



# AD MI NIS TRA ÇÃO:

**Estudos organizacionais e sociedade**

**Elói Martins Senhoras  
(Organizador)**

**Atena**  
Editora  
Ano 2021



# AD MI NIS TRA ÇÃO:

**Estudos organizacionais e sociedade**

**Elói Martins Senhoras  
(Organizador)**

 **Atena**  
Editora

**Ano 2021**

**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

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 Internazionale 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

## Administração: estudos organizacionais e sociedade

**Diagramação:** Camila Alves de Cremo  
**Correção:** Flávia Roberta Barão  
**Indexação:** Gabriel Motomu Teshima  
**Revisão:** Os autores  
**Organizador:** Elói Martins Senhoras

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

A238 Administração: estudos organizacionais e sociedade /  
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 978-65-5983-432-7

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.327211709>

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

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

A construção científica do pensamento administrativo apresenta uma evolução de exponencial crescimento desde a emergência da II Revolução Industrial e desde então diferentes paradigmas e escolas emergiram refletindo sobre a realidade empírica organizacional e seus impactos micro e macrosociais.

Tomando como referência esta temática, o livro “Administração: Estudos organizacionais e sociedade 1” tem como objetivo analisar empiricamente um conjunto de realidades organizacionais por meio de estudos de casos e de suas respectivas repercussões no dia-a-dia da própria sociedade, combinando assim um olhar administrativo elástico entre as micro e macroescalas.

Estruturado em 16 capítulos, o presente livro apresenta uma abordagem caleidoscópica sobre o campo empírico da Administração, demonstrando assim como uma multifacetada análise da realidade organizacional traz relevantes subsídios para a construção epistemológica do próprio pensamento científico.

A proposta implícita nesta obra 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 de distintas formações acadêmicas e expertises, o que repercutiu em uma rica oportunidade para explorar as fronteiras do campo administrativo.

As pesquisas apresentadas em cada um dos capítulos deste livro foram construídas a partir de uma abordagem exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e qualitativa quanto aos meios, por meio de um convergente uso do método dedutivo, bem como da combinação de diferentes procedimentos metodológicos de levantamento e análise de dados primários e secundários.

Construído para estimular o espírito de reflexão e criticidade sobre a realidade organizacional, o presente livro de coletânea é indicado para um extenso número de leitores, justamente por apresentar uma didática leitura empírica que despertará o interesse, tanto, de um público leigo afeito a novos conhecimentos, quanto, de um público especializado de acadêmicos que busca dialogar com base em tradicionais e novas abordagens científicas.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras




## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**

A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: TEORIA E PRÁTICA


Ivo Domingues

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117091>

### **CAPÍTULO 2..... 12**

IMAGEM TOTÊMICA DA IDENTIDADE CORPORATIVA DE GRANDES EMPRESAS BRASILEIRAS


Joildo Pereira Nascimento

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117092>

### **CAPÍTULO 3..... 26**

LEADERSHIP: AN OVERALL VIEW

Tulio Barrios Bulling

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117093>

### **CAPÍTULO 4..... 40**


APLICABILIDADE DE MODELO DE NEGÓCIOS EM INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA PARA SUA AUTOSSUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO EM INCUBADORAS PORTUGUESAS

Antonio Lobosco

Emerson Antonio Maccari

Priscila Rezende da Costa

Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117094>

### **CAPÍTULO 5..... 72**

BPM PARA LA PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO UTILIZANDO TECNOLOGÍA MÓVIL: CASO EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE BEBIDAS GASEOSAS

Maryluz Cuentas Toledo


Marco Alexis Vera Zúñiga

Christian Antony Morales Zamalloa

Alfredo Fernandez Ayma

José Luis Morales Rocha

Osmar Cuentas Toledo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117095>


### **CAPÍTULO 6..... 88**






O USO DO *MOBILE BANKING*: UMA APLICAÇÃO DO MODELO DE PRONTIDÃO A TECNOLOGIA (TRI) VIA MÍNIMOS QUADRADOS PARCIAIS (PLS)

Sérgio Ricardo Gaspar

Renato de Moraes Ferreira


Leandro Campi Prearo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117096>

<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>106</b>
CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DO AUMENTO DE COTAÇÕES ELETRÔNICAS FRACASSADAS	
Patricia Regina Cervino	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117097">https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117097</a>	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>114</b>
LOGÍSTICA REVERSA E O ESTUDO DE CASO: A ORGANIZAÇÃO DA ARMAZENAGEM DE UM FERRO VELHO	
Moisés Spiller	
Natan Cardoso Leandro Ribeiro	
Edson Roberto	
Marcos Bueno	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117098">https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117098</a>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>127</b>
O USO DA LOGÍSTICA NA CONSTRUÇÃO DE UM PROCESSO JUDICIAL	
Saulo Emmanuel Rocha Medeiros	
Ricardo Russell Brandão Cavalcanti	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117099">https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117099</a>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>136</b>
GESTÃO DE PROCESSOS SUSTENTÁVEIS: DESAFIO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	
Aline de Souza Lima Barbaroto	
Ana Beatriz Gomes de Mello Moraes	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.32721170910">https://doi.org/10.22533/at.ed.32721170910</a>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>155</b>
A CONTABILIDADE CONSULTIVA É UMA REALIDADE? UM ESTUDO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	
Francinildo Carneiro Benicio	
Anderson Lopes Nascimento	
Augusta da Rocha Loures Ferraz	
Julio da Silva Oliveira	
Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva	
Gisele Leite Padilha	
Cristiana Aragão Marques Correia Lima	
Ana Luiza Carvalho Medeiros Ferreira	
Antônio Vinícius Oliveira Ferreira	
Lennilton Viana Leal	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.32721170911">https://doi.org/10.22533/at.ed.32721170911</a>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>175</b>
JUVENTUDE, PROJETO DE VIDA PROFISSIONAL E A INSERÇÃO PRODUTIVA NO	

## TRABALHO


Jamille Barbosa Cavalcanti Pereira  
Yêda de Moraes Camargo  
Larissa Mendonça Santos  
Débora Unger

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.32721170912>

### **CAPÍTULO 13..... 195**

#### **MULHERES NEGRAS EMPREENDEDORAS: CONTRAPONTO A DIVISÃO SEXUAL E RACIAL DO TRABALHO**


Sérgio Ricardo Gaspar

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.32721170913>

### **CAPÍTULO 14..... 213**

#### **AS REDES SOCIAIS COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING UTILIZADAS EM VAREJO VIRTUAL INFORMAL**


Érica Aparecida Consolini Damaceno Paião  
Patrícia Irina Loose de Moraes

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.32721170914>

### **CAPÍTULO 15..... 224**

#### **ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING E O CRESCIMENTO DAS MÍDIAS SOCIAIS COMO ESTRATÉGIA DE SUCESSO**


Francisco Antônio Gonçalves de Carvalho  
Luzia Rodrigues de Macedo  
Érica Cristina de Moura Araújo Silva  
José Janielson da Silva Sousa  
Ilanatana Ramos Xavier Alencar  
Maysa Mayanne Moraes de Moura  
Marcelo Araujo de Souza  
Francisca Maria Teixeira Sousa  
Fabiano Gonçalves Ferreira  
Neilany Araújo de Sousa  
José Santana da Rocha

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.32721170915>

### **CAPÍTULO 16..... 237**

#### **CONTABILIDADE PÚBLICA COM ÊNFASE EM LICITAÇÕES E CONTRATOS**

Jones Brumara Marvila

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.32721170916>

### **SOBRE O ORGANIZADOR..... 246**

### **ÍNDICE REMISSIVO..... 247**

## A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: TEORIA E PRÁTICA

Data de aceite: 01/09/2021

### Ivo Domingues

Professor do Departamento de Sociologia do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho e Investigador do Centro de Investigação em Comunicação e Sociedade da Universidade do Minho  
Braga, Portugal  
ORCID ID: 0000-0002-0976-0247

**RESUMO:** Esta reflexão foca a comunicação organizacional e, com base em sua teoria, propõe princípios de gestão para potenciar este processo. Para isso, é adotado método da dedução de princípios agênticos para a gestão a partir dos enunciados teóricos sobre a agência/actância, os tipos de conhecimento que suportam a agência/actância, a significação e a comunicação (mediação e a intermediação) em contexto organizacional. Assim, são analisadas três teorias – Teoria da Estruturação (TE), Teoria Ator-Rede (TAR) e Teoria da Co-orientação (TCO) – as quais possuem significativa comensurabilidade epistemológica e metodológica. Estas teorias recusam as dicotomias agência-estrutura e, no caso da TAR e da TCO, igualmente recusam a dicotomia agência humana – agência não humana. Esta complementaridade e diversidade permitem focar a significação e a comunicação como processos fundamentais ao desempenho organizacional e, simultaneamente, alargar a abordagem deste objeto.

**PALAVRAS-CHAVE:** Agência/actância, conhecimento, mediação, intermediação,

significação.

**ABSTRACT:** This reflection focuses on organizational communication theory and, based on that, purposes management principles to increase the potential of this process. A method of deduction of agentic principles for management is adopted, based on theoretical statements about agency/actancy, the types of knowledge that support agency/actancy, signification and communication (mediation and intermediation) in an organizational context. Thus, three theories are analyzed - Structuring Theory (ST), Actor-Network Theory (ANT) and Co-Orientation Theory (COT) - which have significant epistemological and methodological commensurability. These theories reject the agency-structure dichotomy and, in the case of ART and TCO, they also reject the human agency non-human agency dichotomy. This complementarity and diversity allows us to focus on signification and communication as fundamental processes for organizational performance and, simultaneously, to enlarge the practical approach to this object.

**KEYWORDS:** Agency/actancy, knowledge, mediation, intermediation, signification.

### 1 | INTRODUÇÃO

A comunicação é reconhecida, na literatura da gestão, como essencial à existência das organizações. A comunicação organizacional é perspetivada como recurso crítico da mudança organizacional (VAN DE VEN *et al.*, 1999:93; HAROLD, 2006), como

facilitadora da mudança organizacional (BURKE, 2011), sendo favorecida informação tecnológica e por redes sociais internas (DOOLEY, 2004:362). Igualmente, a comunicação organizacional é considerada fundamental para o desempenho organizacional (SNYDER; MORRIS, 1984), nomeadamente para a eficácia organizacional (GOCHHAYAT; GIRI; SUAR, 2017) e para a produtividade laboral (SADIA et al, 2016). Assim, a gestão das organizações deverá olhar para a comunicação organizacional como processo e produto, bem como fator do desempenho organizacional. Esta reflexão visa propor princípios de gestão da comunicação organizacional baseados em teorias que focam os processos de significação e comunicação.

Esta análise recorre a três teorias – Teoria da Estruturação (TE), Teoria Ator-Rede (TAR) e Teoria da Co-orientação (TCO). A sua escolha assenta na sua comensurabilidade epistemológica e empírica, pois todas elas recusam a dicotomia estrutura-agência (GIDDENS, 1979, GIDDENS, 1984; GOMART; HENNION, 2005; LATOUR, 2005B; LAW, 1992, 1994; TAYLOR; VAN EVERY, 2000). Esta comensurabilidade facilita a sua interligação em análise de processos comunicacionais organizacionais.

A comensurabilidade revela a comum natureza das teorias. A TE procura regularidades rotinizadas e rotinizadoras (re)criadas nas e pelas ações humanas (GIDDENS, 1979) e valoriza ‘a integração estrutural’ de colectividades e organizações realizada pela estruturação (GIDDENS, 1979). A TAR foca o social e o técnico (LATOUR, 1999), propondo ver pessoas, máquinas, instrumentos, documentos, signos e edifícios como actantes (LATOUR, 1996), os quais compõem redes de actantes humanos e não humanos (LAW; HASSARD, 2005). A TCO foca a agência coorientada, valorizando “as práticas humanas orientadas para objetos” (GROLEAU, 2006, p. 157) e a “manutenção da coorientação” baseada em consensos e dissensos (GÜNEY, 2006, p. 35), reconhecendo às palavras actância para “canalização da conversação organizacional” (TAYLOR, 2006, p.143). Assim, estas três teorias valorizam, respetivamente, a capacidade transformacional da agência humana, das redes de actantes humanos e não humanos e dos textos e conversações.

## 21 A AGÊNCIA/ACTÂNCIA

Na perspectiva da TE, a agência é humana e os agentes (re)produzem a realidade com base nas suas capacidades pessoais. A ‘agência’ consiste na capacidade transformativa que os agentes possuem e lhes permite ‘fazer uma diferença’ na realidade, a qual não se confunde com a ação (fluxo contínuo de atividade monitoradas), com a intenção (a procura de efeitos previstos) nem com a racionalização (explicação da ação) (Giddens, 1984: 1-16). Assim, agência é capacidade virtual para (re)produzir os modos de atuar. Os agentes exploram regras e recursos para suportar essa capacidade transformativa (GIDDENS, 1979, 1984) ou para formular sentidos sobre a realidade (GIDDENS, 1984). Nesta teoria, os termos ‘atores humanos’ e ‘agentes’ são usados como substitutos (Giddens, 1984). Assim,

a agência é condição humana propiciadora da atuação comum e diversa, da produção e da reprodução da realidade.

Na perspectiva da TAR, a agência é humana e não humana. Agência é a capacidade para afetar o curso da ação de outro actante (LATOURL, 2005a), para ‘fazer acontecer’ (LATOURL, 2005a), e a designação ‘actante’ abarca heterogeneidade de entidades que ‘deixam/fazem fazer’ (GOMART; HENNION, 2005). Esta abertura conceptual admite que a agência é humana e não humana e o termo ‘não humano’ é usado para englobar diversas entidades (GOMART; HENNION, 2005; SAYES, 2014). A agência é híbrida, partilhada por actantes de diversa natureza ontológica, sejam eles pessoas, máquinas, instrumentos, documentos, signos ou edifícios (LATOURL, 1996), conversas, textos, máquinas e arquiteturas (LAW, 1994). Assim, a agência é atributo de entidades humanas e não humanas e consiste em ‘fazer’ ou ‘deixar fazer’, o que é influenciado pelas capacidades dos agentes, sendo mais incerta quando se trata da agência humana.

Na perspectiva da TCO, a agência é humana e não humana e os diferentes agentes têm capacidade para transformar a realidade. Tal como na TE, agência significa “fazer uma diferença” (COOREN, 2006: 82) e, tal como na TAR, ela pode ser individual ou coletiva (TAYLOR; VAN EVERY, 2011: 62) e é híbrida, pois tende a “mobilizar a participação de entidades com ontologias variáveis (materiais, discursivas, humanas e não humanas)” (COOREN, 2006: 82). A agência é co-orientada e permite comunicação continua (TAYLOR, 2006: 147), “uma conexão situacional incorporada de conexões entre entidades heterogêneas” (ROBICHAUD, 2006: 102). Concretamente, “a agência de um ator é um efeito da linguagem” porque esta imprime os significados nos discursos (TAYLOR; VAN EVERY, 2000: 289) e a linguagem é mais do que um meio de comunicação, sendo um actante na medida em que estimula a significação e liga pessoas e comunidades dotadas de diferentes práticas discursivas (TAYLOR; VAN EVERY, 2011). Assim, a agência é híbrida, pois é partilhada por actantes humanos e não humanos, e é co-orientada, pois os actantes dirigem a sua agência para os mesmos objetos através de linguagem.

### **a) Princípio da capacidade (re)produtiva**

*Definição do princípio:* Consiste na capacidade humana para reproduzir e/ou transformar as práticas comunicacionais. Por isso, conhecer essas capacidades permite avaliar a capacidade instalada para comunicar e identificar oportunidades de melhoria do desempenho por via da formação em comunicação.

*Aplicação do princípio:* A formação continua permite conhecer novos conceitos e novas práticas, capacitando os agentes para significar e agir de modo diferente. Por exemplo, a certificação de sistemas de gestão da qualidade implica a aprendizagem de conceitos da qualidade, como requisitos, defeitos, conformidade e auditoria, o que permite emitir/receber novos significados/dados/informações.

## **b) Princípio da hibridiz agêntica**

*Definição do princípio:* Consiste na hibridiz da agência, pois ela é propriedade de actantes humanos e não humanos, os quais possuem diferentes ontologias e diferentes graus de incerteza (re)produtiva das práticas comunicacionais.

*Aplicação do princípio:* A gestão deve considerar a diferente natureza dos actantes envolvidos na comunicação organizacional para prevenir as incertezas comunicacionais e melhorar a eficácia e a eficiência comunicacional. A incerteza acompanha os processos de comunicação, mas ela é maior entre os actantes não humanos, pois, embora eles possuam dispositivos mentais de redução da incerteza (como as atitudes e as rotinas), as suas emoções e cognições podem estimular práticas diversificadas e inovadoras.

## **c) Princípio da partilha ontológica da agência**

*Definição do princípio:* Consiste na dotação de actantes humanos e não humanos de capacidade de produzir e reproduzir a realidade comunicacional, recebendo o mesmo estatuto ontológico.

*Aplicação do princípio:* A gestão da comunicação não deve mais ver os actantes não humanos como recursos que actantes humanos usam para realizar a comunicação, mas como agentes comunicacionais, pois eles recebem as intenções dos actantes humanos, mas ‘deixam/fazem fazer’ (aos actantes humanos) operações de comunicação. Por exemplo, o uso de meios digitais (hardware e software) por humanos para comunicar só é possível se respeitando os protocolos técnicos nesses meios incorporados e, ainda, dependem do desempenho doutros actantes não humanos servidores do processo de comunicação (redes de internet e de telecomunicações).

## **d) Princípio da co-orientação agêntica**

*Definição do princípio:* Consiste na actividade organizada que envolve actantes humanos e não humanos, os quais estabelecem conexões que permitem a atuação co-orientada e proporcionam a comunicação organizacional, o que é permitido pela compatibilidade dos códigos usados para representar a realidade. Actantes humanos e não humanos recorrem a códigos digitais, os quais são compostos de sistemas de símbolos que operam representações da realidade para (re)produzir e compreender.

*Aplicação do princípio:* O uso de equipamentos eletrônicos de comunicação implica a ativação de funções digitais representadas por ícones e disponibilizadas nos monitores dos equipamentos, o que viabiliza a co-orientação de actantes humanos (produtores de mensagens) e não humanos (receptores e intermediários de mensagens). Os actantes humanos também agem de forma co-orientada quando produzem, procuram e partilham dados e informações.

### 3 | CONHECIMENTO

A agência viabiliza e é viabilizada pelo conhecimento. Segundo a TE, a compreensão teórica da atividade dos agentes é permitida pelo conhecimento (GIDDENS, 1984), o qual melhora a capacidade para decidir ‘como fazer’ e ‘como falar’ (GIDDENS, 1979) e construir sentidos sobre a realidade (GIDDENS, 1984). O conhecimento nunca é neutral porque reflete as experiências dos agentes (GIDDENS, 1984) e pode assumir a forma tácita, operando na consciência prática e permitindo a monitorização da conduta diária, e a forma explícita, operando na consciência discursiva e permitindo a comunicação interpessoal (GIDDENS, 1979; 1984). O conhecimento mútuo é tácito e permite compreender as interações, enquanto o conhecimento de senso comum é explícito e discursivo e permite formular crenças acerca das interações (GIDDENS, 1984). Por isso, a fronteira entre estes tipos de conhecimento é flutuante e permeável (GIDDENS, 1984). Assim, o conhecimento é agêntico e pode assumir diferentes formas.

O conhecimento é articulador de pessoas, redes e eventos. Segundo a TAR, o conhecimento é efeito da informação acumulada que, sucessivamente, conecta pessoas e eventos distantes (LATOURET, 1987), é dotado de capacidade transformacional por meio de tecnologia (Strathern, 1999), interações (LATOURET, 2005b) e retórica (HETHERINGTON, 1999). A sua propriedade agêntica permite racionalizar as decisões que viabilizam a mediação e o desempenho (LATOURET, 2005), corporizar-se nas práticas (STRATHERN, 1999) e converter-se em competências (STRATHERN, 1999). Ao ser dotado de agência, permite a mediação do desempenho (LATOURET, 2005b) e a possibilidade de diferenciação social (STRATHERN, 1999). Ele é produto ou efeito de rede de materiais heterogêneos, resultando de trabalho que envolve actantes humanos e não humanos (LAW, 1992). Por sua parte, a vocação incorpora conhecimento especializado e habilidades (LAW, 1994), mas a habilidade é contingencial (LAW, 1994). O conhecimento é actante, produto e fator das redes híbridas, está inscrito na tecnologia e nos discursos.

O conhecimento emerge em contextos híbridos, é simbólico e tem capacidade agêntica. O conhecimento é produto das influências recíprocas das opiniões pessoais (COOREN et al., 2006) e das experiências vividas (TAYLOR; VAN EVERY, 2011), sendo gerado e partilhado na conversação (TAYLOR; VAN EVERY, 2000). A comunicação é, por natureza, simbólica e a simbolização produz conhecimento simbólico e linguagem convencional (TAYLOR; VAN EVERY, 2000), melhora as habilidades dos agentes para compor (selecionar eventos), para interpretar narrativas (selecionar significados) (TAYLOR; VAN EVERY, 2000) e para compreender a agência e os padrões de atividades (TAYLOR; VAN EVERY, 2011). O conhecimento é modelado nos ambientes materiais e sociais e fornece identidade aos indivíduos (TAYLOR; VAN EVERY, 2011), bem como capacidade para entender os padrões das agências (TAYLOR; VAN EVERY, 2011). Assim, o conhecimento é produto e fator dos eventos de conversação ocorridos em ambientes agênticos híbridos.



## **e) Princípio da cognição agêntica**

*Definição:* Consiste na dotação de todos os agentes de conhecimento (tácito e explícito, mútuo e de senso comum), o qual permite escolher ‘como fazer’ e ‘como falar’.

*Aplicação:* A gestão deve cuidar do alinhamento entre requisitos funcionais dos cargos e as necessidades de conhecimento segundo o seu tipo. Por exemplo, para a realização de operações muito rotinizadas o conhecimento tácito pode ser suficiente, mas para a realização de operações pouco rotinizadas o conhecimento explícito é mais necessário. Considerar que quem possui conhecimentos não certificados tende a desenvolver conhecimento tácito, enquanto quem possui conhecimento certificados tende a desenvolver conhecimento explícito. Ter em conta que, no trabalho em equipa, o conhecimento recíproco pode ser muito importante e que os actantes humanos que realizam funções de liderança carecem de conhecimento recíproco e de conhecimento explícito.

## **f) Princípio da não neutralidade cognitiva**

*Definição:* Consiste na geração de conhecimento a partir de informação produzida nos eventos vivenciados, pois a diversidade de conhecimentos reflete a diversidade de experiências.

*Aplicação:* A gestão deve considerar que, sendo o conhecimento não neutral e determinante para a capacidade transformacional, os efeitos da comunicação organizacional dependem do tipo de conhecimento mobilizado. Por exemplo, pessoas que sofreram acidentes de trabalho ou foram sujeitas a julgamentos injustos vivem experiências extremas e tendem a alterar o modo de significar as condições de trabalho ou os processos de avaliação de desempenho.

## **4 | SIGNIFICAÇÃO, MEDIAÇÃO E INTERMEDIAÇÃO**

A significação é processo contínuo e universal nas atividades organizacionais. Para a TE, a significação é “a base da comunicação” (de significados) (GIDDENS, 1984: 264) e os signos são “o elemento básico da significação” (GIDDENS, 1979: 97). Os atos de comunicação implicam um sistema de significação como sua necessária condição (GIDDENS, 1979: 98), sendo possibilitada por códigos de significação que normalizam a conduta (GIDDENS, 1984), os quais têm força normativa (GIDDENS, 1979: 107). Contudo, nas relações sociais, “não há práticas de significação porque a significação faz parte de todas as práticas sociais” (GIDDENS, 1979: 39). Assim, a significação é ubíqua e viabilizada pela partilha de códigos (sistema de relações entre signos e significados) pelos agentes. Para a TC, a co-orientação entre actantes humanos é continuamente gerida por processos de comunicação (TAYLOR, 2006), sendo a “manutenção da coorientação” baseada em consensos e dissensos (GÜNEY, 2006: 35). Na condição de participantes ou de observadores, os actantes humanos “têm interesse em controlar o significado dos

eventos” (VAREY, 2006; 189) e, tentativamente, compreendem o que, organizacionalmente, os eventos significam (TAYLOR et al., 1996). Os eventos comunicacionais são “plataformas de estabelecimento de consensos entre os atores na construção de textos” (GÜNEY, 2006: 31), os quais são subjetivamente tornados organizacionais pela sua significação (TAYLOR et al., 1996). Assim, a significação diretamente viabiliza a comunicação e indiretamente permite a co-orientação de actantes não humanos.

### **g) Princípio da ubiquidade da significação**

*Definição:* Consiste na universalidade da atribuição de significados a signos verbais e não verbais, sendo processo continuamente realizado, o qual é viabilizada pela partilha de códigos, o que torna a não significação uma impossibilidade prática.

*Aplicação:* As organizações são sistemas de signos (entidades tangíveis para os sentidos físicos e fisiológicos humanos e que podem receber significado estabelecido por convenção social). Os signos podem ser verbais e inscritos em diversos documentos (regulamentos, processos, correio eletrônico, avisos, formulários, etc) ou convocados nas inúmeras e diversas conversas. Igualmente podem ser não verbais e inscritos em outros tipos de suporte (painéis, sinalética, vestuário, edifícios, máquinas, etc) ou apenas presentes nas condições ambientais (ruídos, cheiros, temperaturas, etc). O desempenho de indivíduos e equipas depende do conhecimento dos códigos e da sua capacidade para significar adequadamente os diferentes signos que podem afetar a sua atividade.

### **h) Princípio da ubiquidade da co-orientação**

*Definição:* Consiste na continuidade e universalidade das interações de actantes não humanos, sendo realizadas por meio de eventos comunicacionais, nos quais ocorrem consensos e dissensos que são convertidos em propriedades relacionais e organizacionais através da significação.

*Aplicação:* A co-orientação é processo social e, conseqüentemente, é incerta, ambígua, consensual e conflituosa e, por isso, beneficia das capacidades de significação e de comunicação dos actantes envolvidos. Assim, a formação dos actantes humanos nos códigos existentes na organização e que afetam a sua participação favorece a significação e a comunicação e, assim, virtualmente favorece a co-orientação. Do mesmo modo, o trabalho cooperativo e trabalho em equipa, as relações funcionais entre líderes e liderados, a realização de processos de produção e de relação exigem a co-orientação dos agentes não humanos envolvidos. A gestão deve gerir a co-orientação como ativo intangível da organização.

A intermediação e a mediação são processos produtores de significação e comunicação. Para a TAR, a significação resulta do envolvimento de entidades intermediárias (carregam mensagens sem as transformar) e mediadoras (carregam mensagens que transformam) (LATOUR, 2005b). As intermediações geram translações,

ou seja, conexões que transportam transformação (LATOOUR, 2005b), conjuntos de relações entre diferentes projectos, objectivos ou objectos, produzidas por intermediários (LATOOUR, 1987) realizadas por intermediários que “transportam o significado ou força sem transformação” (LATOOUR, 2005b: 39). As mediações ocorrem “ao longo de uma cadeia de ação e são eventos individualizados que estão conectados com muitos outros eventos individualizados” (LATOOUR, 2005b: 216) e ocorrem através de mediadores (posições, paixões e atitudes) que “transformam, traduzem, distorcem e modificam o significado dos elementos que era suposto transportarem” (LATOOUR, 2005b: 39). Deste modo, a mediação mostra que a realidade não pode ser “reduzida a interações entre objetos causais e pessoas intencionais” (LAW; HASSARD, 2005: 226). Para a TCO, a mediação é operada por agências humanas e não humanas e estabelece relação entre as conversações organizacionais e a organização (COOREN; TAYLOR, 1997). Esta é uma “sequência de mediações que são materializados no processo de textualização” (TAYLOR; VAN EVERY, 2000: 143; 228) e “resulta da interseção entre conversações e textos” (TAYLOR; VAN EVERY, 2000: 33-40; TAYLOR, 2006: 156). Assim, as organizações são produto dos seus processos de significação e comunicação realizados a partir das mediações.

### **i) Princípio da intermediação agêntica**

*Definição:* Consiste na receção e reemissão de sinais codificados sem os alterar, viabilizando a comunicação sem ‘ruído’, o que depende das capacidades de descodificação e das condições contextuais e/ou técnicas de operação de actantes humanos e não humanos.

*Aplicação:* A gestão deve prevenir ou corrigir as condições de possibilidade da intermediação realizada por actantes não humanos, de modo a evitar a existência de indesejáveis mediações na transmissão de mensagens. Por exemplo, cuidar da execução dos planos de manutenção de equipamentos eletrónicos que emitem sinais de alerta, assegurar adequado fornecimento de sinal de internet nos pontos de uso, assegurar condições de não retorno de sinal, prevenir a entrada de estranhos no sistema informático que possam degradar dados registados e relatórios, assegurar formação necessária aos actantes humanos para receberem e reemitirem mensagens.

### **j) Princípio da mediação agêntica**

*Definição:* Consiste em processo de significação influenciado por cognições e emoções (no caso dos actantes humanos) e por condições técnicas (no caso dos actantes não humanos) que afectam a descodificação das mensagens. Nestes casos, os sinais recebidos são transformados, alterando a mensagem (re)emitida.

*Aplicação:* A gestão deve considerar as mediações segundo a sua desejabilidade. Concretamente, algumas mediações realizadas por actantes não humanos são desejáveis, como a transformação de conjunto de dados quantitativos em gráficos digitais ou a priorização digital da resolução de problemas de manutenção em função da sua natureza.

Outras mediações realizadas por actantes não humanos são indesejáveis, como a baixa intensidade do sinal de rede de internet que dificultam a descodificação de mensagens ou a existência de ruídos nas comunicações por meios digitais que dificultam a audição. Algumas mediações realizadas por actantes humanos são indesejáveis, como a adição ou subtração de dados, intencional ou não intencional, e a ênfase subjetiva de dado aspeto do conteúdo na reprodução de uma mensagem. Outras são desejáveis, como a melhoria do conteúdo da mensagem para a tornar mais entendível por quem a recebe e reemite .

## 5 | CONCLUSÃO

Esta reflexão pretendeu formular princípios agênticos fundamentados na teoria para gerir a significação e a comunicação, processos complementares e fundamentais ao desempenho organizacional. Foram formulados 10 princípios agênticos que podem ser adotados para fundamentar melhoria de práticas de gestão e para guiar pesquisa científica orientada para a análise dos processos reais de significação e comunicação. Este exercício permitiu formular as seguintes conclusões: a dedução de princípios práticos de enunciados teóricos para governar a gestão é exercício possível; a utilização de teorias dotadas de comensurabilidade torna o exercício dedutivo mais virtuoso e complementarmente abrangente. Adicionalmente, os enunciados práticos podem ser adotados como objetos empíricos para analisar as práticas reais de significação e comunicação.

## REFERÊNCIAS

BURKE, W. W. **Organization Change: Theory and Practice**. Thousand Oaks: Sage, 3<sup>rd</sup> edition, 2011.

COOREN, F.; TAYLOR, J. R. Organization as an effect of Mediation: Redefining the Link Between Organization and Communication. *Communication theory*, 7(3), pp 219-260, 1997.

COOREN, F. The Organizational World as a Plenum of Agencies, in FCOOREN F.; TAYLOR J. R.; VAN EVERY, E. J. (Eds.), **Communication as Organizing: Empirical and Theoretical Explorations In The Dynamic of Text and Conversation**. Routledge , pp. 141–156, 2006.

COOREN, F.; TAYLOR, J. R.; VAN EVERY, E. J. Introduction, in COOREN, F.; TAYLOR J. R.; VAN EVERY E. J. (Eds.), **Communication as Organizing: Empirical and Theoretical Explorations In The Dynamic of Text and Conversation**. Routledge, pp. 1–18, 2006.

DOOLEY, K. J. Complexity Science Models of Organizational Change and Innovation, in POOLE, M. S.; VAN de VEN, A. H. (Eds.), **Handbook of Organizational Change**. New York: Oxford University Press, pp, 354-373, 2004.

GIDDENS, A. **Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis**. McMillan, 1979.

GIDDENS, A. *The Constitution of Society: Outline of Theory of Structuration*. Polity Press, 1984.

GOCHHAYAT, J.; GIRI, V. N. SUAR, D. Influence of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Communication. *Global Business Review*, 18(3), pp 691-702, 2017.

GOMART, E.; HENNION, A. A Sociology of Attachment: Music Amateurs, Drug Users, in LAW J.; HASSARD, J. (Eds.), *Actor Network Theory and After*. Blackwell, pp 220-247, 2005.

GROLEAU, C. One Phenomenon, Two Lenses: Apprehending Collective Action from the Perspectives of Coorientation and Activity Theories. In F. COOREN, F.; TAYLOR, J.R.; VAN EVERY, . J. (Eds.), *Communication as Organizing: Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation*. Lawrence Earlbaum Associates, pp 157-177, 2006.

GÜNEY, S. Making Sense of a Conflict as the (Missing) Link Between Collaborating Actors, in *Communication as Organizing: Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation*. (Mahwah, NJ/London, U.K.: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, pp 19-36, 2006.

HAROLD, D. K. *Project Management: Case Studies*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2006.

LATOUR, B. *Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers Through Society*. Harvard University Press, 1987.

LATOUR, B. *On Actor-Network Theory: A Few Clarifications*. *Soziale Welt*, pp 369-381, 1996.

LATOUR, B. On Recalling ANT, in Law, J.; HASSARD, J. (Eds.), *Actor Network Theory and After*. Blackwell Publishing, pp 15-25, 2005a.

LATOUR, B. *Reassembling the social: An introduction to Actor-Network Theory*. University Press, 2005b.

LAW, J.; BIJKER, W. E. Postscript: *Technology, Stability and Social Theory. Shaping Technology/ Building Society: Studies in Sociotechnical Change*. Pp 290-308, 1992.

LAW, J *Organizing modernity*. Blackwell Publishers, 1994.

LAW, J.; HASSARD, J. *Actor-Network Theory and After*. Malden, Blackwell Publishing, 2005.

ROBICHAUD, D. Steps Toward a Relational View of Agency, in COOREN, F.; TAYLOR, J. R.; VAN EVERY E. J. (Eds.), *Communication as Organizing: Empirical and Theoretical Explorations In The Dynamic of Text and Conversation*. Routledge, pp 101,114, 2006.

SADIA, A.; SALLEH, B. M.; KADIR, Z. A.; SANIF, S. The Relationship Between Organizational Communication and Employees Productivity With New Dimensions of Effective Communication Flow. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 2(2), pp 93-100, 2016.

SAYES, E. (2014). Actor–Network Theory and Methodology: Just What Does it Mean to Say that Nonhumans Have Agency?. *Social Studies of Science*, 44(1), pp 134-149, 2014.

SNYDER, R. A.; MORRIS, J. H. Organizational Communication and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), pp 461–465, 1984.

STRATHERN, M. What is Intellectual Property for? in LAW, J.; HASSARD, J. (Eds.), *Actor Network Theory and After*. Oxford/Malden: Blackwell, pp 156-180, 1999.

TAYLOR, J.; VAN EVERY, E. *The Situated Organization: Case Studies in the Pragmatics of Communication Research*. Routledge, 2011.

TAYLOR, J.; VAN EVERY, E. *The Emergent Organization: Communication as Its Site and Surface*. Lawrence Erlbaum Associates, 2000.

TAYLOR, J. R.; COOREN, F.; GIROUX, N.; ROBICHAUD, D. The Communicational Basis of Organization: Between the Conversation and the Text. *Communication Theory*, 6(1), pp 1-39, 1996.

TAYLOR, J. (2006). Coorientation: A Conceptual Framework, in COOREN, F.; TAYLOR, J.; VAN EVERY, E. (Eds.), *Communication as Organizing: Empirical and Theoretical Explorations In The Dynamic of Text and Conversation*. Lawrence Erlbaum Associates, pp 141-156, 2006.

VAN DE VEN, A.; POLLEY, D.; GARUD, R.; VENKATARAMAN, S. *The Innovation Journey*. New York: Oxford University Press, 1999.

VAREY, R. Accounts in Interactions: Implications of Accounting Practices for Managing, in *Communication as Organizing: Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation*. Lawrence Erlbaum Associates, pp 181-196, 2006.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Administração 24, 25, 65, 66, 68, 89, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 110, 111, 126, 127, 129, 135, 152, 153, 154, 155, 158, 173, 174, 223, 224, 235, 237, 238, 239, 240, 242, 244, 246

Advogado 127, 128, 129, 132, 133, 134

Afroempreendedorismo 195, 198, 203, 205, 210, 211

Agência 1, 2, 3, 4, 5, 42, 66, 95, 102

Armazenagem 114, 115, 119, 120, 122, 124, 125, 129, 130, 227

### B

BPM 72, 73, 74, 75, 76, 86, 87, 136, 143, 144, 145, 148, 149, 150, 152, 153, 154

Brasil 13, 15, 19, 20, 22, 23, 40, 42, 43, 45, 47, 50, 61, 64, 65, 66, 92, 97, 105, 107, 113, 132, 136, 137, 138, 147, 152, 154, 157, 161, 162, 172, 174, 175, 176, 178, 179, 193, 194, 195, 197, 199, 200, 204, 205, 206, 207, 209, 210, 211, 212, 214, 216, 217, 222, 223, 230, 232, 234, 235, 238, 239, 240, 241, 242, 244

### C

Classe 194, 195, 196, 197, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 207, 209, 210, 212, 242

Cliente 20, 49, 50, 55, 74, 85, 86, 91, 94, 102, 116, 126, 127, 131, 133, 134, 155, 164, 169, 198, 217, 219, 226, 227, 228, 229

Código de defesa do consumidor 213, 215, 219, 220, 223, 238, 242, 243, 245

Comunicação 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 17, 20, 24, 46, 55, 93, 205, 208, 210, 216, 218, 219, 222, 225, 227, 228, 229, 233, 234, 235, 246

Contabilidade pública 237, 238, 244

Contrato administrativo 237, 238, 244

Contratos 44, 103, 111, 180, 237, 238, 239, 240, 242, 243, 244, 245

Cotação eletrônica 106, 108, 109, 110, 111, 112, 113

### D

Desenvolvimento sustentável 18, 19, 136, 137, 138, 140, 141, 142, 143, 154

Divisão sexual do trabalho 195, 196, 198, 199, 200, 201, 203, 204, 205, 207, 208, 209, 210, 211

### E

E-commerce 216, 220, 223, 228, 229, 234, 235

Empreendedores 40, 44, 55, 56, 58, 70, 139, 147, 163, 166, 198, 205, 206, 208, 215, 220, 225, 226

Empreendedorismo 20, 41, 42, 43, 50, 53, 56, 58, 63, 64, 65, 66, 68, 138, 195, 198, 199, 201, 203, 204, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 223

Empresas 12, 13, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 83, 84, 85, 86, 98, 99, 102, 130, 131, 136, 137, 138, 140, 141, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 178, 179, 193, 214, 217, 218, 219, 222, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 239, 240, 246

Estratégia 49, 65, 103, 109, 128, 129, 132, 133, 134, 141, 148, 153, 154, 204, 211, 213, 224, 225, 226, 228, 246

## **F**

Filas 114, 115, 116, 117, 119, 126

Fracasso 106, 109, 110, 111, 174

## **G**

Gênero 166, 179, 193, 195, 198, 200, 201, 202, 203, 206, 207, 209, 210, 211

Gestão 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 20, 24, 25, 26, 40, 42, 43, 44, 47, 51, 54, 56, 58, 59, 61, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 71, 95, 108, 109, 113, 128, 131, 134, 136, 137, 139, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 156, 157, 158, 159, 160, 163, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 173, 195, 214, 224, 246

## **I**

Identidade 5, 12, 13, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 181, 187, 193, 194, 198, 203, 205, 206, 209, 211, 217

Imagem 12, 13, 15, 16, 17, 18, 21, 22, 23, 24, 116, 145, 163, 189, 227, 228

Incubadoras de empresas 40, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 53, 54, 55, 59, 60, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71

Inserção produtiva 175, 176, 177, 178, 179, 184, 188, 190, 191, 192

Internet 4, 8, 9, 18, 57, 74, 92, 95, 98, 99, 103, 104, 164, 208, 217, 218, 219, 223, 224, 225, 228, 232, 233, 234, 235, 236

## **J**

Jovens 43, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194

Juventude 175, 194

## **L**

Licitações 107, 108, 111, 237, 238, 239, 240, 242, 244, 245

Liderança 6, 20, 26, 92, 148, 153



Logística 22, 114, 115, 117, 118, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 152

## **M**

Marketing 44, 51, 61, 103, 104, 115, 134, 213, 214, 217, 218, 219, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236

MEI 198, 199, 214

Micro e pequenas empresas 42, 44, 48, 68, 136, 137, 146, 148, 149, 150, 151, 154, 155, 156, 157, 158, 160, 161, 162, 165, 166, 170, 171, 172, 173, 174, 214, 222, 246

Mídias sociais 224, 225, 226, 230, 234, 236

Mobile banking 88, 89, 90, 92, 94, 95, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 104

Modelo de negócios 40, 43, 48, 49, 52, 53, 58, 59, 60, 61, 63, 70

Mulheres 96, 184, 195, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 220

## **O**

Orçamento 50, 63, 106, 109, 111, 113, 244

Organização 7, 8, 16, 17, 19, 22, 23, 24, 26, 43, 48, 49, 50, 68, 94, 114, 115, 117, 118, 126, 128, 130, 138, 140, 142, 143, 145, 146, 147, 149, 151, 153, 159, 181, 186, 211, 217

## **P**

Portugal 1, 42, 46, 53, 54, 56, 57, 58, 60, 69

Processo judicial 127, 128, 132, 133

Projeto profissional 176, 177, 178, 184, 185, 187, 188, 189, 190, 191, 192

## **R**

Raça 195, 196, 197, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 209, 210, 211, 212

Racialização 195, 196, 203, 209

Reciclagem 114, 115, 125, 126, 139

Rio de Janeiro 23, 24, 43, 65, 66, 67, 103, 104, 126, 134, 136, 137, 138, 148, 150, 151, 152, 153, 154, 172, 192, 193, 194, 210, 211, 212, 235, 245

## **S**

Sustentabilidade 19, 20, 50, 53, 56, 57, 61, 67, 71, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 147, 148, 150, 152, 153, 154

## **T**

Teoria 1, 2, 9, 13, 14, 24, 49, 53, 65, 114, 116, 117, 119, 125, 126, 172, 182, 217, 218, 245

Totem 13, 15, 16, 18, 21, 23

Totemismo 12, 15, 16, 23, 24

Trabalho 5, 6, 7, 13, 20, 40, 51, 94, 109, 114, 116, 120, 126, 127, 128, 132, 143, 150, 153, 158, 162, 163, 165, 168, 170, 171, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 214, 238, 241, 242

## V

Varejo virtual 213


Vendas 119, 147, 218, 219, 220, 225, 226, 227, 228, 229, 232, 233, 234


Vida profissional 131, 175, 176, 177, 181, 187, 188, 190





# AD MI NIS TRA ÇÃO:

**Estudos organizacionais e sociedade**

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

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

@atenaeditora 

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

Atena  
Editora

Ano 2021



# AD MI NIS TRA ÇÃO:

**Estudos organizacionais e sociedade**

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

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

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

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

Atena  
Editora

Ano 2021