ambiente externo, como as reestruturações e as características dos níveis gerenciais e das equipes que nelas trabalham (NADLER et al., 1995; ROBBINS et al., 2010).

Como muitos pesquisadores, Huber et al. (1993), identificam fatores externos e internos que podem impulsionar a necessidade de mudanças nas organizações. Para exemplificar os tipos de gatilhos que podem ser associados ao assunto, temos os fatores resumidos em cinco categorias identificadas por esses autores: a) ambiente organizacional, no qual temos o nível de competitividade, turbulência e complexidade; b) desempenho organizacional, especialmente as situações de redução dos resultados almejados; c) características da alta gerência da organização, como crenças e personalidades; d) estratégia de negócios, se mais voltada à proteção ou com projeção prospectiva; e e) estrutura organizacional, principalmente quanto aos níveis de centralização, padronização, especialização e interdependência.

Apesar das inúmeras “receitas” discutidas e da diversidade de abordagens apresentados na literatura acadêmica e gerencial, a definição do conceito de mudança organizacional, segundo Neiva e Paz (2015, p. 272), “permanece tão problemática quanto outros grandes construtos da área de organizações e trabalho”. Em seu estudo, que análise a produção técnica realizada no Brasil nos últimos 10 anos, observam que há uma extrema pulverização dos temas trabalhados, de maneira similar ao que foi identificado por autores internacionais que realizaram pesquisas similares.

2.1.3 Resistência a mudanças e fenômeno da dependência da trajetória

Podemos definir resistência a mudanças como qualquer conduta que tempo objetivo manter o status quo face a pressão para modificá-lo (HERNANDES e CALDAS (2001). Atribui-se o pioneirismo do conceito a Kurt Lewin (1947), que entendia as organizações como um sistema de equilíbrio quase-estacionário, pois forças opostas de mesma intensidade, interagindo em sentido contrário, tendendo a se anularem.

Conforme Hernandez e Caldas (2001), apesar dos estudos no meio acadêmico terem iniciado nos anos 40, a produção existente ainda está orientada para a formulação de receitas, geralmente, apresentadas como estratégias nas quais “preconizam sem grande variação de uma para outra ou ao longo do tempo listas de cinco a dez regras para viagem, desenhadas para superar comportamentos resistentes adotados por empregados descontentes”.

A literatura disponível, em geral, reúne os fatores descritos por vários autores deste campo de estudo, em fontes individuais e fontes organizacionais de resistência às mudanças (MARQUES et al., 2014). No Quadro 3, apresentamos uma síntese elaborada por Almada e Policarpo (2016) sobre causas de resistência à mudança e autores relacionados.

Causas	Descrição explicativa das causas	Autores
Em segurança econômica	Ameaça à estabilidade vigente	Nadler (1987) e Oreg (2006)
Medo do desconhecido	Proporciona sensação de insegurança, incerteza e medo	Nadler (1987), Nadler e Tushman (1989), Steinburg (1992) e Coghlan (1993)
Ameaças ao convívio social	Amizades, relacionamentos sociais	Nadler (1987), Chreim (2006) e Van Dick, Ulrich e Tissington (2006)
Hábito	Mudança de hábito	Nadler (1981), Baron e Greenberg (1989), Giangreco e Pecci (2005) e Chreim (2006)
Dificuldade de reconhecer a necessidade de mudança	Necessidade de desacomodar	Nadler (1981), Baron e Greenberg(1989), Wanberg e Banas (2000) e Oreg (2006)
Inércia estrutural	Estrutura organizacional rígida como forma de estabilidade	Hannan e Freeman (1984) e Baron e Greenberg (1989)
Inércia do grupo	O comportamento do grupo pode ser um limitador	Baron e Greenberg (1989) e Van Dick et al. (2006)

Ameaça ao poder existente	As relações de poder podem ser ressignificadas	Katz e Kahn (1976), Baron e Greenberg (1989) e Oreg (2006)
Experiência anterior de mudança malsucedida	Projeção do futuro baseada na vivência passada	Katz e Kahn (1976), Baron e Greenberg (1989) e Armenakis e Bedain (1999)

Quadro 3: Causas de resistência à mudança e autores relacionados – ALMADA e POLICARPO (2016).

Muitos autores defendem que a manifestação da resistência a mudanças deve ser percebida como ponto de apoio a execução das transformações ao invés de algo a ser vencido, pois são úteis e sinalizam pontos que precisam ser melhor trabalhados pelas equipes responsáveis pelo processo (FORD e FORD, 1995; IJAZ & VITALIS, 2011).

Para Waddell e Sohal (1998), a resistência é vista como um fenômeno complexo, de múltiplas facetas que persiste em afetar os resultados da mudança, tanto de forma negativa quanto positiva. Segundo os autores, os pontos positivos são: a) o fator mediador provocado pelas forças contrárias pode guiar a organização para a estabilidade, evitando excessos; b) coibir aspectos que são mal planejados, inapropriados ou de alguma forma prejudiciais à organização; c) o estímulo ao desenvolvimento de respostas alternativas, estimulando à inovação; d) incentivo aos ânimos internos da organização, podendo aflorar a energia necessária para implementação das transformações pretendidas; e) como um alerta de perigo contra a tomada de decisões em grupo que estejam orientadas para a conformidade entre os membros (fenômeno causado, muitas vezes, pelo influência dos participantes terem formações em comum, com carreiras e estilos parecidos, ou pelo desejo de equilíbrio entre os pares, evitando conflitos na política interna da organização, gerando o chamado “pensamento de grupo”), promovendo debates que possam gerar soluções mais adequadas.

Embora esse estudo não tenha por objetivo explicar todas as dimensões envolvidas no complexo fenômeno da resistência às mudanças, é importante citar a possibilidade de trajetória de dependência ou trajetórias condicionadas (*path dependence*). Gonçalves (2015), autor da área de estratégia empresarial, explica que a definição pode ser entendida como “o rumo e o ritmo das mudanças já ocorridas influenciam ou condicional o rumo e o ritmo das mudanças em curso”. Trata-se, portanto, da influência exercida pelo passado sobre o futuro. Isso ocorre por conta dos processos de autorreforço existentes dentro das organizações que estimulam a manutenção da trajetória ora em curso (inércia) e não da transformação proposta.

As possíveis fontes e elementos que podem levar a trajetória de dependência são exemplificadas pelo pesquisador como: a) limitações formais, representadas por leis, intervenções governamentais e normas internacionais; b) limitações informais, como valores, tradição e modelos mentais adotados pelas subculturas da organização; c)

disponibilidade de recursos, como capacidade tecnológica, competências, disponibilidade financeira, entre outros tipos de recursos internos; d) processos de autorreforços, como políticas de subsídios e reservas de mercado, sustentação social, crescimento financeiro, acordos com outras empresas, organizações e, até mesmo, entre países.

2.2 Subculturas organizacionais

A maioria das pesquisas sobre cultura organizacional tem sido conduzida do ponto de vista da organização como um todo (GARIBALDI DE HILAL, 2003). Essa visão tem sido criticada por muitos estudiosos porque as organizações são formadas por uma variedade de pessoas de diferentes gerações, origens sociais, raças, formações escolares, profissões e toda sorte de características que tornam a sociedade diversa. Portanto, a sustentação das organizações como uma unidade cultura coerente e plenamente homogênea não é um fenômeno observável na realidade (ALVESSON e SVENINGSSON, 2015).

Schein (1985) foi um dos pioneiros a sugerir a existência de subculturas dentro das organizações, destacando a existência de pelo menos três tipos de subculturas: a “cultura operadora”, responsável pelas atividades fins das organizações, formada, por exemplo pelos integrantes que estão na linha de frente no desenvolvimento de bens e serviços das empresas, incluindo os gestores da base de operações; a “cultura tecnocrática”, responsável pelo desdobramento das metas da empresa em orientações sobre como os processos devem ser realizados e também pelas atividades de suporte as áreas fins; e a “cultura executiva”, que vai além da alta administração das organizações, englobando também as equipes de suporte direto aos gestores.

Refletindo sobre a visão de subculturas de Schein (1985), Garibaldi de Hilal (2002, p. 44) afirma que

Os operadores aprendem a lidar com um certo grau de incerteza e, em geral, a usarem as suas habilidades inovadoras. As regras e a hierarquia muitas vezes atrapalham em situações imprevistas. Os operadores são altamente sensíveis ao grau em que qualquer tipo de processo de produção é um sistema de funções interdependentes, as quais devem funcionar juntas para serem eficientes e eficazes. A tragédia da maioria das organizações é que os operadores sabem que, para fazer o seu trabalho bem feito, devem aderir a tais pressupostos, mas nem o sistema de incentivos, nem o sistema de gestão de rotina apoia muitas vezes tais pressupostos.

Sobre a cultura tecnocrata, a pesquisadora observa que esse conjunto de profissionais costuma partir de pressupostos em comum baseados na educação, experiência de trabalho e requisitos dos cargos. Uma tendência frequente do grupo é a preocupação com a eliminação da falha humana nos sistemas, o que direciona para o desenvolvimento da automatização e exclusão do fator humano dos processos.

No caso da cultura executiva, a autora indica que um dos pressupostos tácitos é o foco da preocupação desse grupo com a manutenção da empresa, especialmente da saúde financeira da organização. No entanto, essa percepção pode ser mais abrangente, caso

os fundadores ou cúpula de executivos siga pressupostos diferentes da cultura tradicional empresarial. Um paradoxo frequente é vivenciado quando gerentes que trabalham no nível da “cultura operadora” são promovidos e adotam a visão de mundo do novo grupo cultural a que pertencem, passando a divergir dos seus antigos pares, ou quando as estruturas gerenciadas crescem de tal forma que dificulta acompanhar de fato como os processos são desenvolvidos e a capacidade de se reconhecer os pontos críticos da operação. Nessas situações, é comum que se gerencie com foco nos sistemas, normas e outros mecanismos de controle, encarando os recursos humanos mais como custo do que como investimento de capital.

Segundo Schein (1985, 1996), as subculturas, ou clusters dentro da organização, podem atuar de forma não alinhada. O ponto mais crítico é quando passa a existir um choque entre os esforços empreendidos, com os grupos atuando em sentidos contrários. Isso pode ocorrer, por exemplo, no caso de implantação de mudanças organizacionais. O pesquisador relata ainda que os integrantes das culturas tecnocrata e executiva compartilham algumas características, entre as quais a ideia de que as pessoas são as fontes de problemas, pois geram os erros que precisam ser corrigidos.

Investigações posteriores, realizadas por outros pesquisadores, identificam diferentes formas de formação de subculturas, construídas por seus integrantes pertencerem ao mesmo tipo de ocupação, função organizacional, nível hierárquico e, até mesmo, desempenharem atividades similares em diferentes corporações (HOWARD-GRENVILLE, 2006).

Apesar do desenvolvimento de pesquisas de responsabilidade social serem crescentes, incluindo o desenvolvimento de diagnósticos em estudos de casos diversos, a literatura aprofundando o tema sob a perspectivas de diferentes subculturas é rara (LAFERTY, 2014). Entre os estudos produzidos, temos as obra de Linnenluecke et al. (2009) e Linnenluecke e Griffiths (2010) sobre as relações entre cultura corporativa e adoção da sustentabilidade. Para os autores, a visão das organizações por suas subculturas, e não como uma única cultura, permite observar diferentes hipóteses, incluindo a possibilidade de membros de diferentes subculturas compartilharem ou não visões e atitudes sobre o tema. Entre os achados desse trabalho, destacamos a constatação de que os integrantes dos diferentes grupos dão ênfase a aspectos distintos em sua busca pela sustentabilidade corporativa, como o foco no desenvolvimento dos colaboradores das organizações, uso eficiente dos recursos, cuidados com a proteção ambiental ou o engajamento de stakeholders.

Ainda que exista essa tendência, os pesquisadores não excluem a perspectiva de que possam existir organizações nas quais as subculturas apresentem convergência de propósitos e posturas quanto a implantação de práticas sustentáveis. Além disso, são sugeridas estratégias pelas quais podem ser estimuladas a aproximação entre as diversas subculturas da organização, como a integração de temas nos treinamentos dos

funcionários, a incorporação de medidas de sustentabilidade na avaliação do desempenho dos colaboradores e a publicação de relatórios corporativos dedicados ao assunto.

Outra pesquisa, de Barker et al. (2014), observa que quando os valores são determinados pela alta gerência e uma cultura pretendida é projetada, chamada de cultura dominante, pode existir lacunas entre o que deve ser feito e o que é realmente concretizado. “Na realidade, os funcionários consideram essas declarações como retórica e buscam evidências nas práticas reais da organização. A repetição da gestão de valores ‘importantes’ pretendidos não significa que os funcionários aceitem esses valores como importantes”, explicam. Segundo esses autores, o objetivo da cultura dominante é legitimar publicamente a organização, moldando-se à maneira como a sociedade espera que a organização apareça. A depender do grau de dissonância existente, as subculturas da organização podem perceber a “cultura dominante” como um “engano planejado”. Isso ocorre quando os valores oficiais da alta administração não são amplamente compartilhados ou consistentes com a realidade vivenciada por outros membros da organização. Por essa razão, defende Barker et al. (2014), a cultura transmitida como a oficial não pode ser a única voz a ser ouvida.

As subculturas podem surgir tanto de situações negativas quanto positivas, segundo os pesquisadores. Elas podem se formar a partir de visões conflitantes, resultantes de contratos psicológicos violados, expectativas não cumpridas, falta de comunicação ou interpretações inconsistentes da cultura dominante. Ou ainda, podem emergir quando indivíduos que compartilham determinadas crenças pessoais reúnem forças em torno de um valor ou objetivo organizacional, com a intenção de melhorar a cultura dominante, ao invés de resistir a ela. A possibilidade de indivíduos participarem de mais de um subcultura organizacional ao mesmo tempo, que podem até mesmo ser potencialmente conflitantes, é outro aspecto observado por Barker et al. (2014).

2.3 Motivadores para a implantação de responsabilidade social

Ainda que a adoção da responsabilidade social possa ocorrer por evolução de uma estratégia corporativa, o debate sobre motivadores demonstra que muitas vezes se trata de uma ação de resposta as pressões externas à organização (CARROLL, 2016; QUELHAS et al. 2012; DEUS et al. 2014). Nesse sentido, as reações às mudanças a integração da responsabilidade social nas empresas são convergentes com os achados mencionados na literatura de mudança e comportamento organizacional, na qual a sobrevivência as crises é considerada como um dos principais impulsionadores críticos para desencadear processos de transformação.

Garriga e Melé (2004) lançaram uma classificação com enquadramentos das teorias contemporâneas de responsabilidade social, que se tornam uma das principais referências do campo de conhecimento e que contribuem para o entendimento dos motivadores para implantação da responsabilidade social nas organizações. As quatro tendências

identificadas são: a) as teorias instrumentais, cujo foco está no cumprimento dos objetivos econômicos por meio das atividades sociais; b) as teorias políticas, voltadas ao uso responsável do poder nas organizações; c) as teorias integrativas, que buscam reunir as demandas sociais com as atividades de negócios; d) as teorias éticas, que sustentam a busca pelo comportamento correto, baseado no bem-comum, a fim de se atingir melhores resultados para a sociedade.

Ao analisar argumentos de autores que seguem as lógicas de teorias instrumentais (voltadas ao retorno ao negócio), éticas e políticas (que discutem as responsabilidades das organizações para com a sociedade a partir de diferentes pontos de vista) e integrativas (que aliam a visão de retorno para a organização e para sociedade), é possível identificar que existem diferentes razões pelas quais as organizações resolvem promover mudanças nas organizações para introduzir a responsabilidade social. A partir da análise de Quelhas et al. (2012a; 2012b), apresentamos no Quadro 4, alguns autores de referência e uma proposta de aproximação de abordagem com as classificações das teorias de responsabilidade social propostas por Garriga e Melé (2004).

Autores	Motivadores	Aproximação de abordagem
Carroll (1979)	Os motivadores da adoção da RSE têm relação com as responsabilidades empresariais identificadas pelo autor em uma pirâmide formada por quatro aspectos: a) econômico; b) legal; c) ético; d) filantrópico. A organização empresarial é uma unidade econômica da sociedade que tem como papel principal a produção de bens e serviços para atender as demandas da sociedade. Assim, a primeira responsabilidade da empresa é atender os seus objetivos econômicos de forma adequada (responsabilidade econômica).	Teorias integrativas
Lantos (2001), Hemingway e Maclagan (2004), Branco e Rodrigues (2006)	Os autores convergem na identificação de três motivadores para adoção da responsabilidade social. São eles: a) o aspecto filantrópico, quando há uma preocupação da organização com a sociedade e o bem-comum; b) aspecto estratégico, centrado na prevenção e na correção dos danos que a organização possa causar as partes interessadas; c) aspecto ético, quando a organização se preocupa em criar situações em que todos os envolvidos ganham.	Teorias integrativas Teorias éticas
Van Marrewijk (2004) e Werre e Van Marrewijk (2003)	Identificaram quatro possibilidades de atuação em responsabilidade social, que seriam: a) complacência legal, que é quando a organização entende a RSE como uma obrigação ou comportamento corretivo (incluindo-se aqui os princípios de caridade e custódia de Carnegie); b) ganhos econômicos, que norteariam as ações da organização, embora não exclua os aspectos éticos adotados segundo uma visão de minimização de riscos; c) preocupação genuína com o balanceamento dos aspectos econômicos, sociais e ambientais; d) sinergia, com o reconhecimento de que a RSE é a rota pela qual o progresso seguirá.	Teorias integrativas Teorias éticas

Munilla e Miles (2005)	A organização desenvolve a responsabilidade social a partir de uma destas três causas: a) motivador estratégico, quando os gastos com responsabilidade social são percebidos como um investimento que irá contribuir com a geração da vantagem competitiva e a geração de valor econômico; b) complacência, quando há a percepção de que a responsabilidade social é um gasto que faz parte do negócio; c) forçada, quando os gastos em responsabilidade social são considerados como uma compensação a grupos que exercem pressões e, no caso de sua não realização, é possível que a organização comprometa sua habilidade de criação de valor para outras partes interessadas, como os acionistas, investidores, entre outros.	Teorias instrumentais
Porter e Kramer (2006)	A responsabilidade social é desenvolvida como uma abordagem responsiva ou estratégica, sendo essa variação resultante do grau de envolvimento ético da empresa com as questões da sociedade.	Teorias integrativas Teorias éticas
Windsor (2006)	Influência tanto das condutas dos indivíduos quanto das políticas públicas, podendo estar associado a três razões, sendo uma de natureza econômica, outra ética e uma terceira intermediária. O autor destaca que o motivo econômico seria o desenvolvimento de uma ética utilitária, a partir da qual se busca a maximização dos lucros. O motivo ético seria quando a organização não busca apenas incrementar o resultado econômico, visando aumentar o bem-estar também para outros grupos que se relacionam com a organização. O terceiro motivo recebe influências de ambas visões.	Teorias integrativas Teorias éticas
Ameshi e Adi (2007)	Pressões externas e fatores sofridos pela organização, tais como: governo sistemas de negócios, alteração nos valores sociais e organizacionais, pressões de grupos sociais.	Teorias instrumentais

Quadro 4: Motivadores para implantação da responsabilidade social – elaboração própria a partir de QUELHAS et al. (2012a; 2012b) e GARRIGA e MELÉ (2004).

2.4 Barreiras para a adoção de responsabilidade social

Embora a literatura de análise das dificuldades da implantação da responsabilidade social seja esparsa, tangenciado o assunto, uma vez que os trabalhos publicados enfatizam os fatores relacionados às causas de adoção do conceito como filosofia de atuação e/ou na definição de modelos prescritivos de sistemas de gestão para a incorporação desse fenômeno na organização, é possível identificar algumas tendências principais das dificuldades existentes. Garavan et al. (2010) sugere que é possível organizar as barreiras em três grupos distintos: individual, organizacional e institucional. O Quadro 5 apresenta as barreiras identificadas em cada nível de análise realizada pelo autor.

Nível	Barreira	Definição	Suporte teórico
Individual	Nível de conhecimento de RSE	Nível de conhecimento dos funcionários sobre as políticas, estratégias e iniciativas da RSE implementadas pela organização e o nível de consciência existente no âmbito geral interno.	Coyle (2005), Schultz (2000), Kempton et al. (1995), Tucker e Spear (2003), Shrum, McCarty, e Lowrey (1995)
	Coerência do enquadramento de RSE, motivação e compromisso	Percepção de coerência das atividades de RSE com as atividades, valores e motivações da organização para implementação da responsabilidade social. Motivação e comprometimento dos funcionários para a implantação da responsabilidade social empresarial.	Sen, Bhattacharya, e Korschun (2006), Bhattacharya e Sen (2004), Collier e Esteban (2007)
	Percepção de suporte organizacional e supervisão	Percepção do suporte organizacional dado a partir das crenças globais sobre como organização valoriza as contribuições dos funcionários. Percepção do suporte dado pelos dos supervisores aos funcionários no sentido de apoiar as ações realizadas.	Eisenberger et al. (1986), Eisenberger, Cummings, Armeli, e Lynch (1997), Aguilera et al. (2007), Ramus (2001), Zutshi and Sohal (2003)
	Atitudes em relação à RSE	Atitudes gerais que os funcionários têm em relação ao investimento em RSE.	Peterson (2004)
	Ações sociais e voluntariado	Ações apoiadas e / ou patrocinadas pela organização para apoiar um bem social. Foco específico em ações que envolvam funcionários.	Ellis (2009), Thompson e Bunderson (2003), Ramus and Steger (2000)
	Egocentrismo	O potencial das pessoas para fazer juízos de valor sobre o que é considerado bom e justo, ao invés do interesse próprio. Capacidade de atuar em prol do bem-comum.	Thompson e Loewenstein (1992), Wade-Benzoni et al. (2007)
	Percepções da justiça organizacional	Comparativo realizado pelos funcionários sobre como as suas organizações empregadoras atuam e os seus julgamentos pessoais sobre equidade e preocupações sociais.	Rupp et al. (2006), Aguilera et al. (2007), Carroll (1999)

Organizacional	Cultura ética	A cultura se concentra em conceitos que fazem sentido e que são portadores de significado. Assim, os significados compartilhados sobre a importância da responsabilidade social e ambiente empresarial que afeta os valores e os tipos de atitudes que prevalecem são relevantes.	Kempton et al. (1995), Ehnert (2009), Swidler (1986), Hancock (2005)
	Estruturas organizacionais	Trata-se da forma como os papéis, responsabilidades, padrões de interação e níveis de autoridade são constituídos.	Daft et al. (2010), Bechky (2006), McMahan et al. (1996)
	Processos de trabalho em equipe	Processos de colaboração, compartilhamento de conhecimento e espírito de equipe dentro de uma organização.	Denison et al. (1996), Coyle-Shapiro (1995)
	Confiança organizacional	A disposição dos funcionários a confiarem nas ações e políticas de uma organização.	Schoorman et al. (2007), Townsend and Gebhardt (2008)
	Liderança e valores dos gestores seniores	Valores coletivos da alta administração e como os valores pessoais influenciam as tomadas de decisão. Percepção do comportamento ético da liderança.	Zu e Song (2008) Collier e Esteban (2007) Hemingway e Maclagan (2004)
	Responsabilidades corporativas discricionárias	As responsabilidades que são realizadas pelas organizações sobre as quais a sociedade não tem uma demanda clara para as empresas.	Maerki (2008) Tan & Lim (2009)
Institucional	Forças regulatórias	Fatores como leis, regulamentos e órgãos reguladores que afetam cursos de ação para as organizações em relação à RSE.	Scott (2008) DiMaggio e Powell (1983)
	Forças normativas	Influências derivadas de padrões, práticas operacionais, sugestões de melhores práticas que levam organizações a adotar a RSE.	Ferner et al. (2005)
	Influências cognitivas	Crenças compartilhadas e capacidade de aprendizagem das organizações que influenciam a adoção ou não de práticas particulares de RSE	Kostova e Zaheer (1999)

Quadro 5: Barreiras para a implantação da responsabilidade social – GARAVAN et al. (2010).

Yuen e Lim (2016), analisando um estudo de caso da indústria marítima, identificou que as barreiras podem ser não apenas da organização, mas do tipo de segmento ao qual participam. Nas barreiras específicas da empresa temos fatores heterogêneos que são, até certo ponto, gerenciáveis pela organização, por meio da transformação cultural e da liderança. Esses fatores são relacionados, com lacunas de recursos, visão estratégica e sistemas de mensuração. Por outro lado, as barreiras específicas da indústria envolvem envolver fatores mais homogêneos, experimentados invariavelmente por todas as empresas do mesmo setor, sendo moldadas por forças externas, como o contexto político e de competição no mercado. Esses fatores podem ser agrupados em dois grupos: padrões de regulação das atividades adotados e grau de disponibilidade para investimentos

necessários para a implantação de responsabilidade social (envolvendo, nesse item, a ideia de grau de estímulo a adoção das práticas, como o nível de pressão dos stakeholders, e o condicionamento causado pelo nível de investimentos realizados pelos concorrentes, pois se o nível de investimento realizada é baixo, aumentar os investimentos podem elevar os custos de uma organização, tornando-a menos competitiva).

3 | CONCLUSÃO

O entendimento sobre as culturas e subculturas existentes nas organizações, e as influências que essas recebem da cultura nacional e local, são antecedentes críticos para a formulação das estratégias e práticas de responsabilidade social. As múltiplas possibilidades indicadas pelo panorama de estudos de cultura organizacional apresentam oportunidades e desafios para quem se dedica a investigações acadêmicas e gerenciais para elaboração de diagnósticos e construção de modelos de implantação de responsabilidade social. Se por um lado a multiplicidade de fenômenos descritos na literatura de cultura oferece um excelente arcabouço técnico para sustentação de análises úteis para o campo da responsabilidade social, pela sua própria natureza, de grande transversalidade, por outro reforça a tendência de dispersão, pois podem ser escolhidas infinitas variáveis de observação. No entanto, prescindir do conhecimento desenvolvido na área de cultura, especialmente aquela dedicada à avaliação no âmbito organizacional, interfere na plena compreensão dos aspectos que podem estar envolvidos nos objetos das pesquisas realizadas em responsabilidade social, uma vez que esse processo ocorre sempre de forma interdependente com o ambiente cultural no qual está inserido.

Também é possível identificar uma convergência entre os motivos pelas quais as organizações buscam a mudança identificados na literatura de cultura organizacional com os achados nas investigações conduzidas no campo da responsabilidade social. Isso sugere que dilemas vivenciados nas tentativas de adesão das organizações à responsabilidade social são comuns a outros processos organizacionais de transformação. Portanto, o intercâmbio de conhecimento entre as áreas de conhecimento pode ser outro fator de reforço e fortalecimento nas pesquisas realizadas.

Da mesma forma, estudos futuros dedicados aos desenvolvimento de estratégias de implantação da responsabilidade social em organizações podem usufruir da literatura do processo de resistência às mudanças. Embora existam muitas peculiaridades envolvidas na transformação das organizações rumo à sustentabilidade, há aspectos amadurecidos na literatura de cultura organizacional que estimulam perspectivas interessantes, como o uso das críticas das subculturas aos processo de transformação como algo positivo, capaz de auxiliar a correção de rotas dos planos desenvolvidos. Esses argumentos podem oferecer respaldo técnico para fortalecer estratégias de envolvimento dos stakeholders como parte do mecanismo de construção da responsabilidade social dentro das organizações.

Outro aspecto que pode ser explorado em pesquisas futuras de responsabilidade social é os efeitos que condicionam a trajetória de dependência nas organizações que buscam enfrentar o desafio de implantação da responsabilidade social. Como muitas escolhas realizadas no passado acabam gerando o contexto atual da organização, limitando ou estimulando a adesão a inovação, pode não ser incomum que as barreiras de implantação de responsabilidade social estejam relacionadas justamente as fontes e elementos que funcionam como elemento de autorreforço ao que a organização é hoje e não como ela poderia se desenvolver.

Por fim, há um campo ainda pouco explorado quanto à importância das subculturas em diagnósticos e modelos de implantação de responsabilidade social. A pesquisa comparativa, certamente, é uma dificuldade a ser superada. É provável que a complexidade envolvida seja responsável pelo baixo número de estudos nessa área. Mas a cultura organizacional não pode ser percebida como monolítica e sim um mosaico formado por grupos informais, que se formam e rearranjam continuamente. A realização de diagnósticos dessas subculturas potencialmente oferece resultados que não são possíveis de serem obtidos em diagnósticos tradicionais realizados, focados no nível de indivíduos, coletando suas impressões sobre aspectos de responsabilidade social das organizações. Diante disso, há uma oportunidade de aprendizado com os estudos que já têm sido realizados sobre a interdependência da cultura organizacional da cultura nacional, especialmente aqueles dedicados a temas de responsabilidade social.

REFERÊNCIAS

ALMADA, Livia; POLICARPO, Renata Veloso Santos. A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão. **REGE-Revista de Gestão**, v. 23, n. 1, p. 10-19, 2016.

ALVESSON, Mats; SVENINGSSON, Stefan. **Changing organizational culture: Cultural change work in progress**. Routledge, 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo (Edição revista e atualizada)**. Lisboa: Edições 70, 2015.

BUENO, Janaina Maria; DE FREITAS, Maria Ester. As equipes multiculturais em subsidiárias brasileiras de multinacionais: um estudo de casos múltiplos. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 72, 2015.

BARKER, Bree et al. Understanding CSR culture and subcultures: Consensual and conflicting narratives. **International Journal of Employment Studies**, v. 22, n. 2, p. 25, 2014.

CARROLL, Archie B. Carroll's pyramid of CSR: taking another look. **International journal of corporate social responsibility**, v. 1, n. 1, p. 3, 2016.

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A. Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life. **Reading/T. Deal, A. Kennedy.-Mass: Addison-Wesley**, v. 2, p. 98-103, 1982.

- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- FRANCA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional**. Editora Saraiva, 2017.
- FORD, Jeffrey D.; FORD, Laurie W. The role of conversations in producing intentional change in organizations. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 541-570, 1995.
- FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.
- GARAVAN, Thomas N. et al. Conceptualizing the behavioral barriers to CSR and CS in organizations: A typology of HRD interventions. **Advances in Developing Human Resources**, v. 12, n. 5, p. 587-613, 2010.
- GARIBALDI DE HILAL, A. **Dimensões e clusters de cultura organizacional de uma empresa brasileira com atuação internacional**. 2002. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2002.
- GARIBALDI DE HILAL, A. **Dimensões e clusters de cultura organizacional de uma empresa brasileira com atuação internacional**. Rio de Janeiro: Editora Mauad, 2003.
- GARRIGA, Elisabet; MELÉ, Domènec. Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. **Journal of business ethics**, v. 53, n. 1-2, p. 51-71, 2004.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GHANI, A. K.; JAYAKABALAN, V.; SUGUMAR, M. Impact of advanced manufacturing technology on organizational structure. **The Journal of High Technology Management Research**, Elsevier Science, 2002.
- GONCALVES, Robson Ribeiro. **Cenários econômicos e tendências**. Editora FGV, 2015.
- HALKOS, George; SKOULLOUDIS, Antonis. Revisiting the relationship between corporate social responsibility and national culture: A quantitative assessment. **Management decision**, v. 55, n. 3, p. 595-613, 2017.
- HARTNELL, Chad A.; OU, Amy Yi; KINICKI, Angelo. Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. **Journal of applied psychology**, v. 96, n. 4, p. 677, 2011.
- HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 31-45, 2001.
- HO, Foo Nin; WANG, Hui-Ming Deanna; VITELL, Scott J. A global analysis of corporate social performance: The effects of cultural and geographic environments. **Journal of business ethics**, v. 107, n. 4, p. 423-433, 2012.

HOFMAN, Peter S.; NEWMAN, Alexander. The impact of perceived corporate social responsibility on organizational commitment and the moderating role of collectivism and masculinity: evidence from China. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 5, p. 631-652, 2014.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences**. Beverly Hills, Sage Publications, 1980.

HOFSTEDE, Geert. **Cultures and organizations: Software of the mind**. McGraw-Hill, London, 1991.

HOFSTEDE, Geert et al. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative science quarterly**, p. 286-316, 1990.

HOWARD-GRENVILLE, Jennifer A. Inside the "black box" how organizational culture and subcultures inform interpretations and actions on environmental issues. **Organization & Environment**, v. 19, n. 1, p. 46-73, 2006.

HUBER, George P. et al. Understanding and predicting organizational change. **Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance**, v. 215, p. 265, 1993.

IJAZ, Saima; VITALIS, Antonios. Resistance to organizational change: Putting the jigsaw together. **International review of business research papers**, v. 7, n. 3, p. 112-121, 2011.

JUNG C.F. **Metodologia científica: Ênfase em pesquisa tecnológica**. v. 3, 2003.

LAFFERTY, George. Introduction. **International Journal of Employment Studies**, v. 22, n. n.2, 2014.

LEE, Myeongju; KIM, Hyunok. Exploring the organizational culture's moderating role of effects of Corporate Social Responsibility (CSR) on firm performance: Focused on corporate contributions in Korea. **Sustainability**, v. 9, n. 10, p. 1883, 2017.

LINNENLUECKE, Martina K.; GRIFFITHS, Andrew. Corporate sustainability and organizational culture. **Journal of world business**, v. 45, n. 4, p. 357-366, 2010.

LINNENLUECKE, Martina K.; RUSSELL, Sally V.; GRIFFITHS, Andrew. Subcultures and sustainability practices: the impact on understanding corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v. 18, n. 7, p. 432-452, 2009.

MACHADO, Filipe Cabacine Lopes; MARANHÃO, Carolina Machado Saraiva de Albuquerque; PEREIRA, Jussara Jéssica. O Conceito de Cultura Organizacional em Edgar Schein: uma reflexão à luz dos estudos críticos em administração. **Revista Reuna**, v. 21, n. 1, p. 75-96, 2016.

MARQUES, Antônio Luiz et al. Relações entre resistência a mudança e comprometimento organizacional em servidores públicos de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 2, p. 161-175, 2014.

NADLER, David A. et al. **Discontinuous change: Leading organizational transformation**. Jossey-Bass, Inc. Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104., 1995.

- NEIVA, Elaine Rabelo; PAZ, Maria das Graças Torres da. Um panorama das pesquisas e publicações sobre mudança organizacional no Brasil. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 15, n. 3, p. 271-285, 2015.
- PETTIGREW, Andrew M. **The Politics of Organizational Decision Making**. London: Tavistock, 1973.
- QUELHAS, O. L. G. et al. Historical Evolution of Corporate Social Responsibility: A Literature Review. In: **6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management**. 2012. p. 1089-1096.
- QUELHAS, O. L. G.; VIERA NETO, Júlio. Para começar. In: MARQUES, Vânia de Loudes; ALLEDI FILHO, Cid. Responsabilidade Social: conceitos e práticas. **São Paulo**, 2012. P. 61-93.
- RINGOV, Dimo; ZOLLO, Maurizio. The impact of national culture on corporate social performance. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 7, n. 4, p. 476-485, 2007.
- RIVERA PORRAS, Diego Andrés et al. Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. **Revista Espacios**, v. 39, n. 22, p. 27-41, 2018.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, Stephen; JUDGE, Tim; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. Pearson Prentice Hall, 2010.
- SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership** - San Francisco: Jossey Bass, 1985, 2010, 2017.
- SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture**. American Psychological Association, 1990.
- SCHEIN, Edgar H. Three cultures of management: The key to organizational learning. **Sloan management review**, v. 38, n. 1, p. 9-20, 1996.
- SPENCE, Laura J. Small business social responsibility: Expanding core CSR theory. **Business & Society**, v. 55, n. 1, p. 23-55, 2016.
- SROUR, R. H. Formas de gestão: o desafio da mudança. **Revista de Administração de Empresas**. v. 34. n. 4, p. 31-45. jul/ago, 1994.
- THANETSUNTHORN, Namporn. The impact of national culture on corporate social responsibility: evidence from cross-regional comparison. **Asian Journal of Business Ethics**, v. 4, n. 1, p. 35-56, 2015.
- TILT, Carol A. Corporate social responsibility research: the importance of context. **International journal of corporate social responsibility**, v. 1, n. 1, p. 2, 2016.
- VISSER, Wayne. **The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business**. John Wiley & Sons, 2011.

WADDELL, Dianne; SOHAL, Amrik S. Resistance: a constructive tool for change management. **Management decision**, v. 36, n. 8, p. 543-548, 1998.

WALDMAN, David A. et al. Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 countries. **Journal of International Business Studies**, v. 37, n. 6, p. 823-837, 2006.

WILLIAMS, Geoffrey; ZINKIN, John. The effect of culture on consumers' willingness to punish irresponsible corporate behaviour: applying Hofstede's typology to the punishment aspect of corporate social responsibility. **Business Ethics: A European Review**, v. 17, n. 2, p. 210-226, 2008.

YUEN, Kum Fai; LIM, Jun Ming. Barriers to the implementation of strategic corporate social responsibility in shipping. **The Asian Journal of Shipping and Logistics**, v. 32, n. 1, p. 49-57, 2016.

ÍNDICE REMISSIVO

SÍMBOLOS

5W2H 125, 127, 129, 130, 131

A

Acionista 65, 67, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 195, 207

Administração 2, 9, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 47, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 76, 78, 112, 115, 116, 123, 125, 128, 132, 147, 168, 169, 177, 179, 188, 189, 190, 199, 200, 202, 213, 215, 217, 218, 219, 220, 221, 223, 224, 233, 235, 239, 242, 243, 244, 252, 255, 256, 269, 284

Agricultura 258, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 267, 268, 269, 272

Agronegócio 79, 80, 170, 255, 256

Alimentos 79, 80, 81, 82, 83, 84, 87, 88, 89, 90, 125, 126, 127, 128, 130, 131, 258, 259, 260, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268

Almoxarifado 125, 127, 128, 129, 131, 164

Armazenamento 126, 127, 128, 188, 271

Auditoria 51, 52, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 170

B

Brasil 9, 15, 18, 21, 23, 26, 32, 35, 60, 63, 65, 66, 76, 77, 78, 80, 82, 91, 94, 96, 105, 106, 107, 108, 114, 121, 123, 124, 136, 147, 149, 150, 151, 156, 157, 179, 180, 181, 182, 187, 191, 200, 215, 216, 220, 230, 244, 249, 255, 256, 257, 268, 269, 272

C

Cadeia de suprimentos 158, 159, 160, 161, 162, 165, 169, 172, 173, 188, 258

Capitalização 65, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76

Carnaval 179, 180, 181, 183, 187, 188, 189

Centro de distribuição 171, 172, 176

China 80, 93, 94, 95, 97, 100, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 111, 156, 243, 265, 266, 283

Clientes 49, 126, 137, 145, 159, 160, 161, 168, 171, 172, 173, 174, 177, 196, 226, 249, 252, 253

Commodities 79, 80, 81, 82, 83, 84, 87, 88, 89, 90, 91, 282

Compras 9, 4, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 152, 153, 155, 164, 179, 180, 181, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 252

Consensualidade 17, 18, 19, 20, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 47, 49, 54, 55, 57, 58, 62

Contabilidade 4, 65, 66, 67, 68, 69, 74, 75, 76, 77, 78, 116, 117, 124, 189, 256, 257

Controle 2, 9, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 41, 42, 43, 44, 45, 51, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 96, 98, 113, 114, 115, 116, 117, 123, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 148, 154, 160, 162, 183, 193, 195, 198, 226, 227, 234, 252, 260, 263, 264, 268

Cultura 1, 2, 3, 4, 5, 6, 11, 12, 13, 14, 15, 48, 58, 59, 179, 181, 182, 188, 189, 201, 203, 206, 215, 216, 218, 220, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 233, 234, 235, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 273, 274

Custos 4, 8, 22, 49, 59, 65, 66, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 80, 82, 114, 126, 129, 130, 131, 159, 162, 183, 184, 230, 240, 259, 268

D

Desdobramento 1, 3, 8, 9, 10, 37, 233

Desenvolvimento 2, 23, 25, 40, 60, 71, 72, 81, 95, 97, 98, 101, 105, 107, 117, 122, 136, 137, 138, 145, 146, 149, 157, 181, 186, 189, 192, 195, 196, 198, 202, 206, 207, 211, 220, 222, 223, 224, 225, 226, 228, 229, 232, 233, 234, 237, 240, 247, 248, 249, 250, 254, 255, 256, 257, 260, 269, 272, 273, 282, 283, 284

Desperdício 10, 14, 125, 126, 127, 128, 130, 131, 142, 143, 145, 146, 180, 181

Direito 17, 18, 19, 20, 24, 25, 27, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 46, 47, 49, 54, 55, 57, 58, 60, 61, 62, 63, 68, 116, 268

E

Economia 18, 22, 49, 60, 76, 94, 116, 126, 129, 150, 168, 181, 193, 196, 197, 206, 221, 224, 250, 258, 284

Educação Financeira 148, 149, 150, 154, 155, 156, 157

Empresa 1, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 13, 66, 68, 69, 70, 72, 75, 76, 93, 95, 96, 99, 100, 102, 106, 112, 113, 114, 115, 116, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 125, 128, 137, 138, 147, 158, 159, 160, 161, 163, 164, 165, 166, 168, 173, 174, 176, 183, 192, 195, 201, 202, 203, 204, 205, 207, 208, 209, 210, 211, 213, 216, 219, 226, 233, 236, 237, 239, 242, 246, 247, 249, 251, 252, 253, 254, 255, 257, 275

Escolas de Samba 179, 180, 181, 182, 183, 187, 188, 189, 190

Estratégia 1, 3, 4, 6, 7, 10, 14, 20, 94, 101, 105, 106, 113, 117, 138, 146, 149, 150, 157, 195, 196, 207, 208, 223, 230, 232, 235, 254, 283, 284

F

Fantasia 179, 180, 181, 182, 185, 186, 187

Fazendas 258, 260, 262, 263, 264, 265, 268, 269

Ferramenta 8, 9, 10, 12, 59, 112, 115, 117, 118, 124, 125, 127, 129, 131, 133, 135, 137, 141, 145, 146, 150, 170, 201, 212, 214, 221, 250, 258

G

Gestão 9, 1, 2, 3, 4, 5, 8, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 30, 32, 34, 35, 36, 37, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 101, 113, 115, 116, 117, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 131, 132, 158, 159, 160, 161, 169, 170, 172, 173, 177, 179, 180, 181, 183, 185, 187, 188, 189, 190, 197, 201, 205, 206, 209, 210, 211, 212, 216, 218, 220, 221, 222, 224, 233, 235, 237, 241, 244, 247, 248, 250, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 264, 271, 272, 281, 282, 284

Gestores 7, 10, 12, 19, 35, 57, 76, 112, 114, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 131, 202, 213, 233, 239, 251, 253

Governança Corporativa 113, 250, 251, 252, 254

I

Indicadores 3, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 16, 118, 158, 159, 161, 162, 163, 166, 168, 169, 170, 177, 188, 246, 252, 254, 271, 275

K

KPI 159, 161, 169, 170

L

Logística 4, 128, 160, 162, 169, 173, 177, 178, 187, 188, 189, 190, 258, 259, 265

M

Marketing 105, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 145, 146, 147, 201, 207, 208, 218, 221, 253, 256

Melhoria Contínua 1, 2, 3, 6, 14, 131, 159

Mercado 2, 53, 65, 75, 81, 82, 83, 88, 92, 93, 94, 95, 97, 98, 100, 102, 103, 104, 105, 106, 113, 114, 115, 117, 128, 135, 136, 137, 138, 147, 158, 163, 181, 183, 184, 186, 187, 188, 192, 196, 204, 208, 211, 212, 227, 233, 239, 247, 248, 249, 251, 255, 257, 260, 261, 263, 268, 275, 282

Métricas 7, 8, 9, 76, 229

Modelo 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 36, 40, 59, 60, 63, 67, 68, 72, 73, 83, 84, 86, 96, 114, 163, 188, 197, 218, 229, 248, 249, 255, 262, 266, 268, 269

Montadora 93, 94, 98, 103, 105, 106

N

Neuromarketing 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 145, 146, 147

O

Organização 2, 9, 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 18, 24, 30, 34, 63, 98, 113, 115, 116, 128, 131, 138, 149, 157, 160, 161, 162, 172, 180, 182, 183, 184, 185, 188, 194, 204, 209, 218, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 230, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 247, 249, 251, 252, 253, 254, 256, 260

P

Pedidos 35, 129, 164, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 183, 184

Pegada Hídrica 271, 272, 273, 274, 275, 278, 279, 281, 282

Percepção 9, 14, 98, 112, 114, 117, 119, 120, 121, 122, 123, 212, 214, 233, 237, 238, 239

Planejamento 22, 112, 116, 126, 128, 129, 130, 133, 148, 152, 156, 158, 159, 168, 170, 172, 180, 183, 186, 188, 254, 257, 259, 260, 264

Preços 79, 80, 81, 82, 83, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 93, 161, 183, 268

Q

Qualidade 2, 4, 7, 8, 14, 16, 22, 23, 28, 44, 114, 130, 138, 158, 159, 164, 165, 174, 180, 183, 184, 186, 205, 227, 247, 250, 251, 252, 253, 264, 268, 278

R

Responsabilidade Social 9, 159, 191, 192, 193, 194, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 211, 212, 213, 215, 216, 218, 219, 222, 223, 224, 226, 228, 229, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 244, 247, 252, 255, 256

Restaurante 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132

S

Storytelling 133, 134, 135, 136, 137, 138, 140, 142, 143, 145, 146, 147

Sustentabilidade 159, 161, 202, 206, 211, 216, 223, 228, 229, 234, 235, 240, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 267, 268, 271

V

Varejo 93, 101, 102, 103, 171, 172

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 4



www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

 **Atena**
Editora

Ano 2021

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 4



www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

@atenaeditora 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

 **Atena**
Editora

Ano 2021