



# 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

## 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

Ianatana 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**

# CAPÍTULO 10

## GESTÃO DE PROCESSOS SUSTENTÁVEIS: DESAFIO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

*Data de aceite: 01/09/2021*

*Data de submissão: 09/08/2021*

**Aline de Souza Lima Barbaroto**

Faculdades IBMEC  
Rio de Janeiro - RJ  
<http://lattes.cnpq.br/2156350312193009>

**Ana Beatriz Gomes de Mello Moraes**

Faculdades IBMEC  
Rio de Janeiro – RJ  
<http://lattes.cnpq.br/1537921388630558>

**RESUMO:** A sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável se tornaram conceitos muito relevantes nos últimos tempos, no Brasil e no mundo, dado todos os problemas climáticos e escassez de recursos naturais. Diante da urgência do tema, muitos especialistas estão buscando práticas de gestão que possam ser implementadas nas organizações, considerando não só dimensões econômico-financeiras, como também as dimensões social-ambiental. Este artigo tem como objetivo discutir a relação do gerenciamento de processos de negócios (BPM) nas micro e pequenas empresas, nesse contexto de gestão sustentável. Após a aplicação da pesquisa, pode-se constatar que foram encontradas evidências empíricas sobre a relação entre gestão orientada para processos e as práticas de gestão socioambiental em micro e pequenas empresas no estado do Rio de Janeiro.

**PALAVRAS-CHAVE:** Processos, Gestão de Processos de Negócios, Sustentabilidade,

Desenvolvimento Sustentável, Micro e Pequenas Empresas.

### SUSTAINABLE PROCESS MANAGEMENT: A CHALLENGE FOR START UPS AND SMALL COMPANIES

**ABSTRACT:** As the awareness of climate change and the on-going exploitation of natural resources have increased in a worldwide scale, environmental sustainability and sustainable development became an important matter in the last few decades. Considering the urgency of this theme, leading scholars in the field are pursuing to implement a corporate approach, not only considering the economic factor, but their ecological and social impact. This article intends to discuss the relevance of Business Process Management (BPM) in the context of environmentally sustainable management in micro and small enterprises. After applying the survey, it could be verified the existence of empirical evidence on the relation between processes-based management and the practice of socio-environmental management in micro and small enterprises in the state of Rio de Janeiro, Brazil.

**KEYWORDS:** Process, Business Process Management, Sustainability, Sustainable Development, Micro and Small Enterprises.

### INTRODUÇÃO

Nos últimos 30 anos, vêm sendo debatida a relação entre desenvolvimento sustentável e desempenho dos negócios. Um dos pontos de vista mais importantes que se tem discutido é se

vale a pena “ser verde” (Jaggi e Freedman, 1992).

No Brasil, as empresas nacionais demoraram na internalização do conceito de desenvolvimento sustentável (Teixeira e Bessa, 2009). O tema desenvolvimento sustentável só começou a ganhar relevância na década de 1990, quando foram iniciadas as pesquisas sobre o tema, em decorrência da preocupação com a preservação do meio ambiente e um possível cenário de escassez de recursos. Mesmo com os avanços que o tema sustentabilidade vem alcançando, há uma pluralidade de termos utilizados para evidenciá-lo, ou até mesmo das ações necessárias para alcançá-lo (Laruccia, 2012; Lyra, Gomes e Jacovine, 2009).

Como desdobramento do conceito de sustentabilidade, a sustentabilidade corporativa tem ganhado importância nos últimos anos (Linnenluecke e Griffiths, 2010; Hahn e Figge, 2011), quando as empresas vêm enfrentando desafios crescentes (Ayuso e Mutis, 2010). Entretanto, o grande desafio reside na efetivação da sustentabilidade corporativa, ou como menciona Jamali (2006), o desafio está no gerenciamento dos “trade-offs” (relações conflitantes) das três dimensões do “Triple BottomLine”, proposto por Elkington (1998, 2004). Acredita-se que esse desafio pode ser facilitado pela gestão da sustentabilidade através de processos de negócios sistematizados (Padua e Jabour, 2015).

Diante de toda essa preocupação, o setor empresarial identifica a necessidade de optar por práticas mais responsáveis e, apesar de haver muitas críticas no que diz respeito ao verdadeiro conceito de sustentabilidade, grandes empresas estão criando produtos e serviços, prospectando negócios que tragam um menor impacto ao meio ambiente e gerando renda. Tais práticas abarcaram diversos níveis hierárquicos e setores organizacionais, bem como novos fatores avaliados na tomada de decisão o que implicou na definição de objetivos, metas e indicadores de desempenho específicos relacionados à sustentabilidade (Aligleri, 2011).

Essa nova complexidade levou diferentes atores sociais ao desenvolvimento de instrumentos de gestão e relatórios de análise que suportem a decisão estratégica. Muitos pesquisadores e organizações têm criado suas próprias ferramentas de adesão e monitoramento baseados em princípios, desempenho e processos (Louette, 2007).

Diversas empresas no Brasil e no mundo estão utilizando tais ferramentas para auxiliá-los no desenvolvimento de estratégias e condutas sustentáveis. Entretanto, as micro e pequenas empresas possuem grandes dificuldades em aplicar uma gestão sustentável, em razão de terem uma limitação de capital maior do que grandes organizações e/ou muitas vezes não saberem como realizar tal gestão.

Neste sentido, o principal objetivo desse estudo é verificar quais os principais fatores que influenciam as micro e pequenas empresas a implementar processos sustentáveis em seus negócios, na perspectiva dos micro e pequenos empresários no estado do Rio de Janeiro.

## SUSTENTABILIDADE

A palavra em voga atualmente no Brasil e no mundo é sustentabilidade, seja no setor de educação, economia ou nas organizações públicas. Mas afinal, o que significa o termo sustentabilidade?

O conceito de sustentabilidade começou a ser divulgado com a realização da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano – UNCHE, realizada em junho de 1972, em Estocolmo. Este foi o primeiro encontro mundial promovido que tinha como principal objetivo fomentar a discussão de assuntos relacionados ao meio ambiente e soluções para a preservação da humanidade. No Brasil, a sustentabilidade só começou a ganhar notoriedade duas décadas depois, após a realização da Conferência sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (ECO), em 1992, no Rio de Janeiro.

Em 1983, o Secretário-Geral da ONU convidou a médica GroHarlemBrundtland, mestre em saúde pública e ex-Primeira Ministra da Noruega, para estabelecer e presidir a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. Burtland foi uma escolha natural para este papel, à medida que sua visão da saúde ultrapassa as barreiras do mundo médico para os assuntos ambientais e de desenvolvimento humano. Em abril de 1987, a Comissão Brundtland, como ficou conhecida, publicou um relatório inovador, “Nosso Futuro Comum” – que traz o conceito de desenvolvimento sustentável para o discurso público: “O desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que encontra as necessidades atuais sem comprometer a habilidade das futuras gerações de atender suas próprias necessidades” (Organização das Nações Unidas Brasil).

Dias (2009, p.153) em sua interpretação pelo relatório Brundtland definiu sustentabilidade como:

(...) é um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas.

Savitz et al. (2007, conforme citado em Comini, Feitosa, Gerotto e Zellmeister, 2011) reporta sustentabilidade como “a maneira de promover o crescimento da economia sem destruir o meio-ambiente ou sacrificar o bem-estar das futuras gerações” ou “conjugar o poder dos mercados com a autoridade dos ideais universais... para reconciliar as forças criativas do empreendedorismo privado com as necessidades dos destituídos e com as exigências das futuras gerações”.

O tema sustentabilidade e desenvolvimento sustentável vêm sendo cada vez mais discutido nos governos, empresas e universidades. Essas organizações estão percebendo que a sustentabilidade não é um modismo empresarial ou um conjunto de ações isoladas visando a melhorar a reputação das empresas.

## Dimensões da Sustentabilidade

Sachs (2002 apud Maia e Pires 2011) define as dimensões da sustentabilidade como sendo oito: a dimensão social propõe homogeneidade social, distribuição de renda justa, qualidade de vida e igualdade social; a cultural sugere equilíbrio, tradição e inovação, autonomia na elaboração de projetos nacionais integrados e a combinação entre confiança e abertura para o mundo; a ecológica propõe a preservação do capital natural e a limitação no uso desses recursos; a ambiental engloba o respeito aos ecossistemas naturais; a territorial trata do equilíbrio entre as configurações urbanas e rurais, da melhoria do ambiente urbano e das estratégias de desenvolvimento de regiões; a econômica aborda o equilíbrio econômico entre setores, a segurança alimentar, a modernização dos meios produtivos, a realização de pesquisas científicas e tecnológicas e a inserção na economia internacional; a dimensão política nacional envolve a democracia, os direitos humanos e a implantação de projetos nacionais em parceria com os empreendedores; por fim, a dimensão política internacional trata da promoção da paz e da cooperação internacional, do controle financeiro internacional, da gestão da diversidade natural e cultural e da cooperação científica e tecnológica.

As oito dimensões da sustentabilidade propostas por Sachs (2002) permitem visualizar os elementos envolvidos e afetados pelas interações existentes em um contexto de desenvolvimento territorial ou regional, mas, na perspectiva organizacional, os critérios abordados pelas dimensões não são claros. Como exemplo, destaca-se o critério que trata da distribuição de renda justa, encontrado dentro da dimensão social, mas que poderia estar contemplado não somente, mas principalmente, na dimensão econômica, ou, ainda, o critério da segurança alimentar, que se encontra dentro da dimensão econômica, mas que poderia compor, principalmente, a dimensão social e/ou política (Maia e Pires, 2011).

Um dos aspectos mais visíveis do movimento gerado em torno da questão ambiental nos últimos anos é a responsabilidade social tanto de indivíduos quanto de organizações, sejam elas do setor privado, do setor público, ou do terceiro setor. A responsabilidade social em questões ambientais tem se traduzido em adoção de práticas que extrapolam os deveres básicos tanto do cidadão quanto das organizações. Em outras palavras é fazer além do que a lei exige voluntariamente, e uma das maiores buscas das organizações é fazer todas essas obrigações de maneira que também atinjam seus objetivos mantendo um futuro sustentável para as mesmas (Vieira, 2010).

De acordo com o documento Agenda 21 (CNUMAD, 1996), a sustentabilidade ambiental está relacionada a padrões de consumo e de produção sustentáveis e uma maior eficiência no uso de energia para reduzir, ao mínimo, as pressões ambientais, o esgotamento dos recursos naturais e a poluição. Os governos, em conjunto com setor privado e a sociedade, devem atuar para reduzirem a geração de resíduos e de produtos descartados, por meio da reciclagem, nos processos industriais e na introdução de novos

produtos ambientalmente saudáveis. Organizações públicas e privadas sempre foram uma das principais responsáveis pela degradação do nosso ambiente natural. Visando reduzir seu impacto sobre o meio ambiente, toda organização deve desenvolver e implementar processos de negócios ambientalmente sustentáveis (De Sordi, 2008). Para tanto, é imprescindível que as empresas desenhem soluções para reduzir os impactos sociais dessas organizações.

Rossi (2000 apud Martins 2007) identifica quatro fatores chave do processo de desenvolvimento sustentável. Elementos esses que podem ser utilizados com grandes chances de êxito pelas empresas:

“o primeiro fator refere-se aos materiais utilizados pelas organizações em seus processos produtivos, que devem ser de grande aplicabilidade em diversos ramos da ciência e de fácil difusão, proporcionando a uma grande parcela da sociedade acesso aos produtos e aos benefícios por eles proporcionados. O segundo enfatiza a necessidade da inclusão de grande parte da população mundial ao processo de consumo, população esta hoje alijada do mercado consumidor (DIJK 2000). O terceiro fator seria a criação de valor social através da promoção de maior integração dos trabalhadores na sociedade, gerando a conscientização do pessoal operacional. O quarto e último fator refere-se ao crescimento sustentável por meio da redução da degradação ambiental.”

## **Sustentabilidade Ambiental**

Conforme Berkmann (2014 apud MANZINI e VEZZOLI, 2005), a sustentabilidade ambiental vem ganhando espaço no meio social, empresarial e governamental, como forma de equilibrar e dar continuidade às atividades econômicas e a preservação do meio ambiente. Introduzido, em 1987 pela World Commission on Environment and Development (WCeD), o conceito refere-se:

“às condições sistêmicas segundo as quais, em nível regional e planetário, as atividades humanas não devem interferir nos ciclos naturais em que se baseia tudo o que a resiliência do planeta permite e, ao mesmo tempo, não devem empobrecer seu capital natural, que será transmitido às gerações futuras.”

Em seu bojo, a sustentabilidade ambiental significa uma continuidade e por isso, não proíbe o uso dos recursos naturais ou condiciona as atividades econômicas a ponto de levá-las a um estado estacionário, mas discute a ideologia e propõe um desenvolvimento econômico racional, que proporcione qualidade de vida sem comprometer a disponibilidade de recursos naturais para a vida cotidiana e das futuras gerações, com o lançamento, na biosfera e nos ecossistemas, de substâncias tóxicas, resíduos e poluição, decorrentes do ciclo produtivo e do uso de bens e serviços, em quantidades e velocidades superiores à capacidade de autodepuração da natureza (Berkmann 2014 apud MANZINI e VEZZOLI, 2005).

## **As legislações ambientais e as empresas**

Com o desenvolvimento da sociedade com relação ao conceito de sustentabilidade,



torna-se consenso que a legislação ambiental precisa ser priorizada para as empresas que assumem uma postura responsável com o meio ambiente, como forma de corresponderem aos anseios da sociedade e da própria sobrevivência competitiva. As práticas ambientais têm se tornado menos uma questão ambiental apenas, e mais uma questão de estratégia competitiva uma vez que os próprios consumidores estão tendo maior conscientização ambiental e, naturalmente exigem dos seus fornecedores um comportamento ambientalmente responsável.

A legislação ambiental brasileira vem se desenvolvendo e melhorando de acordo com as necessidades da sociedade e tem demandado cada vez mais ações preventivas das empresas. Cumprir as normas vigentes e desenvolver iniciativas capazes de priorizar a preservação dos recursos naturais é condição essencial para uma gestão ambiental empresarial eficiente.

Muitas organizações, ao obterem boa performance ambiental associada à boa gestão operacional, baixo risco financeiro e boas perspectivas de sucesso econômico futuro, estão começando a influenciar as normas de práticas corporativas e estão transformando o ambientalismo, de algo externo para algo que está dentro do sistema de mercado e que é central para os objetivos das empresas (Souza 2002 apud Hoffman, 2000).

## **Desenvolvimento sustentável e sustentabilidade corporativa**

No meio empresarial o conceito de desenvolvimento sustentável encontra-se mais voltado ao modo de como as empresas assumem formas de gestão mais eficientes, como práticas identificadas com a eco eficiência e a produção mais limpa, do que uma elevação do nível de consciência do empresariado em torno de uma perspectiva de um desenvolvimento econômico mais sustentável. Embora haja um crescimento perceptível da mobilização em torno da sustentabilidade, ela ainda está mais focada no ambiente interno das organizações, voltada prioritariamente para processos e produtos (Dias, 2009).

Kelly (2004 apud Sartori, Latrônico e Campos, 2014), em essência, o desenvolvimento sustentável é multidimensional, incorpora diferentes aspectos da sociedade, buscando a proteção ambiental e manutenção do capita natural para alcançar a prosperidade econômica e a equidade para as gerações atuais e futuras.

A expressão sustentabilidade empresarial, como um conceito nascente, se desdobra justamente do conceito de Desenvolvimento Sustentável e é aprimorado continuamente no propósito de que as relações e transações humanas coletivas sejam socialmente justas, economicamente viáveis, ambientalmente corretas, espacialmente adequadas e culturalmente ajustadas (Palhano, 2012).

Elkington (2001 apud Palhano, 2012), como conceito teórico, empresarialmente o que mais tem sido utilizado é o modelo triple bottomline, que considera as dimensões econômica, ambiental e social da sustentabilidade. Esse conceito emerge como um modelo de tentativa de ações interdependentes, embora cada uma dessas dimensões represente

um grande desafio em si.

Como expectativa estas dimensões, segundo Brundtland (1997 apud Palhano, 2012) pretendem:

- a) Sustentabilidade social: atender a aspectos de distribuição de renda, diminuição da distância entre os padrões de vida entre as classes sociais, acesso a direitos universais e atendimento a necessidades básicas, tanto materiais quanto imateriais;
- b) Sustentabilidade econômica: visa melhorar as relações de troca entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, e organizações permitindo a estes acessos às novas tecnologias e superação de condições externas adversas;
- c) Sustentabilidade ambiental: ser obtida através da preservação e/ou recuperação da capacidade de recursos do planeta, por meio da evolução tecnológica socialmente justa e economicamente viável. Isto por meio de restrições do consumo de combustíveis fósseis, redução do volume de resíduos e da poluição, bem como da redução/racionalização do consumo pelos países ricos.

O conceito de sustentabilidade corporativa induz a um novo modelo de gestão de negócios que leva em conta, no processo de tomada de decisão, além da dimensão econômico- financeira, as dimensões ambiental e social (Lins e Zylbersztajn, 2010).

John Elkington (apud Keinert, 2007, p. 46), fundador da Organização Não Governamental SustainAbility, conceituou uma empresa sustentável como “se contribuir para o desenvolvimento sustentável proporcionando 18 simultaneamente benefícios econômicos, sociais e ambientais”, conceito que foi nomeado de triple bottomline, ou Tripé da Sustentabilidade.

AdisaAzapagic et al. (2000 apud Munck, 2009), as organizações envolvidas ativamente no debate sobre sustentabilidade tentam identificar maneiras pelas quais elas podem desenvolver novas metodologias de gestão que permitam aprimorar as práticas relacionadas aos pilares da sustentabilidade e, conseqüentemente, contribuir de maneira mais coerente com o desenvolvimento sustentável. Uma das maiores forças representativas quanto ao interesse de uma sustentabilidade organizacional são as legislações, as quais começam a ser reajustadas com o intuito de melhor promover o desenvolvimento sustentável.

Jamali et al. (2006 conforme citado em Souza, 2010), o elevado interesse pela sustentabilidade tem se originado a partir da globalização, que têm refletido no aumento da complexidade dos negócios e novas demandas por maior transparência e cidadania corporativa. Além do mais, enquanto os governos tradicionalmente haviam assumido a responsabilidade de incrementarem as condições de vida das populações ao redor do mundo, as necessidades sociais têm excedido a capacidade dos órgãos e representantes políticos de supri-las.

Essa importância atual das organizações vem sendo frisada por vários autores, entre eles Mintzberg, ao afirmar que “a organização é uma grande força na sociedade

atual” (2006: 184) e Omar Aktouf que há mais de dez anos já afirmava que “as organizações constituem-se hoje em um dos agentes centrais da concretização de uma escolha de sociedade e dos relacionamentos humanos” (1996: 215). Nesse novo contexto tornam-se ainda mais necessários modelos de gestão que contribuam para o desenvolvimento de organizações alinhadas com os interesses e as demandas da sociedade (Silveira, 2011).

De acordo com Savitz e Weber (2007), a organização é sustentável quando gera lucro para os acionistas, protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com quem mantém interações. Dyllick e Hockerts (2002) definem a sustentabilidade organizacional como a capacidade de as organizações alavancarem seus capitais econômico, social e ambiental ao contribuírem para o desenvolvimento sustentável em seu domínio político. A sustentabilidade organizacional, então, é concernente à forma de se fazer negócios, bem como ao tipo de negócios que uma organização pretende desenvolver (Lins e Zylbersztajn, 2010).

### **Gestão de Processos de Negócios**

A gestão de processos de negócios (BPM) tem dois principais antecedentes intelectuais. O primeiro é o trabalho Shewhart e Deming (Shewhart e Deming, 1986; Deming, 1953) sobre o controle estatístico de processos, que deu origem ao moderno movimento da qualidade e ao seu avatar contemporâneo, o Seis Sigma. (Brocke e Rosemann, 2013).

O segundo e principal antecedente de BPM, que se refere ao meu trabalho sobre reengenharia de processos de negócios (Hammer, 1990; Hammer e Champy, 1993), tem seus pontos positivos e negativos interdependentes. Por um lado, pelo menos em seus primórdios, a reengenharia foi posicionada como uma iniciativa ocasional, em vez de contínua: faltava-lhe a dimensão contínua da melhoria de qualidade (Brocke e Rosemann, 2013).

No decorrer da última década, essas duas abordagens sobre melhoria de desempenho de processos fundiram-se gradativamente, dando origem à moderna gestão de processos de negócios – um sistema integrado de gestão de desempenho de negócios voltado para a gestão de processos de negócios ponta a ponta (Brocke e Rosemann, 2013).

Conceituado como um grupo de atividades e/ou comportamentos, logicamente estruturados, executados por pessoas ou máquinas para alcançar um ou mais objetivos, os processos transformam entradas em saídas, agregam valor e produzem bons e aproveitáveis resultados para os clientes da organização (Davenport, 1994; Hammer e Champy, 1994; BPM CBOK, 2013).

Vernadat et al. (1996 apud Costa e Politano 2008), por outro lado, para que os processos possam ser integrados e controlados, é necessário torná-los formalizados tanto quanto os objetos que eles usam ou processam, informações acessadas ou geradas, recursos requeridos, responsabilidades e autoridades necessárias. E para tal é necessário o uso de métodos e ferramentas.

Atualmente, as empresas estão tendo que se reinventar para se manterem no mercado. Além dos concorrentes locais, ainda precisam competir com os mercados globais, o que faz que essa disputa seja cada vez mais agressiva.

A adoção de uma visão de processo significa a criação de um equilíbrio entre investimentos em produtos e em processos, com atenção para as atividades de produção, seja no chão da fábrica ou fora dele (Davenport, 1994).

## **Ciclo de Vida do BPM**

Considerando o gerenciamento de processos de negócios como uma ferramenta de gestão, é cabível destacar a necessidade de utilizar um método como forma de fornecer um horizonte para guiar o passo a passo a ser seguido no momento de implantação e manutenção da ferramenta. Trata-se de uma forma de sustentar o desejo de se obter os benefícios da gestão por processos e a conseqüente maximização de resultados com o tempo de maturidade. É a partir deste objetivo que se encontra na literatura o ciclo de gerenciamento do BPM ou, como é também comumente conhecido, o Ciclo de Vida do BPM, representando sumariamente a interatividade de atividades seqüenciais e/ou paralelas que incluem: modelagem, análise, desenho, medição de desempenho, e transformação de processos (ABPMP, 2013).

Na literatura, podemos encontrar diversas outras abordagens para a definição das fases do ciclo de vida de processos.

Segundo Baldam, et al (2007), a literatura especializada propõe vários modelos para orientar o gerenciamento de processos de negócios. Muitos deles assumem a forma cíclica, isto é, contêm uma série de ações que se repetirão na fase seguinte. Por esta razão, fala-se em Ciclos de BPM.

## **Gestão de Processos de Negócio x Sustentabilidade**

Há uma série de estratégias que as organizações podem utilizar para alcançar a sustentabilidade corporativa, dentre elas, a de que as organizações devem projetar e implementar processos de negócios ambientalmente sustentáveis (Mahaux, Heymans e Saval, 2011). Segundo esta visão, a disciplina de BPM pode ser utilizada como uma ferramenta poderosa para auxiliar no processo de transformação de uma empresa tradicional em uma empresa sustentável, pois o principal desafio do BPM é encontrar soluções para problemas dessa natureza, em que são tratadas mudanças organizacionais, alinhamento estratégico e melhoria de processos de negócio. Esta ideia é fortemente retificada pela própria definição de BPM, que é uma forma estruturada, coerente e consistente de entendimento, documentação, modelagem, análise, simulação, execução e mudanças de processos ponta a ponta e todos os recursos envolvidos com o objetivo de alcançar o sucesso empresarial (Oliveira, 2014).

No projeto, implementação, execução e gestão de seus processos de negócios,

as organizações tradicionalmente se concentram nas perspectivas de prazos, custos, eficiência e qualidade (Seidel, 2012).

A Gestão de Processos Sustentáveis se preocupa em analisar os processos de negócio, considerando o impacto ambiental que os produtos e serviços causam. O objetivo é que se realize a gestão de processos de maneira consciente, pensando na otimização dos recursos nas atividades do processo, na diminuição do impacto ambiental, na minimização do desperdício e na redução do consumo dos recursos não renováveis.

Neste sentido, as MPE's de todos os segmentos estão gradativamente mais preocupadas em atingir e demonstrar um desempenho socioambiental correto e coerente, controlando os impactos de suas atividades, produtos e serviços, considerando sua política se seus objetivos em benefício da sustentabilidade (SEBRAE, 2015). Conforme citado por Jeremy Hall & Marcus Wagner, uma perspectiva mais recente evoluiu a partir desses estudos anteriores, explorando quando e como ele paga-para-ser-verde, explorando mecanismos, tais como o grau de integração, que, simultaneamente, influencia atividades de gestão ambiental e econômica de desempenho de uma organização (King e Lenox, 2001).

Integração de processos de gestão ambiental dentro do modelo de negócio pode permitir que firmas para reduzir ineficiências causadas por objetivos (Burke e Logsdon, 1996) divergentes e fornecer firmas com valiosas raras difícil de imitar recursos, que podem ser a base para a vantagem competitiva (Hart, 1995; Sharma e Vredenburg, 1998; Sharma e Hart, 2004). As empresas que se dedicam voluntariamente em programas sociais ambientais, que vão além do nível mínimo legalmente exigido são, assim, motivado pela esperança de que isso produz melhorias na sua imagem corporativa ou vantagens competitivas similares (Brito e Bernardi, 2010).

## **Metodologia Green BPM**

O termo Green BPM é uma abordagem bastante recente empregada para aglutinar um conjunto de conceitos e atividades que visam à diminuição do impacto ao ambiente e a inserção das demais práticas sustentáveis por parte das empresas, através da elaboração e implementação de processos ambientalmente sustentáveis (VomBrocke, Seidel e Recker, 2012).

Gart Capote (2013) afirma que "Green BPM surge do instinto de sobrevivência e perpetuação da espécie que todos nós temos. Afinal, somos Clientes e seres humanos que habitam o planeta terra, e se quisermos continuar assim, precisamos mudar esse cenário de desperdício descontrolado".

O artigo de Ghosa et. al. (2010) argumenta que há consenso mundial sobre a necessidade de reduzir globalmente a emissão de carbono. Porém, enquanto a atenção da academia e do mercado tem sido centrada no desenvolvimento de fontes alternativas de energia, tecnologias automotivas ou técnicas de eliminação de resíduos, muitas vezes, ignora-se o fato de que a capacidade de otimizar operações para reduzir o impacto de

emissões é fundamental para este exercício (Santos, Liboni, Pádua e Rebehy 2013).

Brocke, Seidel e Recker (2012) autores do livro “Green Business Process Management: Towards the Sustainable Enterprise” pretenderam com essa obra imergir mais fundo no papel dos processos de negócios e seus gerenciamentos, com a intenção de criar uma sociedade ambientalmente sustentável.

Os autores propõe um modelo de seis áreas de aptidões que são chave para o gerenciamento de processos de negócios em uma organização:

- Alinhamento Estratégico: sistema articulado contínuo e firme do gerenciamento de processos de negócios para as prioridades e processos organizacionais, possibilitando a conquista dos objetivos de negócios/empresariais.
- Governança: estabelece responsabilidades e processos na tomada de decisões relevantes e transparentes para alinhar recompensas e guiar ações em gerenciamento de processos de negócios.
- Métodos: são as abordagens e técnicas que suportam e possibilitam ações e resultados consistentes do gerenciamento de processos de negócios.
- Tecnologia da informação: é o software, hardware e o sistema de gerenciamento de informações que permitem e apoiam as atividades de gerenciamento de processos de negócios, a partir de uma perspectiva ambiental.
- Pessoas: são indivíduos e grupos que melhoram constantemente e aplicam suas opiniões/especialidades e conhecimento relacionados a gerenciamento de processos de negócios.
- Cultura: são os valores e crenças coletivas que formam a gestão de processos relacionadas às atitudes e comportamentos de forma empresarial.

## Micro e Pequenas Empresas

A adoção de critérios para a definição de tamanho de empresa constitui importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que as firmas classificadas dentro dos limites estabelecidos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos que dispõem tratamento diferenciado ao segmento, buscando alcançar objetivos prioritários de política, como o aumento das exportações, a geração de emprego e renda, a diminuição da informalidade dos pequenos negócios, visando o desenvolvimento econômico e social (Leone, 1991).

O critério escolhido e suas medidas dependem efetivamente dos fins que se tem em vista, dependendo do porte da empresa. Sendo assim, os critérios de classificação para pequenas empresas podem ser quantitativos, qualitativos ou mistos. No entanto, quando se deseja realizar análises comparativas e estatísticas, a autora recomenda a utilização de apenas um critério como base. (Leone, 1991)

Conforme critério de classificação do SEBRAE (2014) A definição de MPE pode ser feita de duas formas alternativas: pelo número de pessoas ocupadas na empresa ou pela

receita auferida:

- **POR NÚMEROS DE PESSOAS OCUPADAS NA EMPRESA** – Neste caso, foram classificadas como microempresas aquelas nas atividades de serviços e comércio com até 9 pessoas ocupadas, e como pequena empresa as que tinham entre 10 e 49 pessoas ocupadas; na atividade industrial, são microempresas aquelas com até 19 pessoas ocupadas, e pequenas empresas entre 20 e 99 pessoas ocupadas.
- **PELA RECEITA AUFERIDA** – As empresas são classificadas como de micro e pequeno porte, conforme tenham receita de até R\$ 3.600.000,00 anuais.

Nos últimos anos, tem-se observado no Brasil um forte aumento na criação de novas empresas, acompanhado de mudanças no contexto das políticas em favor dos micro e pequenos negócios e a ampliação da responsabilidade nos órgãos de apoio a este porte de organização. Este fenômeno tem gerado impactos expressivos no ambiente desses empreendimentos, no sentido de viabilizar a sua sustentabilidade a longo prazo (SEBRAE, 2013).

Quando as MPE's inovam em seus processos e produtos conseguem uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, o que amplia suas possibilidades de sucesso e longevidade dos negócios (Pereira et al., 2009).

Conforme Kornijezuk (2004) pode ser considerada grande em relação aos seus concorrentes, mesmo que ela seja vista como pequena em relação a outras empresas que atuam em outros ramos da economia, de acordo com suas vendas ou seu número de empregados. A existência de certas vantagens comportamentais inerentes às MPEs e aos seus empreendedores, tais como assunção do risco e persistência, associadas à estrutura enxuta, flexibilidade às mudanças de mercado e tecnológicas, mais do que nas grandes empresas, são tidas como aspectos que influenciam positivamente a inovação.

## **METODOLOGIA**

De acordo com Vergara (2009), a pesquisa poderá se caracterizada em dois critérios: i) quanto aos fins, a pesquisa se caracteriza como descritiva; e ii) quanto aos meios de investigação, como sendo uma pesquisa de campo, que recebe suporte da pesquisa documental e bibliográfica.

Sampieri et al (2006) afirmam que dois fatores determinam o tipo de estudo a ser desenvolvido em uma pesquisa: o estado de conhecimento em relação ao assunto investigado e o enfoque que o pesquisador pretende dar ao estudo. Dessa maneira, a pesquisa em questão pode ser classificada como descritiva com enfoque quantitativo e de caráter interdisciplinar.

Descritiva, pois pretende relacionar as associações entre a gestão de processos sustentáveis e geração de valor. Correlacional visto que pretende identificar como se relacionam duas variáveis em um determinado contexto: gestão de processos e

sustentabilidade em micro e pequenas empresas, consideradas variáveis de pesquisa, serão analisadas a fim de buscar relações coerentes entre elas.

Foi considerado como universo de estudo as micro e pequenas empresas da base do Cadastro Industrial do Sistema FIRJAN, localizadas no estado do Rio de Janeiro, totalizando 1049. Portanto, os sujeitos da pesquisa são as empresas e a amostra objetivou incluir o maior número de empresas no estudo. A pesquisa realizada foi de abordagem quantitativa, onde a hipótese será testada por meio de coleta de dados, através de questionário.

Foi aplicado um questionário contendo 61 itens perguntas, organizadas em 3 blocos: i) perfil da empresa, gestão de processos e sustentabilidade. O primeiro bloco relaciona-se com perguntas comum geralmente coletadas sobre as características da empresa, tais como faturamento e ramo de atividade.

O bloco (ii) que aborda o tema gestão de processo fez uso do instrumento utilizado por Ladeira et al. (2011) por meio da Pesquisa Processos, Indicadores Analíticos e Impactos Sobre o Desempenho Competitivo: Um Estudo em Médias e Grandes Empresas Produtoras de Bens e Serviços, Fundação Dom Cabral do ano de 2011. A Pesquisa conduzida pelos autores citados teve como objetivo descrever a natureza do relacionamento entre os construtos de gestão de processos de negócios, indicadores analíticos e desempenho competitivo de empresas. O questionário foi criado pelos autores e aplicado em empresas de médio e grande porte, do estado de Minas Gerais (majoritariamente), por um de aproximadamente 3 meses. Antes de ser aplicado, foi feito teste com 10% da amostra a fim de validar o questionário. Não se considerou aplicável na presente pesquisa as dimensões “Gestão de pessoas” e “Sistemas e tecnologias da informação”.

O último bloco (iii), que aborda o tema sustentabilidade, foi retirado da pesquisa de Galvão (2014) por meio da Tese de Doutorado Influência da gestão socioambiental no desempenho da eco-inovação empresarial, Universidade de São Paulo do ano de 2014, para as questões de Sustentabilidade, que utilizou o mesmo instrumento para conhecer a influência das práticas de gestão socioambientais para a sustentabilidade no desempenho da eco inovação nas indústrias associadas ao CIESP do Vale do Paraíba e Alto Tietê. O questionário foi criado pelo autor e aplicado em empresas industriais da Região do Vale do Paraíba e do Alto Tietê associadas ao CIESP. Antes de ser aplicado, o questionário foi testado em 8 empresas da amostra citada. Alguns itens foram excluídos do fator “Gestão de recursos e capacidade organizacional” e “Cooperação com stakeholders” por não ser aplicável à micro e pequenas empresas.

## **Técnicas Aplicadas**

Foram definidas 7 variáveis para identificação e classificação das micro e pequenas empresas respondentes, objetivando compreender os perfis das organizações, dentre elas tempo de mercado, maturidade, ramo. Além delas, o questionário origina 13 outras variáveis: i) oito fatores originados do bloco BPM: 1) Liderança e estratégia (LE); 2)



Documentação de processos (DP); 3) Medição do desempenho de processos (MD); 4) Estrutura organizacional (EO); 5) Cultura e valores da organização (CV); 6) Orientação para clientes (OC); 7) Orientação para fornecedores (OF); e 8) BPM (escore total); e ii) cinco outros fatores oriundos do bloco GS: 1) Programas e objetivos (PO); 2) Inovação ambiental (IA); 3) Gestão de recursos e capacidade organizacional (RC); 4) Cooperação com stakeholders (CO); e 5) PGS (escore total). Os escores fatoriais serão obtidos pela média dos itens no referido fator normalizado na base 100.

Parte-se da hipótese que os dois instrumentos aplicados (BPM e GS) seguiram o rigor metodológico, científico e estatístico necessários para torná-los instrumentos válidos e confiáveis. Desse modo, restringiremos em calcular a confiabilidade dos fatores na amostra, através do coeficiente Alfa (Alfa de Cronbach), e avançar as análises com aqueles fatores com alfa ao redor 0,70 ou maior, conforme recomenda a literatura. Não foi utilizada a Análise Fatorial Exploratória (AFE) para validação do questionário, pois o tamanho da amostra não é suficiente para aplicação de tal técnica estatística, já que se recomenda em torno de 10 observações por item do questionário, e no presente caso, seria necessária uma amostra com cerca de 500 observações.

Depois de avaliada a confiabilidade dos instrumentos, com as variáveis de perfil e itens do questionário, foi feita uma análise descritiva (estatística descritivas e frequências absolutas e relativas) buscando evidenciar as principais características das micro e pequenas empresas concernente: i) ao tempo de atuação da empresa no mercado; ii) à quantidade de funcionários; iii) à faixa de faturamento anual; e iv) ao estágio em que a empresa se encontra. Para confirmar a existência ou não da relação entre os fatores BPM/GS com as variáveis de perfil utilizar-se-á a Correlação de Spearman. Como os fatores BPM/GS e as variáveis de perfil são variáveis com nível de mensuração ordinal, por definição, optamos pelo uso desta correlação não paramétrica em detrimento da sua concorrente paramétrica (Pearson).

Para avaliar a relação de interesse (BPM versus GS), em cumprimento ao objetivo principal, foi utilizado: i) o coeficiente de correlação de Spearman, caso não se ache nenhum confundimento (relação significativa) no passo anterior, ou ii) o coeficiente de correlação parcial de Kendall, caso encontre algum confundimento nas variáveis de perfil, que será utilizado como controle nessa análise. Não foram feitas outras análises multivariadas pela falta de um modelo subjacente que defina as relações e direções das relações entre as variáveis, assim como também, acredita que o tamanho da amostra não permita análises multivariadas mais robustas.

## RESULTADOS

Como fatores BPM/GS e as variáveis de perfil de interesse possuem características ordinais, o teste de significância ( $H_0: \rho \neq 0$ ) da correlação de Spearman torna-se suficiente

para examinarmos evidências de possíveis confundimentos. Na tabela 2 podemos perceber que não existe correlação significativa ( $p$ -valor  $< 0,05$ ) entre as variáveis de faturamento e posição que a micro ou pequena empresa encontra-se no mercado.

No entanto, encontramos algumas correlações significativas entre o tempo e o número de funcionários com os fatores BPM/GS. No caso do número de funcionários, não precisamos nos preocupar que essa variável seja potencial confundidora da relação BPM versus GS, uma vez que ela relaciona-se apenas com GS. Entretanto, no caso da variável tempo, temos uma relação dessa variável com “Documentação de processos”, “Orientação para clientes”, “Programas e objetivos” e “Inovação ambiental”: os dois primeiros são fatores BPM e os dois últimos são fatores GS, ou seja, no exame da relação BPM versus GS, a variável tempo deve ser levada em conta (cogitada para controle).

Através desse resultado, pode-se inferir que quanto mais tempo a empresa tem de vida, mais madura (mais anos de experiência) ela é e, mais estruturada será sua gestão, visto que a amostra pesquisada apresentou uma forte correlação do tempo com os fatores diretamente ligados à gestão estrutural das micro e pequenas empresas.

As correlações que evidenciamos na tabela 5 dizem respeito ao cumprimento do objetivo principal do trabalho: verificar a relação entre gestão orientada para processos (BPM) e as práticas de gestão socioambiental (GS) em micro e pequenas empresas no estado do Rio de Janeiro. A tabela 5 atesta diversas correlações positivas e significativas ( $p$ -valor  $< 0,05$ ) entre os fatores BPM e GS.

A tabela abaixo atesta diversas correlações positivas e significativas ( $p$ -valor  $< 0,05$ ) entre os fatores BPM e GS. Foram encontradas evidências empíricas sobre a relação entre gestão orientada para processos e as práticas de gestão socioambiental em micro e pequenas empresas no estado do Rio de Janeiro. Por exemplo, a última linha da tabela abaixo: nela podemos encontrar que o escore geral BPM está correlacionado positivamente ( $p$ -valor  $< 0,01$ ) com todos os escores GS, inclusive com a escala geral GS: quanto mais orientada para processos é a micro ou pequena empresa maior a intensidade das práticas de gestão socioambiental, ou vice-versa.

## CONCLUSÃO

Este estudo buscou investigar a relação entre gestão de processos e sustentabilidade em micro e pequenas empresas: a partir de uma amostra diversificada em termos do segmento de atuação, porte (micro e pequenas empresas), localizadas no Estado do Rio de Janeiro e façam parte do cadastro da Firjan 2015/2016. O trabalho assumiu, neste sentido, sua natureza descritiva pretendendo relacionar as associações entre a gestão de processos e sustentabilidade em micro e pequenas empresas, além de também ser caracterizada como pesquisa de campo, a qual recebeu suporte da pesquisa documental e bibliográfica.

- Ao analisar os resultados da pesquisa aplicada, foram encontradas evidências empíricas sobre a relação entre os constructos: gestão orientada para processos e as práticas de gestão socioambiental em micro e pequenas empresas no estado do Rio de Janeiro.
- A relação entre a maturidade e o tempo de existência da empresa ficou evidente nessa pesquisa, considerando que a maioria dos respondentes que indicaram estar no estágio 3 ou 4 (estágios mais consolidados de negócio) tem, em média 18 anos de mercado. A partir dessa evidência, pode ser constatada que, quanto mais tempo de mercado tem a empresa, mais maturidade ela vai adquirindo com o passar dos anos.

Observou-se também a significativa relação entre “medição do desempenho de processos” e “Recursos e capacidades organizacionais”, podendo ser inferido que, empresas que possuem uma gestão mais efetiva, utilizando para tal indicadores de desempenho, por exemplo, possuem maior propensão à introduzir nos seus processos e treinamentos um viés sustentável.

Foi possível observar que há uma forte correlação entre “cultura e valores” fortes e disseminados com as “práticas de gestão socioambiental”, o que significa dizer que quanto maior o envolvimento e engajamento de todos os funcionários e gestores na organização, maior a probabilidade de práticas com vieses sustentáveis serem aceitas e implementadas por todos. Outra forte correlação que pôde ser observada foram os fatores “orientação para fornecedores” e “inovação ambiental” que pode fazer crer que, quanto mais proximidade micro e pequenas empresas tiverem com seus fornecedores, quanto mais colaborativa for essa relação, maior será a probabilidade de ações sustentáveis e inovações em processos nas organizações deste porte. Essa correlação suscitou à questão das legislações ambientais que se fazem cada vez mais necessárias de serem seguidas e, essa relação colaboração entre as partes ora citadas, contribui para a aplicação dessas leis. Cerca de 20% dos respondentes afirmaram ter em suas empresas normas ISO14001 e/ou SA 8000 - Sistema de Gestão Ambiental e Responsabilidade Social, respectivamente. Mesmo que se tenha tido um percentual de 20%, é possível se constatar que as micro e pequenas empresas estão buscando, de maneira formal, ajustar seus processos para atender à exigências ambientais.

- Foi controlada a variável TEMPO entre as relações “documentação de processos” - “programas e objetivos” e “documentação de processos” – “inovação ambiental” no entanto, os resultados não mudaram praticamente nada do que se apresentaram sem tal variável. Pode-se constatar que as relações descritas acima não são influenciadas pelo tempo que a empresa está no mercado. Não foi possível verificar correlação significativa entre as variáveis de faturamento e posição que a micro ou pequena empresa encontra-se no mercado. Significa que, nesta amostra pesquisada, o grau de maturidade das empresas não tem relação significativa com o faturamento delas.

- Através do resultado desta pesquisa é possível constatar que quanto mais orientada para processos é a micro ou pequena empresa maior a intensidade das práticas de gestão socioambiental, ou vice-versa.

## REFERÊNCIAS

- ADAIR, C. B., & MURRAY, B. A. **Revolução total dos processos**. São Paulo: Nobel. 1996
- ALBINSSON, P. A., & YASANTHI, P. B. Alternative marketplaces in the 21st century: Building community through sharing events. **Journal of Consumer Behaviour**, v. 11, n. 4, p. 303-315, 2012.
- ALIGLERI, L. M. **A adoção de ferramentas de gestão para a sustentabilidade e a sua relação com os princípios ecológicos nas empresas**. 170 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. 2011.
- BALDAM, R. L. **Gerenciamento de Processos de Negócios BPM – Business Process Management** (2. Ed.). São Paulo: Érica. 2007.
- BERKMANN, L.I. Logística e Sustentabilidade. **Revista UNIFEBE**. Santa Catarina, n. 14, out, 2014.
- BRITO, R. P., & BERARDI, P. C. Vantagem competitiva na gestão sustentável da cadeia de suprimentos: um meta estudo. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 50, n.2, abr./ jun. p. 155-169. 2010.
- BROCKE, J. V., & RESEMANN, M. **Manual de BPM: Gestão de Processos de Negócio**. Porto Alegre: Bookman. 2013.
- BROCKE, J. V., SEIDEL, S., & RECKER, J. **Green Business Process Management: Towards the Sustainable Enterprise**. Berlin: Springer. 2012.
- CAPOTE, G. **BPM para Todos**. São Paulo: Bookess. 2012.
- COMINI, G., FEITOSA, M., GEROTTO, M. & ZELLMEISTER, L. O Debate de Finanças Sustentáveis no Brasil. **XXXV Encontro da ANPAD**. 2011.
- CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CNUMAD). **Agenda 21**. Brasília: Senado Federal/SSET, 1996. 591 p.
- COSTA, P.C., & POLITANO, P. R. Modelagem e mapeamento: técnicas imprescindíveis na gestão de processos de negócios. In: **XXVII ENEGEP - Encontro Nacional de engenharia de Produção**, Rio de Janeiro. 2008.
- DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 391 p.
- DE SORDI, J. O. **Gestão por processos**. 2. ed. rev. São Paulo: Saraiva. 2008
- DIAS, R. **Gestão Ambiental na Empresa: a responsabilidade social e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2009.

ENOKI, C. Gestão de processos de negócio: uma Contribuição para a Avaliação de Soluções de Business Process Management (BPM) sob a ótica da Estratégia de Operações. **Dissertação, Escola Politécnica**, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

FURLAN, J. D.; et AL; **ABPMP BPM CBOK** (Business Process Management Common Body of Knowledge) V.3. Primeira Liberação em Português. ABPMP, 2013.

GONÇALVES, J. E. L. As Empresas São Grandes Coleções de Processos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n.1, p. 6-19, Jan./mar. 2000.

HÖRBE, T. D. A. N. et al. Mapeamento e gestão por processos em pequenas empresas. **Congresso nacional de excelência em gestão**. [S.l.]: [s.n.]. 2014. p. 76-98.

HUNT, D. **Process mapping: how to reengineer your business processes**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

JAGGI, B., AND M. B. FREEDMAN. An examination of the impact of pollution performance on economic and market performance: pulp and paper firms. **Journal of business finance & accounting**, Vol. 19, no. 5, pp. 697-713, 2012.

KEINERT, T. M. M. (Org.). **Organizações sustentáveis: utopias e inovações**. São Paulo: Annablume; Belo Horizonte: Fapemig, 2007.

KORNIJEZUK, F. B. S. Características empreendedoras de pequenos empresários de Brasília. 2004. **Dissertação (Mestrado em Administração)** – Universidade de Brasília, Distrito Federal, 2004.

LEONE, N. M. C. P. G. A dimensão física das Pequenas e Médias Empresas: à procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.31, n.2, p.53- 59, abril/junho, 1991. As especificidades das Pequenas e Médias Empresas. *Revista de Administração*, São Paulo, v.34, n.2, p.91-94, abril/junho, 1999.

LINS, C.; ZYLBERSZTAJN, D. **Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LOUETTE, A (Org). **Compêndio para a sustentabilidade: ferramentas de gestão de responsabilidade socioambiental**. São Paulo: Antakarana Cultura Arte e Ciência, 2007.

LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L.A.G. O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, V. 13, p. 39-52, 2009.

MAIA, A. G.; PIRES, P. DOS S. Uma compreensão da sustentabilidade por meio dos níveis de complexidade das decisões organizacionais. **Revista de Administração da Mackenzie**, V. 12, N. 3, P. 177-206, 2011.

MARTINS, L. Atributos de Liderança em Organização Sustentável. Estudo de Caso de uma empresa do setor elétrico. **Dissertação (Mestrado em Gestão Integrada em Saúde do Trabalho e Meio Ambiente)** – Centro Universitário Senac, São Paulo, 2007.

- MUNCK, L.; SOUZA, R.B. "Responsabilidade Social Empresarial e Sustentabilidade Organizacional: a Hierarquização de Caminhos Estratégicos para o Desenvolvimento Sustentável". **Revista Brasileira de Estratégia (REBRAE)**. Vol. 2, n. 2, p. 185-202. Curitiba, 2009.
- OLIVEIRA, L. Green BPM: Uma Revisão da Literatura em Sustentabilidade Corporativa através do BPM. 26 p. Tese (Mestrado em Engenharia de Requisitos) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014
- PADUA, S. I. D.; JABOUR, C. J. Promotion and Evolution of sustainability performance measurement systems from a perspective of business process management: From a literature review to a pentagonal proposal. **Business Process Management Journal**, v.21, n.2, p. 403-418, 2015.
- PALHANO, L. Interdisciplinaridade da sustentabilidade empresarial. 33 p. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro - COPPE, Rio de Janeiro, 2012.
- PEREIRA, M. F.; GRAPEGGIA, M.; EMMENDOERFER, M. L.; TRÊS, D. L. Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **RAI: Revista de Administração e Inovação**, v. 6, p. 50-65, 2009.
- SAMPIERI, R. H. et al. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006. SANTOS, S. O. S.; LIBONI, L. B.; PÁDUA, S. I. D.; REBEHY, P. C. P. W. Evidências teóricas sobre a contribuição da gestão por processos para a inovação ambiental. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 7, n. 2, p. 37-52, 2013.
- SARTORI, S.; LATRONICO.; CAMPOS, L. M. S. Sustainability and sustainable development: a taxonomy in the field of literature. **Ambiente e Sociedade**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 01-22, jan./mar 2014.
- SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- SILVEIRA, R. Gestão da sustentabilidade organizacional: inovação, aprendizagem e capital humano. Campinas: **Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer**, 2012. v. 2.
- SOUZA, R. **O alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional**. Tese (Pós Graduação Gestão de Negócios) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2010.
- SOUZA, R. S. Evolução e condicionantes da gestão ambiental nas empresas. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, Escola de Administração/UFRGS. Edição especial, 30, vol. 8, n.6, dezembro 2002.
- TEIXEIRA, M. G. C.; BESSA, E. S. Estratégias para compatibilizar desenvolvimento econômico e gestão ambiental numa atividade produtiva local. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 13, n. spe, Junho 2009.
- VERGARA, S. C. **Terminando o projeto de pesquisa**. In: VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2009. Cap. 5, p. 51-68.
- VIEIRA, A. Sustentabilidade no século XXI: uma ação social que trará retornos. **Revista CEPPG**, N° 22, p. 171-186, 2010.

## 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](#) 

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

**Atena**  
Editora

Ano 2021