



# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

3



A network of white icons on a dark background, including a briefcase, wrench, funnel, document with calculator, presentation screen, bar chart, factory with magnifying glass, and two people. The icons are connected by thin white lines.

# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

3

**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Camila Alves de Cremo

Daphynny Pamplona

Gabriel Motomu Teshima

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 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. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

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 Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa



Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador  
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  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> 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  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco  
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  
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> 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. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás  
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> 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  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> 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: gestão, empreendedorismo e marketing 3

**Diagramação:** Daphynny Pamplona  
**Correção:** Yaidy Paola Martinez  
**Indexação:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Revisão:** Os autores  
**Organizador:** Elói Martins Senhoras

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

A238 Administração: gestão, empreendedorismo e marketing 3 /  
Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa -  
PR: Atena, 2022.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-258-0056-1

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.561221603>

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



**Atena**  
Editora  
Ano 2022

## 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 evolução do pensamento administrativo tem sido construída com base em contribuições que se estabeleceram, tanto, no contexto empírico do dia-a-dia das organizações, quanto, na construção epistemológica dos estudos acadêmicos, consolidando assim uma série de conceitos, modelos e teorias para a aplicação na gestão pública e privada.

A trajetória histórica de construção do pensamento administrativo apresenta a emergência de novos paradigmas e áreas temática, uma vez que a incremental e combinada evolução empírica e teórica propicia a consolidação de um campo absorvente e altamente hibridizado por forças de curta e longa duração, entre tradicionalismos e novidades.

Tomando como referência a plasticidade da evolução do pensamento administrativo, o presente livro tem o objetivo de apresentar uma coletânea de estudos fundamentadas em três grandes eixos de discussão temática, relacionados respectivamente à gestão, empreendedorismo e marketing, permitindo assim compreender a crescente relevância que este tripé administrativo possui no âmbito organizacional.

A complexidade existente no mundo material e do mundo das ideias é captada neste livro a partir vinte e quatro capítulos que compartilham a preocupação de apresentar os respectivos debates e análises temáticas dentro de um explícito rigor científico, sem perder a contextualização de um implícito ecletismo teórico-metodológico presente na obra como um todo.

Caracterizado por uma natureza exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e por uma abordagem qualitativa quanto aos meios, este livro foi organizado com base em diferentes recortes teórico-metodológicos e por meio de um trabalho colaborativo entre pesquisadores brasileiros e estrangeiros comprometidos com o campo científico da Administração.

Ao combinar análise e reflexão, teoria e empiria, os vinte e quatro capítulos do presente livro apresentam análises, reflexões e discussões que transversalmente abordam temas e estudos de caso que são reflexivos ao entendimento do que é o estado da arte do campo administrativo em sua materialidade no mundo real e na dimensão das ideias no século XXI.

A indicação deste livro é recomendada para um extenso número de leitores, uma vez que foi escrito por meio de uma linguagem fluída e de uma abordagem didática que valoriza o poder de comunicação e da transmissão de informações e conhecimentos, tanto para um público leigo não afeito a tecnicismos, quanto para um público especializado de acadêmicos interessados pelos estudos de administração.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**

#### **A TRAJETÓRIA DA DÍVIDA PÚBLICA BRASILEIRA ANALISADA POR MEIO DO MÉTODO DE QUEBRAS ESTRUTURAIS**

Kleydson Jurandir Gonçalves Feio  
Marina Delmondes de Carvalho Rossi  
Cícero Pereira Leal

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216031>

### **CAPÍTULO 2..... 15**

#### **AÇÕES DA GESTÃO PÚBLICA NO ENFRENTAMENTO DOS AVANÇOS DA COVID-19 NO BRASIL**

Maria Alice Carvalho da Silva  
Matheus Assunção Cardoso de Carvalho  
Vanessa Souza Lima  
Mara Águida Porfírio Moura  
Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216032>

### **CAPÍTULO 3..... 27**

#### **APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA GESTÃO DE CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA NO SERVIÇO PÚBLICO**

Thiago Davi Rosa  
Lucas Guerreiro

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216033>

### **CAPÍTULO 4..... 45**

#### **GASTOS EM SAÚDE NA REGIÃO METROPOLITANA DE MARINGÁ: UM ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO E ÁREAS DE PRIORIDADES NO ORÇAMENTO PÚBLICO**

Roberto Rivelino Martins Ribeiro  
Laís Tamires de Sá Custódio  
Juliane Andressa Pavão  
Kerla Mattiello

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216034>

### **CAPÍTULO 5..... 63**

#### **ESTUDO DO PROGRAMA DE SAÚDE NA ESCOLA NO PROCESSO DE PREVENÇÃO DE DOENÇAS**

Hortência Araújo Reis  
Guilherme dos Santos Rocha  
Mara Águida Porfírio Moura  
Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216035>

<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>80</b>
O PROCESSO HISTÓRICO DE FORMAÇÃO DA SOCIEDADE BRASILEIRA, A CULTURA ORGANIZACIONAL E O JOGO DA SEDUÇÃO	
Roseane Grossi Silva	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216036">https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216036</a>	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>95</b>
UM ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA DAS MÍDIAS SOCIAIS NO COMPORTAMENTO DE COMPRA DO CONSUMIDOR NA GASTRONOMIA GOURMET	
Adriana Queiroz Silva	
Igor Antonio Slociak	
João Pedro Batistel	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216037">https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216037</a>	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>108</b>
A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL PARA O BEM DA SOCIEDADE COMUM	
Matias Vinicius Araújo Santos	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216038">https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216038</a>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>114</b>
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA Y CONOCIMIENTO EN EMPRENDIMIENTOS, COMO RESPUESTA A LOS IMPACTOS OCASIONADOS POR EL COVID 19	
Katherine Coronel Pangol	
Juan Carlos Aguirre Quezada	
Jonnathan Jiménez Yumbra	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216039">https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216039</a>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>129</b>
VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA: GERAÇÃO DE ENERGIA FOTOVOLTAICA	
Paulo André Dias Jacome	
Pítias Teodoro Lacerda	
Letícia Santana Ferreira	
Alyson Santana e Silva	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160310">https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160310</a>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>145</b>
ORGANIZATIONAL CLIMATE AND STRATEGIES: MIPYME OF THE METALWORKING SECTOR	
Araceli Nolasco Vásquez	
Alejandra Torres López	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160311">https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160311</a>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>155</b>
PRÁTICAS DE ECOINOVAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE AS DIMENSÕES ECO-ORGANIZACIONAIS, ECO-PROCESSOS E ECO-PRODUTOS NAS INDÚSTRIAS TÊXTIL	

## DO SUL BRASIL

Marcia Sierdovski

Marlete Beatriz Maçaneiro

Marcos Roberto Kuhl

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160312>

### **CAPÍTULO 13..... 172**

ELEMENTOS DO PILAR SOCIAL DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO SOBRE AS PRÁTICAS NAS 150 MELHORES EMPRESAS PARA SE  
TRABALHAR NO BRASIL

Marcia Sierdovski

Silvio Roberto Stéfani

Sandra Mara de Andrade

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160313>

### **CAPÍTULO 14..... 193**

AS EMPRESAS MAIS VERDES DO MUNDO: UMA ANÁLISE DAS EMPRESAS  
BRASILEIRAS LISTADAS NO RANKING GLOBAL 100 DA CORPORATE KNIGHTS

Helen Cristina Ribeiro Soares

Matheus Florêncio Fernandes

Mara Águida Porfirio Moura

Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160314>

### **CAPÍTULO 15..... 204**

ESTUDO SOBRE AS PRÁTICAS DE ENGENHARIA REVERSA POR MEIO DA ANÁLISE  
DAS ATIVIDADES PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS DO AÇAÍ QUANDO  
ADOTADO O CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES E TEMPO

José Luiz Nunes Fernandes

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160315>

### **CAPÍTULO 16..... 226**

CONTRIBUIÇÃO DO PROFISSIONAL DA CONTABILIDADE NA TOMADA DE DECISÕES  
ESTRATÉGICAS EM INDÚSTRIA MOVELEIRA

Mônica Stormowski

Adelino Pedro Wisniewski

Anderson Pinceta

Antonio Roberto Lausmann Ternes

Denise Felber Chaves

Janice Walter

Marcos Rogério Rodrigues

Nedisson Luis Gessi

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160316>

### **CAPÍTULO 17..... 239**

MENSURAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE NA GESTÃO DE PESSOAS NA INDÚSTRIA

## MOVELEIRA

Mônica Stormowski  
Luis Cláudio Eifert (In Memoriam)  
Alexandre Chapoval Neto  
Anderson Pinceta  
Antonio Roberto Lausmann Ternes  
Denise Felber Chaves  
Juliane Colpo  
Nedisson Luis Gessi

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160317>

## **CAPÍTULO 18.....253**

**FINANCIAMENTO ECONÔMICO. A CHAVE PARA O SUCESSO DAS INDÚSTRIAS DE PANIFICAÇÃO NA ZONA CENTRO-NORTE DE TLAXCALA, MÉXICO?**

Ximena Oróztico Cerón  
Jorge Luis Castañeda Gutierrez

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160318>

## **CAPÍTULO 19.....260**

**GESTÃO DE ESTOQUE: ANÁLISE DA GESTÃO DE ESTOQUES POR MEIO DA APLICAÇÃO DA CURVA ABC NA ATACADISTA COMERCIAL BIRIBA LTDA, NO MUNICÍPIO DE PATOS DE MINAS/MG**

Lusiane Batista dos Santos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160319>

## **CAPÍTULO 20.....272**

**APLICAÇÃO DAS MATRIZES SWOT E BCG E DAS 5 FORÇAS DE PORTER EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE ROUPAS**

Ariadne Guerra Souza  
Denny Gabriel Xavier Torres  
Mariana Paiva Brito  
Paloma dos Santos Alves Nunes  
Taliana Samara Cavalcante de Freitas  
Vanessa Nóbrega da Silva  
Amanda Paiva e Silva  
Bruno Pereira Diniz  
Isabella Thyfany Cavalcante Palmeira  
José Cordeiro do Nascimento Júnior  
José Leonardo Figueiroa Burgos  
Karla Isabelle Alves de Sousa

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160320>

## **CAPÍTULO 21.....288**

**VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMBANCO PRIVADO**

Isabella Rezende de Faria  
Evelyn de Souza Silva Leites

Thiago Rodrigues Moreira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160321>

**CAPÍTULO 22.....302**

APLICABILIDADE DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO EMPRESARIAL ESTRATÉGICA  
USADAS NOS EMPREENDIMENTOS DOS DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Ana Isabelle Gomes Lopes

Ellen Letícia Gonçalves Andrade

Mairilly Roana Araújo Dantas

Maria do Socorro Rufino de Sousa

Valeria Pereira de Meneses

Sara Acácio Evangelista

Gildeilson Silva Paulino

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160322>

**CAPÍTULO 23.....316**

PLANEJAMENTO DE MARKETING DIGITAL NA EDITORA UFSM: UM ESTUDO DE CASO

Gustavo de Souza Carvalho

Daniel Arruda Coronel

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160323>

**CAPÍTULO 24.....336**

ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS E DIMENSÃO CULTURAL: UMA REVISÃO  
SISTEMÁTICA

Roseane Grossi Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160324>

**SOBRE O ORGANIZADOR.....354**

**ÍNDICE REMISSIVO.....355**

# CAPÍTULO 6

## O PROCESSO HISTÓRICO DE FORMAÇÃO DA SOCIEDADE BRASILEIRA, A CULTURA ORGANIZACIONAL E O JOGO DA SEDUÇÃO

Data de aceite: 01/02/2022

**Roseane Grossi Silva**

<http://lattes.cnpq.br/2879577089040211>

**RESUMO:** A linguagem simbólica está presente no cotidiano contemporâneo. A cultura é uma representação dos significados simbólicos, a nas sociedades marca as atitudes e pensamentos dos indivíduos, definindo os valores sociais. As organizações, como unidades presentes na sociedade e compostas pelos indivíduos, carregam no seu interior a cultura existente nas sociedades das quais participam. O Brasil possui uma cultura fortemente ancorada no sistema de relações pessoais, fruto de uma história social baseada na pessoalidade e no não conflito. A sociedade brasileira transfere para dentro de suas organizações os traços culturais, tradutores da essência da cultura presente no Brasil, e permite nessas organizações, a continuidade do sistema formado na sociedade como um todo. A sedução permite o surgimento de uma rede, associada aos traços brasileiros, funcionando como um mecanismo mantenedor da ordem social, presente desde a formação da sociedade brasileira. Este trabalho tem por objetivo mostrar que o jogo da sedução é um dos alicerces da permanência do poder de controlar das organizações brasileiras, e está ancorada na cultura nacional resultante do processo de formação dessa sociedade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Formação da Sociedade Brasileira. Cultura Organizacional. Cultura

Brasileira. Sedução.

### INTRODUÇÃO

Longe de ser um consenso sobre o conceito de cultura, a cultura pode ser entendida como uma busca por significados que determina ao mesmo tempo base social e sua importância. A realidade na qual os indivíduos vivem também contribui para a formação da cultura, pois ela é a base para indicar quais elementos e significados serão compartilhados.

A preocupação com a forma de gerir das organizações acabou por resultar no interesse pela análise da cultura das organizações, interesse esse que perdura até os dias atuais. Por volta de 1980 (FREITAS, 2007b), a cultura se apresentou sob a forma de revistas voltadas para o público empresarial, que viam na tradução da cultura organizacional, a partir da divulgação do sucesso das empresas japonesas associado à cultura do Japão, uma solução definitiva para os problemas enfrentados no mercado. Também nesse período se inicia a cultura organizacional como um novo campo da administração de empresas na academia e começam a surgir os primeiros trabalhos de âmbito científico. Inicia-se a jornada rumo à análise das organizações como algo dotado, entre outros, não apenas de recursos humanos, mas que esses recursos implicam a necessidade de uma visão baseada nas características que os seres humanos

apresentam como a capacidade de interagir, construir, criar e recriar os espaços que vivem.

Buscando um melhor entendimento da cultura organizacional, Freitas (2007b) apresentou a partir da transferência consciente, dado o cuidado que se deve ter ao transportar conceitos de um campo ao outro, de conceitos antropológicos, os elementos que constituiriam a cultura de uma organização. Esses elementos seriam os valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; sagas e heróis; histórias; tabus e; normas.

Reflexo da cultura do país, a cultura das organizações carrega em sua essência a cultura da região ou país no qual a organização está inserida. As características de uma sociedade são transportadas para dentro das empresas que estão, de alguma forma, sob o teto de significados de um país ou região. O que é cultural no âmbito de determinado espaço, seus valores, crenças e significados compartilhados, é também verificado no espaço organizacional, dado que o indivíduo vive um processo de organização e uma troca constante com o espaço, a sociedade, e não menos com a organização, fundamental na vida dada a importância do trabalho na construção do indivíduo como tal.

A cultura do Brasil permeia todo o espaço organizacional brasileiro. Os traços culturais existentes no país estão de forma marcante no seio das empresas. As relações pessoais, afeto, paternalismo, hierarquia, malandragem, o jeitinho brasileiro, a sensualidade e o gosto pelo aventureiro são marcas presentes na sociedade brasileira e estão fundamentadas no processo de formação histórica desse país. Uma formação baseada, desde seus passos iniciais, principalmente no sistema de relações e aversão ao conflito, gerou todo o arcabouço indispensável na construção e permanência da separação de classes. Esse sistema é o agente mantenedor da ordem, da concordância de lugares ocupados na sociedade e da transição temporária entre esses lugares quando assim se faz necessário e possível, dado o tratamento pessoal específico de cada indivíduo. A cultura como um modo de enxergar e viver compartilhado pelos indivíduos brasileiros envolve-os na teia da sedução, chamando para viver o mundo das relações, lugar que permite resolver os problemas de maneira amistosa.

De acordo com o dicionário virtual AULETE DIGITAL, seduzir tem como sinônimo “1. Causar admiração ou atração a; encantar, fascinar; 2. Persuadir arditosamente inclinando ao erro; 3. Ter grande influência sobre”.

A organização seduz o indivíduo na medida em que ele se sente por ela protegido, amparado. A sedução permite, no âmbito das organizações o poder, o assédio moral, a identificação com a organização, os conflitos de gênero, a expatriação e o estrangeirismo, a partir do momento que não concretiza vítimas, pois o seduzido jamais tem conhecimento de seu papel de vitimado, em sua consciência ele é um apaixonado.

O objetivo deste trabalho é mostrar que o jogo da sedução é um dos alicerces da permanência do poder de controlar das organizações brasileiras, uma das faces da sociedade brasileira, e está ancorada na cultura nacional resultante do processo de formação dessa sociedade.

Para alcançar o objetivo proposto desenvolveu-se em um único referencial teórico, a cultura, a cultura organizacional e a cultura brasileira, por entender que o tema cultura, a cultura nas organizações e cultura nacional transmitem a ideia de fusão se apoiando uns nos outros de maneira integrada. Não há fragmentos na essência da significação compartilhada, de acordo com o que foi proposto nesse trabalho, nem limites, na medida em que a cultura, as organizações e a cultura brasileira formam um composto relacionado. Na intenção de mostrar a atuação dos traços brasileiros, atribuindo especial atenção à sedução, foram mencionados os principais temas relacionados à esfera organizacional que estão envolvidos atualmente em outro tema ainda mais amplo: a cultura. Assim, como parte desse trabalho, foram apresentados os subtópicos o poder, o assédio moral, a identidade organizacional, o gênero, a expatriação e o estrangeirismo. Por fim foram dispostas as considerações finais.

## **CULTURA, ORGANIZAÇÕES E CULTURA BRASILEIRA**

### **A linguagem simbólica está bastante presente no cotidiano contemporâneo.**

O sistema exhibe sinais, se exprime por meio de códigos, enquanto que o universo da consciência engendra símbolos, não como uma manifestação específica e mensagem discreta, mas como um estado da consciência, um estado de espírito. Por um lado, o sinal pertence a um universo relativa e momentaneamente estável, regido pela lei da arbitrariedade e pela necessidade de comunicação funcional. É o sinal cristalizado. Já o símbolo, pertence ao imaginário. À força de representações, alusões, sugestões e aproximações. O símbolo traduz formas e realizações de que forçosamente participamos, mas que ainda não conseguimos expressar. O símbolo não é, diretamente, uma peça no sistema de comunicação funcional e sim um procedimento ativo da consciência que, por meio da representação, procura continuamente dar sentido tanto à ordem da percepção quanto à ordem da imaginação (BOUCHARD, 1996).

De acordo com Kossovich (1997) *apud* Saraiva e Carrieri, (2008) a linguagem, por sua vez, permite acesso a um mundo de signos que é sempre codificado e restrito do ponto de vista social. Assim os signos se tornam símbolos à medida que são passíveis de interpretação de acordo com uma perspectiva particular. São capazes de interpretar um signo de uma dada maneira, indivíduos que compartilham referências a respeito deste signo, assim como um signo pode representar múltiplas possibilidades de simbolização, dependendo das diferentes interpretações. Bouchard (1996) considera que se admitirmos que o ser humano desenvolve determinada ação pelo sentido, atribuído a algo, recebido, constantemente criado e recriado, então o ser humano é prisioneiro daquilo que vê. Visão essa não física, mas interior, lugar no qual se localiza o sentido produzido pelo jogo complexo e continuado das representações. Visão de mundo.

Dessa forma, a cultura, como um fenômeno social, pertence a uma ordem simbólica,

ela é o esboço de nossas propensões imaginárias, o sistema eminentemente aberto de representações que compartilhamos com outros, representações atuais e atualizadas, passadas e padronizadas, virtuais e que podem concretizar-se. Imagens capazes de se alto representar, espécie de modelos que mantêm vínculo com a linguagem (CASSIRER *apud* BOUCHARD, 1996).

Para Geertz (1989) a ideia de uma cultura é fundamentalmente uma hierarquia estratificada de estruturas em que as ações dos seres humanos são produzidas, percebidas e interpretadas. Assim o entendimento de cultura ocorreria através de uma busca e de um entendimento por estruturas de significação, que determina ao mesmo tempo sua base social e sua importância. A cultura seria antes mesmo de ser sinônimo de valores e crenças partilhados, formas compartilhadas de perceber a realidade, e em termos de que esses valores e crenças individuais podem ser compreendidos.

As organizações são processos que produzem sistemas de significados comuns. Sob a ótica representativa da cultura as organizações são, na sua essência, realidades socialmente construídas, que estão muito mais nas cabeças e mentes de seus membros que em conjuntos concretos de regras e relacionamentos. Esta visão enfatiza que são os artefatos culturais que contribuem para o esboço da realidade organizacional. No entanto, deve ser dada atenção à administração das empresas partindo da cultura organizacional (MORGAN, 1986).

Segundo Freitas (2007) apesar de não podermos definir corretamente quando ocorre o nascimento de um campo de conhecimento, pois nenhum tema surge sem um referencial anterior no qual se apoia alguns de seus pressupostos e/ou métodos, o discurso marcante sobre cultura organizacional data a década de 80. O crescente ganho de competitividade dos japoneses, principalmente no setor de automóveis, e queda da produtividade norte-americana, conduzia a explicações sem maiores questionamentos para o surgimento de um novo campo de conhecimento: a cultura nas organizações. Mas havia dentre os pesquisadores críticas sobre o modo como vinha sendo abordada a teoria das organizações, sendo sugerida uma visão mais holística que considerasse as organizações como uma instituição humana no seu conjunto. O estudo e entendimento da cultura organizacional mostram como esse modo de ver a administração pode ser utilizado para delinear a realidade da vida nas organizações, aumentando a integração entre as ações.

Com o passar do tempo as articulações entre modelos de organização, mitos e legitimidade vão sendo questionados. Os atores sociais mostram sua capacidade de mudança demandando modelos diferentes. Assim, nossa época tem transformado as formas de dominação até então utilizadas. A organização torna-se um espaço de bricolagem ideológica, em que os gestores incumbem de desenvolver e alimentar a cultura que eles querem consensual. Nesse construir se desenvolve toda a arte de sedução e de fascinação da gestão contemporânea, oferecendo espaços identificatórios, recriando

locais de referência mítica, buscando a colaboração dos funcionários e recuperando os valores que são tidos como os mais convenientes para a gestão pretendida. Faz com que os indivíduos adotem e se deixem influenciar pelas crenças, valores e outros elementos culturais da organização, a partir da associação que se tem desses elementos, como uma imagem positiva (PIMENTA E CORRÊA, 2007).

Cada região apresenta uma cultura diferente. Motta (1997), citando a pesquisa de Hofstede (1984), ressalta a importância que a cultura nacional possui na explicação das diferentes atitudes e valores, quando se refere ao trabalho. Assim, quando se pretende alcançar uma mudança efetiva é necessário centrar nos pressupostos básicos da cultura organizacional, para isso é preciso conhecer suas raízes, origens, desenvolvimento e o perfil de como se é atualmente. A análise da cultura contribui na gerência de mudanças nas empresas (MOTTA, 1997).

Apesar de o Brasil ser um país de território imenso e possuir uma heterogeneidade e diversidade cultural (MUZZIO e CASTRO, 2008) pode-se identificar traços que são marcantes na cultura brasileira, traços que refletem a essência do brasileiro (MOTTA *et al.* 2001; FREITAS, 1997) tais como, a cordialidade e a preferência por relacionamentos pessoais afetivos ocasionados por uma valorização da família-partenalista como norteadora de todas as relações pessoais; a malandragem e o jeitinho brasileiro; a grande distância entre as camadas sociais, ou seja, entre os donos do poder e o povo; o erotismo; a não valorização do trabalho manual e; o estrangeirismo, valorização de outros países ao invés do próprio Brasil. Estes traços são reflexos do processo de formação da sociedade brasileira que ultrapassam as gerações. Sendo assim, a cultura brasileira estaria certamente presente nas organizações brasileiras (MOTTA *et al.* 2001).

Freitas (1997) discorre sobre cinco traços, mas longe de esgotar o assunto, o que no seu entender, são os principais na cultura brasileira: a hierarquia, o personalismo, a malandragem, o sensualismo e o aventureiro. A hierarquia, de um lado, se baseia na relação escravo-senhor de engenho presente no processo de colonização do Brasil em que a força de trabalho escravo era reprimida, separada e calada gerando uma estratificação social rígida e hierarquização, fazendo surgir uma distância quase que infinita entre senhores e escravos. Por outro lado, o sistema agrário era baseado na família patriarcal. O patriarca centralizava o poder enquanto à família colonial era fornecida a idéia de normalidade desse poder, da respeitabilidade e da obediência irrestrita. Resultado: grande modelo moral de regulamentação entre governantes e governados, definindo as normas de dominação, e que é praticamente inflexível.

Na propagação do capitalismo a ideia fundamental é de comunidade fundamentada na igualdade e homogeneidade de todos os membros (DA MATTA, 1986 *apud* FREITAS, 1997). No Brasil, essa ideologia de impessoalidade do liberalismo democrático não se cumpriu integralmente. A aristocracia rural e semifeudal importou o capitalismo e tratou de moldá-lo de acordo com seus interesses, encaixando-o até onde ele coincidia com seus

privilégios e interesses. O núcleo familiar centrado na figura do patriarca é dirigido por princípios de laços de sangue e do coração. O personalismo nasce com a nossa unidade básica baseada na relação pessoal, em detrimento do indivíduo. Surge então a relação paternalista, o pai (superior), ao mesmo tempo que controla e ordena o subordinado (econômico), também agrada e protege (pessoal).

O tratamento não igualitário dispensado às pessoas possibilita uma navegação social, entre a multiplicidade de gradações sociais, extremamente baseada nas relações, nos laços de família e amizade. Em uma sociedade de pessoas (o pessoal em detrimento do individual), o indivíduo é reconhecido e valorizado pela sua rede de relações interpessoais e pela sua “esperteza” (DA MATTA, 1983). O malandro é aquele que é sempre valorizado, dada sua flexibilidade e esperteza para se livrar de momentos embaraçosos, difíceis.

A sensualidade está presente no dia-a-dia do brasileiro. Os colonizadores portugueses já possuíam uma cultura poligâmica antes mesmo de chegarem ao Brasil. A poligamia e o “cunhadismo” (aceitação de estranhos para laços matrimoniais) existente entre os indígenas brasileiros (RIBEIRO, 1995 *apud* FREITAS, 1997), a necessidade de recursos humanos para auxiliar na colonização e a ausência da mulher branca (FREYRE, 1966 *apud* FREITAS, 1997), e a poligamia portuguesa, conhecida através do contato que os portugueses possuíam com os mouros, encontrou terreno fértil para ser continuada. A sensualidade se traduz também na culinária com seus nomes beijinho, casadinho e ingredientes picantes, nas músicas e manifestações, tais como o funk e o carnaval, por exemplo.

Apesar de o Brasil ser um país de pluralidade nas representações sociais e o imigrante ser a representação do trabalhador, o “espírito” brasileiro é o aventureiro (HOLANDA, 1984 *apud* FREITAS, 1997). O brasileiro é um grande adepto do retorno em curto prazo, da lei do menor esforço (FREITAS, 2007), sendo o trabalho manual um esforço tipicamente do escravo, aquele que deve servir ao senhor incondicionalmente. Reflete-se daí o tratamento desqualificado que o trabalho manual possui na sociedade, e que por sua vez é bastante difundido entre os brasileiros (DA MATTA, 1986 *apud* FREITAS, 1997).

No Brasil formou-se uma estrutura social em que a hierarquia parece estar baseada na intimidade social. As relações se iniciam no plano econômico, mas transportam-se, com o tempo, para o plano social. As relações pessoais adquirem uma das características mais marcantes da cultura brasileira. Nessa estrutura social as classes sociais se comunicam por meio de um sistema de relações separadas não apenas pelo econômico, mas cortada em diversos outros pontos que procuram, a todo instante, classificar a sociedade (GLUCKMAN, 1977 *apud* DA MATTA, 1979). Esse sistema de relações termina por permitir uma estabilidade social, na medida em que desencoraja os conflitos presentes no sistema de diferenciação social e político. No Brasil, onde as relações sociais, inclusive as de trabalho, se baseiam em laços pessoais e valores da intimidade (BARRET, 1972 *apud* DA MATTA, 1979); na consideração e no favor (SCHWARZ, 1977 *apud* DA MATTA, 1979); no

respeito (VIVEIROS DE CASTRO, 1974 *apud* DA MATTA, 1979) e; nas apreciações éticas e estéticas generalizantes, tais como categorias de limpo, bem apessoado, de fino trato; faz-se a possibilidade de um sistema de hierarquização continuado e múltiplo entre as várias posições sociais. Esse sistema prevalece mesmo quando as classes são radicalmente diferentes ou formalmente idênticas (MATTA, 1979).

Para o autor a possibilidade de múltiplos eixos na sociedade, além de retratar a complementaridade dos extremos da escala hierarquizada, permite igualmente a diferenciação contínua e sistemática dos iguais. E, portanto, proporciona um esqueleto hierárquico e complementar que partilha, ao mesmo tempo, os ideais igualitários, complicando de maneira a não deixar claro, o modo sob o qual se opera a dominação pelo sistema. Barbosa (1996) cita em um de seus trabalhos de que no Brasil predomina uma sociedade relacional, em que há a conjugação da visão hierárquica tradicional com outra igualitária e individualista.

De acordo com Motta e Alcadipani (1999) é devido primordialmente a importância das relações, do emotivo, do sentimentalismo, marcados por relações de amor e ódio que se concretizam as atitudes econômicos-rationais, como uma característica cultural brasileira.

O jeitinho brasileiro, segundo esses autores, “como o próprio nome diz, é brasileiro”. É o processo pelo qual uma pessoa busca atingir um objetivo burlando o dever (a lei, as regras), pois caso o cumprimento da lei se faça necessário, inviabilizará ou tornará difícil a ação pretendida pela pessoa que solicita o jeitinho. Já para a pessoa que o concede, essa tende a considerar a situação particular do solicitante como mais importante do que a lei, que é aplicável a todos os indivíduos, fazendo uma reinterpretção da validade do que é determinado como universal para priorizar o caso específico. Assim, o pessoal se torna mais importante que o universal aos olhos do solicitado, ficando restrito a esse, o poder de julgamento e decisão.

De acordo com Weber (2000) *apud* Migueles (2003) as intenções, interações e corporações dos seres humanos atuam sobre fatos e contextos da sociedade e da história, podendo ser influenciadas e formadas através das ações. Porém, da mesma forma, o desenrolar das circunstâncias e os contextos da realidade social-histórica determinam o mundo ideal e as intenções dos seres humanos, e estes, em virtude da experiência social que vivem a todo momento, conhecem estas circunstâncias e contextos e se orientam por meio deles. Assim, os sujeitos sociais alteram contextos sociológicos, mas de maneira específica e em condições específicas.

O jeitinho brasileiro é um importante aliado da permanência do *status quo*, pois na medida em que as relações permitem dar-se um jeito, as pessoas conseguem resolver seus problemas sem a geração de um conflito, o jeitinho se ocupou de resolver o problema de maneira individual e amável para quem o solicitou, logo não se questiona, e assim não se altera a ordem estabelecida (MOTTA E ALCADIPANI, 1999).

O sistema de relações típico na sociedade brasileira associado ao jeitinho, de acordo com Motta e Alcadipani (1999), permite o controle social por uma de suas facetas, aquela reservada ao controle pelo amor, ou seja, a identificação total ou expressão de confiança. O controle do amor está ancorado em dois modos básicos do funcionamento do discurso, o fascínio e a sedução. No primeiro, o ser fascinante apresenta para o fascinado a possibilidade de alcançar ou mesmo ultrapassar o seu desejo mais profundo de ser reconhecido, identificado, amável, de se converter àquilo que lhe gera o fascínio. O ser fascinante arquiteta todo um teatro direto para prender o fascinado na armadilha daquilo que ele, o fascinado, pode vir a ser. Por outro lado, a sedução reside no jogo das aparências, o discurso anunciado não precisa se vestir de nenhum significado ou convite a ação, é fundamentada no discurso bem elaborado, na dicção evocadora, no sorriso que alicia. O seduzido não se sente forçado, ele é atraído, conquistado, sabe que o objetivo das palavras é apaziguá-lo. Já o sedutor possui a consciência de que a sedução é parte da mentira, do jogo. No jeitinho brasileiro o Estado pode se apresentar como fascinante, tanto para o solicitante como para o solicitado, e a sedução se torna necessária para que a pessoa que solicita atinja o objetivo almejado. A competição também está presente no jeitinho brasileiro, pelo poder de seduzir dos solicitantes e pelo poder de autoridade, de decisão sobre o que é regra, por parte daqueles que concedem o jeitinho.

Segundo Motta e Alcadipani (1999) as relações paternalistas com envolvimento ambigualmente cordiais-afetivos e autoritários-violentos são lugares-comuns na história da formação da sociedade brasileira, e a existência dessas características permeia as organizações brasileiras.

Sendo o Brasil um país que carrega no seio de seu desenvolvimento histórico as relações pessoais, a amabilidade, a aversão pelo conflito aberto e o domínio, como eixo de seus valores, e sendo esses valores transferidos através das gerações até os dias atuais, está formado o aparato para se desenvolver as condições necessárias de sedução e de controle entre seus habitantes. Valores estes, que conseqüentemente estão refletidos em suas organizações.

## **O PODER**

Segnini (1998), em seu trabalho que analisou as relações e o poder dentro de uma organização bancária brasileira, verificou todo o arcabouço cultural que se desenvolve dentro de uma organização no intuito de recriar a cultura do indivíduo aos moldes que a organização interessa. Inserido numa organização que privilegia a adesão ao seu ideário como critério para promoção na carreira fechada, o processo de treinamento de pessoal procura enfatizar a formação de comportamentos desejáveis, através da minimização das diferenças individuais, uniformizando-as de acordo com os padrões de conduta caracterizados pela obediência ao ideário organizacional. Não se trata apenas de formar

profissionais capazes para seus cargos, mas de despertar-lhes todo seu potencial de submissão à ideologia da empresa por entendê-la como degrau para ingresso e promoção na carreira.

Como resultado desse trabalho a autora constatou que o regulamento interno, a declaração de princípios e a vigilância hierárquica, constituem os mecanismos de poder disciplinar da organização Bradesco, que procuram garantir a homogeneização em termos de utilidade e docilidade no interior do processo produtivo. O conteúdo e a forma nos quais esses mecanismos são utilizados referem-se ao contexto sócio econômico no qual a pretensa totalização do controle organizacional torna-se possível diante da pauperização da força de trabalho que privilegia.

## **O ASSÉDIO MORAL**

A violência se estabelece e cresce no ambiente de trabalho, como tem ocorrido, porque existem causas enraizadas no processo e na organização do trabalho, bem como nos significados que são socialmente construídos e aceitos por indivíduos, grupos e instituições (FREITAS, 2007a). De acordo com Faria (2007) o *status quo* permite que ações e ideias não sejam interrogadas por ninguém. Essa relação ocorre e prospera dado que parte importante da organização reconhece no onipotente, a representação do poder real, e alimenta o desejo de se identificar com tal poder, sentindo mais poderosa em sua submissão. As organizações cultuam formas unívocas de simbolismo, com interpretações não únicas, que favorecem a reprodução de um imaginário que se opera nas relações de poder. Quanto mais o sujeito encontra em sua crença condições de conciliação consigo mesmo, mais propenso se torna às ameaças simbólicas, e mais desejoso de reviver em acordo com ele mesmo, evitando assim conflitos. O sujeito também busca um benefício nessa relação.

O assédio moral nas organizações foi entendido no trabalho de Corrêa e Carrieri (2005) como sendo condutas hostis, impróprias, repetitivas e prolongadas por meio de comportamentos, palavras, gestos e/ou situações humilhantes com o indivíduo ou o grupo, durante a jornada de trabalho, mais comuns em ocasiões de uso do poder, visando a atingir a auto-estima, segurança ou imagem, fazendo-o duvidar de si e da competência, podendo ocasionar danos a personalidade, dignidade ou a integridade física ou psíquica, desestabilizando-o perante os colegas e a organização e colocando em risco o próprio emprego e a ascensão profissional.

## **A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL**

Para alcançar o conceito de identidade organizacional se faz necessário a apresentação da identidade como um todo em seus múltiplos níveis de análise. De acordo com Machado (2003) mesmo estabelecendo os níveis pessoal, social, no trabalho e

organizacional, para a identidade, esses níveis coexistem. Há uma estreita ligação entre os níveis de análise, já que todos possuem como base o comportamento de indivíduos e grupos.

A identidade pessoal constitui a tentativa de o indivíduo construir psicologicamente o conceito de si, a partir da intermediação constante das identidades assumidas e das identidades visadas (DUBAR, 1996 *apud* MACHADO, 2003). Ela se estabelece pela ação simultânea da socialização e da individualização no aprendizado e na vida do sujeito. Destaca-se nesse ponto, a importância da linguagem, que é caracterizada pela interação, dada a assimilação de símbolos do sistema social e pela independência entre essa sociedade e seus símbolos, a partir do trabalho de remontagem de significados que o indivíduo faz constantemente em sua consciência (NOGUEIRA, 2007).

Segundo Nogueira, (2007) o ser humano é o ser socializado em relação a um determinado meio. A sociedade domina e condiciona os sentidos e os significados, ela invade o indivíduo na medida em que interfere em suas interações e criações. O indivíduo é ajustado ao meio, ao grupo, no compartilhamento dos gestos, ritos, atitudes, comportamentos, signos e outros elementos de modo que seja aceito e reconhecido pelo grupo. E por meio desse compartilhamento se forma a identidade social e, de acordo com Machado (2003), permite-se a tomada de consciência da diferenciação entre grupos.

O autor afirma que a construção de uma identidade pode ser um processo que corresponde ao estabelecimento das relações de poder existente entre indivíduos ou grupos, servindo para justificar e legitimar a ordem e a dinâmica sociais. A identidade não seria propriedade independente, estável ou intrínseca de uma pessoa ou grupo, mas um processo de interação social pelo qual se busca classificar, definir e descrever uns aos outros de forma simbólica e que parece regredir à situação anterior, permitindo a manutenção da ordem anteriormente estabelecida.

A socialização dos indivíduos no trabalho é entendida por Sainsanlieu (1995) *apud* Machado (2003) como fruto da experiência das relações de poder do universo produtivo que geram normas compartilhadas de comportamento, e a partir disso fornecem a possibilidade da construção de uma identidade do trabalho. Para Machado (2003) o fato de viver sob uma estrutura particular determina uma espécie de mentalidade coletiva, com a qual o indivíduo se conforma na medida em que assimila as suas regras e normas de comportamento, e estabelece vínculos afetivos com as pessoas com as quais convive nesse espaço.

A identidade organizacional é entendida pelo julgamento que o indivíduo possui sobre os aspectos distintos, representados pelas fronteiras, exclusividade e referências, que garantem a identificação daquela organização em particular; os aspectos centrais, que são aqueles ligados aos elementos culturais, tais como crenças, valores, normas, compreendendo assim, a essência da empresa e; os aspectos duradouros, que são os que garantem a continuidade da empresa e sua constante transformação. Há, contudo, outro elemento de interação com essa identidade, a cultura. De acordo com Cuche, (1996) *apud*

Machado (2005) ela influencia a identidade na medida em que os valores e crenças do grupo interferem na representação que eles constroem acerca da organização. Assim os traços da cultura brasileira exercem impacto nas organizações e podem estar relacionados com a construção da identidade organizacional das empresas nacionais.

## O GÊNERO

De acordo com Cavedon *et al.* (2005) atualmente o trabalho é a principal referência para os indivíduos. Trabalhar significa existir e a identidade do trabalhador será conferida pela organização em que ele está inserido. Se tratando das mulheres, elas sempre trabalharam, mas seu trabalho ficava escondido por uma cortina estampada com a figura masculina, que a colocava em um plano inferior. Mas as mudanças na ordem econômica fizeram com que a mulher saísse dessa posição de passiva, para fazer parte de uma construção ativa de seus desejos frente à sociedade, desafiando o poder masculino. No entanto, de acordo com Benedicto (2007), apesar do mundo público estar sendo invadido pelas mulheres, pois as mulheres, no Brasil, estão se tornando mais qualificadas, se empenhando mais nos estudos em relação aos homens e ocupando cargos de prestígios na direção (QUENTAL, 2007), o ambiente controlador por parte do masculino nas organizações mantém-se quase inalterado, faltando espaço a mulher.

Dentro das organizações o crescimento da participação das mulheres em posições de alta direção é uma verdade confirmada. Organizações que contratam mulheres nos altos cargos são favorecidas no mercado por características femininas baseadas no desejo de realização e estilo de liderança voltada para as pessoas e não somente às tarefas. Mas existe ainda, o “teto de vidro”, uma barreira invisível que proporciona comportamentos e preconceitos organizacionais, impedindo uma ascensão significativa das mulheres nos cargos de responsabilidade, de direção e tomada de decisões (BENEDICTO, 2007; QUENTAL, 2007).

Segundo Cavedon *et al.* (2005) as diferenças entre homens e mulheres têm se estreitado, mas ainda em nossos dias, a distância que separa os significados “ser homem” e “ser mulher” socialmente, estão, ainda, longe de serem mínimos, pois o papel da mulher, de submissão ao homem e de responsável única pela reprodução humana e os cuidados que essa perpetuação necessita (BENEDICTO *et al.*, 2007; QUENTAL, 2007), construído e gravado nos inconscientes da sociedade, inclusive das mulheres, ainda se fazem presentes.

## A EXPATRIAÇÃO

De acordo com Freitas (2000) *apud* Lessa *et al.* (2008) “expatriação é o processo de transferência de um profissional de uma empresa, sediada em um país, para trabalhar, por tempo determinado ou não, em uma unidade dessa empresa ou grupo localizado em outro país”. Para Freitas (2001) o desafio que a diversidade multicultural compreende é o

de construir condições favoráveis a sua expressão de maneira equilibrada, colaborativa e complementar, sem prejuízo das necessidades psicológicas e emocionais dos seres humanos.

Complementarmente, sob outra visão das necessidades de adequação impostas pelo ambiente atual e multicultural, Freitas (2006) propôs o conceito de mobilidade. O próprio ser humano, inserido no contexto atual e compartilhando de vontades que surgem na sociedade, tem a necessidade de atravessar fronteiras em busca do novo. Mobilidade no sentido amplo se traduz na capacidade, disposição e no desejo que o indivíduo tem de mudar geograficamente e de interagir com diferenças em relação à sua cultura, à profissão, à empresa, cargo e saberes. Se torna indispensável a abertura às novas experiências, o indivíduo é seduzido pelo novo.

No entanto, de acordo com Freitas (2001), se os seres humanos têm a necessidade de conviver com o novo, com as mudanças e excitação do desconhecido, é também verdade que ele tem a necessidade de certo nível de estabilidade, de ordem de mundo conhecido, que forma o alicerce sob o qual ele faz diferentes construções e com as quais se identifica.

Quando um executivo e sua família partem para viver em outro país, não é apenas a relação com o emprego que está em jogo, é uma relação com uma nova vida que se associa a até então vivida. Uma vida diferente que se constitui fora dos seus hábitos, relacionamentos anteriormente estabelecidos, especialmente os de natureza familiar e afetiva. O novo viver desencadeia um processo de desestruturação-reestruturação psicológica (JOLY, 1992 *apud* FREITAS, 2001), mas o indivíduo se propõe a isso, dada o jogo da sedução desencadeado dentro da empresa que ele representa.

### **O Estrangeirismo**

Segundo Faoro (1976) *apud* Motta *et al.* (2001) o aparelho buscado para gerir no período colonizador surgiu antes mesmo da população e que no Brasil as normas de ordem jurídica sempre foram criadas com a intenção de fazer surgir uma realidade e não de regulamentá-la. Os ornamentos jurídicos não eram construídos juntamente com as necessidades. Desde a colonização a implantação de modelos de outros países não considerava as peculiaridades brasileiras e essa implantação surge com intuito de que as sociedades em vias de desenvolvimento possam se articular, por meio de uma aparente modernidade, com as sociedades desenvolvidas das quais as primeiras são dependentes (REGGS, 1963; e GUERREIRO RAMOS, 1983 *apud* MOTTA *et al.*, 2001). Somos seduzidos pelo que é estrangeiro, o que vem de outros países possui maior valor, admiração, encanto.

A ideia de seguir o estrangeiro para não ficar atrasada e poder articular-se com ele está presente ao longo de nossa história, e o mesmo se observa nos modelos que são implementados nas organizações brasileiras. Repetimos, consumimos e divulgamos ideias produzidas fora do país (MOTTA *et al.*, 2001). Caldas (1997) *apud* Motta *et al.* (2001), defende que este comportamento está institucionalizado entre nós, as escolas de

administração, os profissionais e os acadêmicos propagam essa valorização, e a própria aprovação dos indivíduos está atrelada no compartilhamento do que é estrangeiro.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Elementos organizacionais estão profundamente enraizados na formação da história etnológica da cultura nacional, da qual eles são construídos. As representações, comportamentos, valores, crenças e mitos valorizados na cultura organizacional são reforçados e formados dialeticamente com as estruturas formais, inter-relações vividas no dia-a-dia e tudo de concreto que se faz presente na organização. Na organização é decifrado o complexo material-imaterial que constrói a cultura organizacional mostrando que existe, de fato, uma dependência entre essa cultura de empresa, gerenciais, e as estruturas sociais, a história, a formação de seu povo, o inconsciente infiltrado no coletivo da sociedade, as leis, e a moral, refletindo todos os traços formadores de seu povo. E, se tratando de Brasil, os traços brasileiros (FREITAS, 1997).

A cultura brasileira é desvendada pelas relações pessoais, hierarquia, malandragem, jeitinho brasileiro, sensualismo, espírito aventureiro, personalismo, aversão pelos conflitos, paternalismo, e é amparada, a todo momento, pelas tramas da sedução.

A importância das relações foi seduzida no desenrolar da história do Brasil. Enquanto somos seduzidos e nos prendemos nos laços de sangue e de coração; nas falas carinhosas, equilibradas; no contato de pele; na mistura de raças; na simpatia; no encanto e; principalmente, nas pessoas, somos envolvidos nas artimanhas da sedução e nos deixamos seduzir, porque assim é que somos, está em nós e é compartilhado por nossa sociedade. O encanto é anestesiante, excitante, estimulante, mesmo com resultados perturbadores desconhecidos, e quando muito esperados. A sedução não se traduz na violência explícita, não deixa feridos enquanto atua.

A sedução se torna um mecanismo de controle eficaz. É pela sedução que o indivíduo, ou melhor exposto, a pessoa, se deixa conduzir, encantar, docilizar. Na sedução reside a cultura compartilhada, o poder, a dominação, o assédio, a identidade organizacional, os conflitos velados de gênero, a expatriação, o estrangeirismo... enfim, a identificação precisa do ser com o outro, com um país, com a sociedade, com a organização. **“Vem me seduzir, que eu estou pronto para ir.”**

## BIBLIOGRAFIA

AULETE DIGITAL. **Seduzir**. <[http://www.aulete.portaldapalavra.com.br/site.php?mdl=aulete\\_digital&op=loadVerbete&pesquisa=1&palavra=seduzir](http://www.aulete.portaldapalavra.com.br/site.php?mdl=aulete_digital&op=loadVerbete&pesquisa=1&palavra=seduzir)> Acesso em 15 dezembro de 2008.

BARBOSA, Livia N. de H. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 6-19, out/ nov/ dez. 1996. doi: 10.1590/S0034-75901996000400002

BENEDICTO, S. C.; SILVA, A. M.; PEREIRA, W. D. Relações de gênero e poder nas organizações: uma análise do comportamento humano no trabalho. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 1, 2007.

BOUCHARD, S. Simples símbolo: eficácia prática dos sistemas simbólicos na organização. In: CHANLAT, Jean-François (coord). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3, p. 253-275

CAVEDON, N. R.; GIORDANI, C. G.; CRAIDE, A. Mulheres trabalhando e administrando espaços de identidade masculina. In: XXIX ENANPAD Encontro da Associação Nacional de Pós graduação em Administração, 29, 2005.

CORREA, Alexandra M. H.; CARRIERI, A. de P. Assédio moral no ambiente e trabalho: uma possibilidade de (re)leitura das relações de poder. In: Encontro da Associação Nacional de Pós graduação em Administração, 29, 2005.

FARIA, J. H. de. Poder real e poder simbólico: o mundo das intrigas e das tramas nas organizações. In: CARRIERI, A. de P.; SARAIVA, L. A. S (orgs). **Simbolismo organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007.

FREITAS, A. B. de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**, Cap. 2. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, M. E. Multiculturalismo e expatriação nas organizações: vida do executivo expatriado, a festa vestida de risco ou de choro. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, M. E. A mobilidade como novo capital simbólico ou sejamos nômades. In: Colóquio Internacional de Poder Local e Cidadania, 10, 2006.

FREITAS, M. E. A metáfora da guerra e a violência no mundo do trabalho. In: CARRIERI, A. de P.; SARAIVA, L. A. S (orgs). **Simbolismo organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007a.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson, 2007b.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989. 324p.

LESSA, L. C. C.; TEIXEIRA, L. A. A.; FILHO, G. G. F.; ROQUE, L. M. Executivos brasileiros expatriados: percepções da nova função e influência da distância psíquica. In: Encontro da Associação Nacional de Pós graduação em Administração, 32, 2008.

MACHADO, H. V. A identidade e o contexto organizacional: perspectiva de análise. In: **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, 2003.

MACHADO, H. V. Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. **Revista de Administração de empresas – Eletrônica**, v. 4, n, 1, janeiro/ julho, 2005. doi: 10.1590/S1676-56482005000100012.

MATTA, R. Você sabe com quem está falando? Um ensaio sobre a distinção entre indivíduo e pessoa no Brasil. In: MATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

MIGUELES, C. P. O estudo da cultura organizacional: as dificuldades estão no objeto ou nas formas de defini-lo? Cadernos **EBAPE.BR**, v. 1, n.2, dezembro, 2003. doi: 10.1590/S1679-39512003000200004

MORGAN, G. **Images of Organization**. U.S.A.: Sage Publications, 1986. Cap. 5.

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro: Controle social e competição. **RAE Revista de administração de empresas**, v. 39, n. 1. Jan/ mar, 1999. doi: 10.1590/S0034-75901999000100002

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. A valorização do estrangeiro com segregação nas organizações. **RAE Revista de Administração Contemporânea**, Edição especial, 2001. doi: 10.1590/S1415-65552001000500004.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**, caps 1 e 2. São Paulo: Atlas, 1997.

MUZZIO, H.; CASTRO, D. J. Quantos somos nós? Uma reflexão sobre os Brasis culturais. In: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 5, 2008.

NOGUEIRA, Eros E. S. Símbolo e identidade organizacional: função da figura ou imagem conceitual. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, maio/agosto, 2007. Disponível em < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/30982/simbolo-e-identidade-organizacional---funcao-da-figura-ou-imagem-conceitual//pt-br> > Acesso em 13 jan. 2021.

PIMENTA, S. M.; CORRÊA, M. L. A arte e os arcanos da sedução nas organizações contemporâneas, In: CARRIERI, A. de P.; SARAIVA, L. A. S. (orgs) **Simbolismo organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007.

QUENTAL, C. The careers of women executives and entrepreneurs in Brazil. In: Encontro da Associação Nacional de Pós graduação em Administração, 31, 2007.

SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P. Simbolismo e dinâmica nas organizações. In: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 3, 2008.

SEGNINI, L. **A liturgia do poder**. São Paulo: EDUC, 1998.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Administração 1, 2, 7, 14, 16, 18, 22, 27, 29, 30, 39, 44, 50, 52, 61, 62, 80, 83, 92, 93, 94, 106, 111, 112, 129, 177, 190, 192, 222, 223, 225, 226, 228, 229, 237, 238, 239, 250, 251, 252, 254, 261, 262, 271, 286, 287, 289, 298, 299, 302, 303, 304, 306, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 331, 332, 333, 350, 352

Arranjos produtivos locais 7, 223, 334, 335, 338, 342, 343, 349, 350, 351

Atacado 260, 261, 263, 270

### B

Banco 6, 13, 14, 114, 115, 116, 117, 118, 120, 121, 126, 143, 154, 202, 230, 288, 295, 300, 352

Brasil 3, 5, 2, 3, 7, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 52, 61, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 79, 80, 81, 84, 85, 86, 87, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 110, 130, 131, 133, 144, 155, 156, 159, 161, 163, 164, 169, 170, 172, 173, 174, 177, 180, 181, 183, 187, 188, 190, 191, 192, 193, 196, 201, 202, 204, 205, 213, 221, 223, 224, 241, 286, 302, 303, 304, 305, 313, 325, 332, 337, 342, 347, 349, 350

### C

Cidadãos 46, 47, 50, 67

Cluster 128, 161, 167, 169, 334, 338, 347, 350, 351

Compra 4, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 104, 105, 106, 107, 119, 261, 277, 279, 280, 305, 320, 330

Consultoria 3, 27, 29, 31, 34, 38, 43, 196, 197, 203, 337

Consumidor 4, 95, 96, 97, 99, 101, 102, 104, 105, 106, 107, 108, 131, 194, 196, 207, 212, 261, 278, 279, 282, 285, 317, 323, 325, 327, 328, 340

Contabilidade 5, 61, 62, 192, 203, 222, 223, 226, 227, 228, 229, 230, 232, 234, 235, 236, 237, 286, 350

Covid-19 3, 3, 13, 15, 16, 17, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 114, 117, 119, 120, 126, 127, 128, 148, 150, 281

Cultura 4, 18, 20, 68, 74, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 87, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 121, 176, 181, 186, 234, 275, 294, 312, 337, 344, 345, 349

Curva ABC 260, 262, 264, 265, 266, 267, 268, 269

Custeio baseado em atividades e tempo 5, 204, 205, 208, 213

## D

Demonstrações financeiras 228, 229

Desempenho 27, 34, 36, 37, 38, 41, 42, 43, 46, 75, 157, 159, 160, 164, 176, 179, 185, 191, 196, 198, 210, 225, 230, 234, 240, 241, 243, 244, 246, 248, 249, 250, 273, 275, 285, 286, 288, 289, 352

Desenvolvimento local 334, 335, 336, 338, 340, 341, 342, 343, 348, 349, 350, 351

Dimensão cultural 7, 334, 336, 340, 344, 345, 346, 347, 348, 349

Dívida líquida 1, 2, 7, 12, 13, 14

Dívida pública 3, 1, 2, 7, 12, 13, 14

## E

Empreendedor 97, 108, 109, 205, 206, 233, 245, 299, 310, 337

Empreendedorismo 1, 2, 4, 108, 111, 113, 202, 313, 344

Empresa 6, 88, 89, 90, 91, 92, 95, 96, 97, 98, 108, 112, 118, 120, 132, 137, 144, 158, 159, 165, 168, 172, 176, 178, 179, 183, 185, 186, 189, 190, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 201, 202, 203, 205, 206, 207, 208, 209, 223, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 253, 257, 258, 260, 261, 262, 263, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 302, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 316, 317, 318, 319, 320, 321, 322, 324, 325, 331, 338, 347, 349

Energia 4, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 142, 143, 155, 156, 157, 160, 165, 167, 169, 177, 201, 202, 203, 208, 217, 218, 220

Engenharia reversa 5, 204, 205, 206, 207, 212, 213, 221, 222, 223, 224, 225

Estoque 6, 233, 260, 261, 262, 263, 264, 270, 279, 280, 283

Estudo de caso 6, 7, 27, 29, 43, 74, 93, 222, 227, 228, 231, 232, 240, 242, 251, 260, 263, 287, 288, 297, 314, 322, 333, 351

## F

Faturamento 235, 318

Financiamento 6, 1, 2, 13, 14, 29, 48, 51, 52, 133, 138, 143, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 294, 297, 338, 339

Forças de porter 6, 272, 273, 274, 284, 285, 287

Funcionários 6, 84, 161, 165, 169, 178, 179, 182, 189, 192, 246, 248, 258, 288, 289, 290, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 300, 311

## G

Gastos 3, 1, 11, 45, 47, 52, 53, 55, 56, 57, 60, 61, 65, 100, 114, 121, 123, 125, 126, 137,

157, 201, 209, 211, 234

Gastronomia 4, 95, 97, 100, 101, 103, 104, 105, 106

Gestão 1, 2, 3, 5, 6, 7, 1, 15, 16, 17, 18, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 31, 43, 44, 48, 52, 60, 61, 62, 71, 73, 74, 83, 84, 93, 106, 110, 111, 112, 113, 144, 155, 158, 159, 160, 162, 165, 169, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 195, 196, 197, 198, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 210, 211, 212, 213, 219, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 239, 240, 241, 242, 243, 245, 246, 248, 249, 250, 251, 252, 258, 260, 261, 262, 263, 270, 271, 274, 289, 297, 302, 304, 305, 306, 307, 309, 310, 311, 312, 325, 329, 331, 346, 347, 350, 352

Global 100 5, 193, 194, 195, 197, 198, 200, 202, 203

Grau de maturidade 5, 239, 241, 242, 246, 250

## I

Indústria 5, 162, 164, 170, 177, 191, 193, 202, 206, 226, 227, 228, 232, 239, 240, 241, 242, 245, 250, 252, 257, 277, 344

Inovação 23, 25, 108, 109, 156, 157, 158, 159, 160, 165, 171, 176, 191, 240, 249, 278, 299, 315, 335, 337, 338, 340, 343, 344, 345, 347, 349, 350, 352

## M

Marketing 1, 2, 7, 95, 96, 98, 102, 106, 107, 112, 117, 118, 127, 246, 271, 286, 287, 309, 313, 314, 315, 316, 317, 318, 319, 320, 321, 322, 323, 324, 325, 327, 329, 330, 331, 332, 333

Matriz BCG 273, 274, 275, 276, 282, 283, 285, 286, 306, 311

Matriz SWOT 273, 274, 275, 279, 281, 282, 285, 287, 313

Microempreendimentos 302, 304, 305, 311

Motivação 6, 246, 288, 289, 290, 291, 292, 294, 295, 296, 297, 299, 300, 301, 303

## O

Orçamento 3, 14, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 60, 61, 62, 132, 133, 137, 321, 322, 324

Organização 15, 16, 17, 20, 28, 32, 33, 34, 35, 36, 51, 69, 81, 83, 84, 87, 88, 89, 90, 92, 93, 97, 98, 110, 157, 158, 160, 161, 163, 165, 169, 174, 176, 177, 178, 185, 187, 217, 232, 236, 241, 242, 243, 244, 250, 251, 253, 258, 259, 260, 261, 270, 271, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 284, 285, 289, 290, 296, 297, 304, 305, 306, 315, 317, 318, 319, 320, 322, 323, 325, 340, 341

## P

Pandemia 3, 12, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 102, 115, 116, 117, 119, 120, 127, 279, 280

PDCA 302, 303, 304, 305, 308, 309, 310, 311, 312

Pilar social 5, 172, 173, 174, 175, 178, 179, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190

## Q

Quebras estruturais 3, 1, 2, 3, 7, 12, 13

QVT 172, 173, 176, 177, 179, 184, 185, 186, 187, 188, 189

## R

Responsabilidade social 108, 109, 112, 174, 187, 192, 203

Revisão sistemática 7, 334, 336, 346, 348, 349

## S

Saúde 3, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 172, 173, 175, 176, 177, 178, 182, 183, 184, 187, 188, 189, 191, 210, 211, 289, 294, 297, 342, 346

Serviço público 3, 27, 29, 43

Sociedade 4, 17, 18, 19, 20, 64, 65, 67, 68, 73, 80, 81, 84, 85, 86, 87, 89, 90, 91, 92, 108, 109, 110, 111, 157, 160, 164, 174, 178, 190, 193, 194, 196, 202, 229, 239, 250, 254, 273, 304, 309, 317, 340, 341, 352

Sustentabilidade 5, 2, 3, 14, 108, 109, 111, 112, 143, 157, 162, 172, 173, 174, 175, 178, 179, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 192, 195, 196, 198, 202, 203, 233, 245

## T

Tomada de decisão 12, 175, 226, 227, 229, 236, 263, 274

## V

varejo 177, 261, 318



# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

 [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)

3



