

A hand in a suit sleeve is placing a wooden block on top of a stack of other wooden blocks. The stack is composed of several layers, each with different business-related icons: the top layer has a person on a globe, the second has dollar signs, the third has organizational charts, pie charts, and bar graphs, the fourth has gears, the fifth has megaphones and people icons, and the sixth has a row of people icons. A small figure of a person stands on the top block, holding a globe. The background is a blurred office setting.

**ELÓI MARTINS SENHORAS  
(ORGANIZADOR)**

# **GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS E DA SOCIEDADE CIVIL**



**ELÓI MARTINS SENHORAS  
(ORGANIZADOR)**

# **GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS E DA SOCIEDADE CIVIL**

2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Diagramação:** Natália Sandrini de Azevedo

**Edição de Arte:** Lorena Prestes

**Revisão:** Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. 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.

### **Conselho Editorial**

#### **Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense

Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa

Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima

Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice

Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense

Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão

Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará

Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste

Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador

Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano

Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás

Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná

Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia  
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

### **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília  
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília  
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Fernando José Guedes da Silva Júnior – Universidade Federal do Piauí  
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco  
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

### **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás  
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Conselho Técnico Científico**

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba  
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão

Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
 Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia  
 Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais  
 Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar  
 Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos  
 Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
 Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo  
 Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
 Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco  
 Prof. Me. Douglas Santos Mezacas -Universidade Estadual de Goiás  
 Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil  
 Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita  
 Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora  
 Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas  
 Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo  
 Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária  
 Prof. Me. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná  
 Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
 Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College  
 Profª Ma. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho  
 Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay  
 Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco  
 Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará  
 Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ  
 Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás  
 Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados  
 Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual de Maringá  
 Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
 Prof. Me. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados  
 Profª Ma. Renata Luciane Posaque Young Blood – UniSecal  
 Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo  
 Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana  
 Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

G393    Gestão de organizações públicas, privadas e da sociedade civil  
 [recurso eletrônico] / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta  
 Grossa, PR: Atena, 2020.

Formato: PDF  
 Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader  
 Modo de acesso: World Wide Web  
 Inclui bibliografia  
 ISBN 978-65-86002-80-5  
 DOI 10.22533/at.ed.805200804

1. Administração pública. 2. Gestão da qualidade total.  
 I. Senhoras, Elói Martins.

CDD 352.357

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

Atena Editora  
 Ponta Grossa – Paraná - Brasil  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

O campo de estudos em Administração tem emergido entre os séculos XX e XXI como uma frutífera arena de renovação nas ciências, o que repercute em uma clara ampliação de temas e atores envolvidos ao longo do tempo que são observados à luz de um olhar que simultaneamente é comprometido com a explicação das realidades concretas e com a prescrição de planos e estratégias para as organizações.

Corroborando com a agenda de estudos administrativos no Brasil, o presente livro, “Gestão de Organizações Públicas, Privadas e da Sociedade Civil”, tem definido em seu título o objetivo de apresentar uma plural agenda de estudos com base em pesquisas desenvolvidas pela comunidade científica nacional sobre modelos de gestão da realidade organizacional *lato sensu* do país.

Fruto de um trabalho coletivo engendrado por quase cinquenta pesquisadores, oriundos de instituições de ensino superior públicas e privadas de todas as regiões brasileiras, esta obra traz contribuições que valorizam a pluralidade e a construção científica do campo de Administração da partir de um trabalho interinstitucional no país.

Organizado em dezenove capítulos, este livro foi estruturado por meio de uma lógica discursiva de gradação crescente, na qual os três primeiros capítulos exploram estudos de gestão público-privada, passando para cinco capítulos focalizados na gestão pública, até se chegar aos dez capítulos seguintes que abordam estudos de gestão privada.

No primeiro eixo de capítulos, sobre gestão público-privada, são abordadas de modo genérico as diferenças e convergências entre a Administração Pública e Privada, bem como de modo específico as relações virtuais de consumo e o papel regulatório do Estado, além daquelas relações entre o Setor Público e o Setor Privado na produção do *American Way of Life*.

No segundo eixo de capítulos, focalizado em gestão pública, as pesquisas apresentadas abordam diferentes exemplos de sistemas de gestão e de governança pública no Brasil, a partir de um olhar específico de estudos de casos sobre políticas públicas, respectivamente identificados por análises sobre as políticas orçamentária, de saúde, segurança pública, controladoria e infraestrutura.

No terceiro eixo de capítulos, sobre gestão privada, dois capítulos apresentam uma natureza teórica em contraposição a oito capítulos com estudos de casos empíricos, os quais em sua totalidade exploram temáticas com foco setorial (mercado acionário e comércio varejista), bem como em organizações de ensino superior, em empresas multinacionais, ou, ainda relacionadas a empreendedores.

A fundamentação para o desenvolvimento destes dezoito capítulos reside em um recorte teórico plural, mas cujo recorte metodológico exploratório, descritivo

e explicativo possibilitou, tanto, a convergência de procedimentos de revisão bibliográfica e documental no levantamento de dados, quanto, a adoção diferenciada de técnicas de hermenêutica, estatística e análise de discurso na interpretação dos dados.

Com base nas análises e discussões construídas ao longo dos dezoito capítulos exibidos nesta obra, há uma rica contribuição teórica, metodológica e empírica para o enriquecimento deste plural e crescente campo de estudos científicos em Administração no Brasil, o qual cada vez mais se amplia em suas agendas, temas e atores em razão de produções como esta, que vislumbram o debate a partir de um esforço interinstitucional coletivo.

Em nome deste frutífero trabalho coletivo de pesquisadoras e pesquisadores, comprometidos com as realidades organizacionais públicas, privadas e da Sociedade Civil, bem como com a própria construção de um rico e plural campo de estudos em Administração no Brasil, convidamos você para explorar conosco as diferentes facetas teóricas e empíricas nos temas abordados ao longo deste livro.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
DIFERENÇAS E CONVERGÊNCIAS ENTRE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ADMINISTRAÇÃO PRIVADA	
David Nogueira Silva Marzzoni Leonnam Massias Rodrigues	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8052008041</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>12</b>
RELAÇÕES DE CONSUMO VIRTUAIS E A INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL	
Pablo Martins Bernardi Coelho	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8052008042</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>22</b>
A EFERVESCÊNCIA ALÉM DOS COPOS: UMA REFLEXÃO SOBRE O PRODUTO COCA COLA E O <i>AMERICAN WAY OF LIFE</i>	
Patrícia Maragoni Machado de Almeida Joyce Gonçalves Altaf Luciano Alves Nascimento Márcio Moutinho Abdalla	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8052008043</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>34</b>
ROLAGEM DA DÍVIDA PÚBLICA MOBILIÁRIA FEDERAL	
Gustavo Celeste Ormenese	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8052008044</b>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>50</b>
A GESTÃO DE AUDITORIA NO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE – SUS	
Albrendell Andrade Ferreira Hellen de Paula Silva da Rocha Tereza Cristina Abreu Tavares	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8052008045</b>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>67</b>
REGRESSÃO MÚLTIPLA COMO INSTRUMENTO DE EXPLICAÇÃO DO ÍNDICE DE VIOLÊNCIA NO BRASIL EM 2014	
Americo Matsuo Minori Afonso Fonseca Fernandes Heber José De Moura	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8052008046</b>	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>79</b>
COMPONENTES DE GOVERNANÇA INTELIGENTE PARA O COMBATE À CORRUPÇÃO: UM ESTUDO A PARTIR DA ATUAÇÃO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARÁ	
Rafael Larêdo Mendonça Cynthia Meireles Mário Margalho	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8052008047</b>	



<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>94</b>
ESTRUTURA E MANUTENÇÃO DAS VIAS PÚBLICAS DE PARNAÍBA: IMPACTOS DO ESCOAMENTO DA ÁGUA PLUVIAL	
Andressa Santos Ferreira Ana Gabriella Esmeraldo Barbosa Mara Águida Porfírio Moura Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8052008048</b>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>101</b>
PLANEJAMENTO DE CARREIRA PARA ESTUDANTES DO ENSINO SUPERIOR DA CIDADE DE VALENÇA – RJ	
Thiago Calixto Mesquita Alessandra dos Santos Simão	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8052008049</b>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>116</b>
PROCESSO DE EMPODERAMENTO DE MULHERES QUE ATUAM EM PROGRAMAS <i>STRICTO SENSU</i>	
Leticia Gracietti Cristina Keiko Yamaguchi	
<b>DOI 10.22533/at.ed.80520080410</b>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>127</b>
CONSULTORIA E GOVERNANÇA NA INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR - UMA ABORDAGEM DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	
Cleverson Tabajara Vianna Luciane Stallivieri Fernando Álvaro Ostuni Gauthier	
<b>DOI 10.22533/at.ed.80520080411</b>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>147</b>
O USO DO <i>COMMONKADS</i> NA METODOLOGIA LEAN SIX SIGMA	
Eduardo Zeferino Máximo Phillipi de Macedo Coelho Andreici Vedovatto João Artur de Souza	
<b>DOI 10.22533/at.ed.80520080412</b>	
<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>159</b>
BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO SOBRE OS INDICADORES DE DESEMPENHO DA EMPRESA VALE S/A COM BASE NESSA FERRAMENTA DE GESTÃO	
Ingrid Pedro Freire Louro Fábio Braun Silva Marcelo Silva Alves Paulo Roberto Miranda de Oliveira Thiene Diniz Braun Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.80520080413</b>	

**CAPÍTULO 14 ..... 172**

**PLANO DE NEGÓCIO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA EMPREENDEDORES DO MUNICÍPIO DE BOM JESUS DA LAPA BAHIA**

Cassiana Santos da Silva Farias  
Manoel Joaquim Fernandes de Barros  
Livia Veiga de Oliveira Bispo  
Eder Batista Reges

**DOI 10.22533/at.ed.80520080414**

**CAPÍTULO 15 ..... 184**

**A IMPORTÂNCIA DA AUDITORIA INTERNA PARA TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA RAVIERA MOTORS BMW SITUADA NO MUNICÍPIO DE ANANINDEUA-PA**

Antônio Renato Bezerra Noronha  
André Luis Lopes Rezende

**DOI 10.22533/at.ed.80520080415**

**CAPÍTULO 16 ..... 198**

**METODOLOGIA PARA SELEÇÃO DO MÉTODO DE PREVISÃO DE DEMANDA DE ITENS PROMOCIONAIS NUMA EMPRESA DO RAMO VAREJISTA DO RIO DE JANEIRO**

Aline Vasconcellos Guedes Lima  
Fábio Braun  
Marcus Brauer  
Marcelo Silva Alves  
Denílson Queiroz Gomes Ferreira

**DOI 10.22533/at.ed.80520080416**

**CAPÍTULO 17 ..... 211**

**QUALIDADE DA AUDITORIA, GOVERNANÇA E VALOR DE MERCADO: UM ESTUDO PARA O MERCADO ACIONÁRIO BRASILEIRO ENTRE 2010 E 2017**

Naiara Leite dos Santos Sant' Ana  
Paulo Celso Pires Sant' Ana  
Aureliano Angel Bressan

**DOI 10.22533/at.ed.80520080417**

**CAPÍTULO 18 ..... 232**

**IFRS 16: IMPACTO DA CONTABILIZAÇÃO DOS CONTRATOS DE ARRENDAMENTO MERCANTIS OPERACIONAIS NO SETOR DE TRANSPORTE AÉREO**

Tatiane Ribeiro  
Mônica Aparecida Ferreira  
Hugo Leonardo Menezes de Carvalho  
Layne Vitória Ferreira

**DOI 10.22533/at.ed.80520080418**

<b>CAPÍTULO 19</b> .....	<b>249</b>
SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DO RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO DO CAMPUS CERRO LARGO DA UFFS COM RELAÇÃO AO MODELO DE GESTÃO OPERACIONAL ADOTADO	
Sandro Adriano Schneider	
DOI 10.22533/at.ed.80520080419	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR</b> .....	<b>268</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO</b> .....	<b>269</b>

## PLANEJAMENTO DE CARREIRA PARA ESTUDANTES DO ENSINO SUPERIOR DA CIDADE DE VALENÇA – RJ

*Data de aceite: 27/03/2020*

*Data de Submissão: 19/12/2019*

### **Thiago Calixto Mesquita**

Centro Universitário de Valença

Valença – RJ

<http://lattes.cnpq.br/4963191976298367>

### **Alessandra dos Santos Simão**

Centro Universitário de Valença

Valença – RJ

<http://lattes.cnpq.br/6171055873584408>

**RESUMO:** No cenário acadêmico e profissional, diante de grandes mudanças do mercado, faz-se necessário a contestação da conjectura sobre Orientação Profissional (OP), que consiste na idealização composta que se concebe no futuro profissional, o qual envolve arquiteta metas e estratégias de como atingi-los. De maneira que, o OP pode ser assimilado como um conjunto de experiências que a pessoa elabora com o intuito de um maior autoconhecimento, envolver-se em atividades exploratórias e estabelecer metas claras e objetivas. Diante desse contexto apresenta-se a problemática que norteia a pesquisa: De que forma as Instituições de Ensino Superior (IES) podem auxiliar os seus alunos a planejar suas carreiras? Analisar de que forma as IES do município de Valença-RJ podem auxiliar os seus alunos a planejar suas

carreiras profissionais. No Brasil a OP, mais conhecida como Orientação Vocacional (OV), ficou historicamente marcada por ser uma prática vinculada a psico-metria, aplicada de forma individual e que por muito tempo ficou vinculada a ideia do famoso teste vocacional (é uma ferramenta que auxilia na escolha profissional, onde se, consistem em questionários e testes, cujo objetivo é mediar características psicológicas dos indivíduos em processo de orientação profissional). Atualmente, a OV ampliou o campo de atuação, ocasionando auxílio aos jovens, não considerando apenas a escolha de uma profissão, mas orientando-os a se conhecerem melhor como pessoa no meio cultural e social vivido e amplia-se na área de trabalho que intervém na vida dos seres humanos, oferecendo há quem busca essa informação padrões que pode gerar adaptação à vida. Nos dias atuais encontramos o “Coach de Carreira”, que é um novo profissional habilitado para fornecer esse direcionamento aos discentes e outros interessados. O Coach é um profissional que oferece ajuda aos indivíduos em todos os níveis para que eles se tornem o que querem ser e sejam o melhor que puderem. O Coaching é um processo que proporcionar o aprendizado e o desenvolvimento das pessoas, desenvolvimento voltado à aquisição e ao aperfeiçoamento das competências emocionais, comportamentais e profissionais. O presente

estudo se caracteriza como pesquisa de natureza básica, com abordagem qualitativa, e objetivo exploratório. Foi realizado primeiramente uma pesquisa bibliográfica sobre os temas Planejamento de Carreira, Orientação Profissional e Coaching de Carreira no Scielo e Google Scholar. Em um segundo momento foi elaborado e aplicado uma entrevista semiestruturada com discentes das IES do município de Valença e entrevista com um Coach de Carreira e docente da área de gestão em uma das IES do município. As entrevistas ocorreram nos meses de fevereiro a maio. E atualmente estão sendo analisadas. Nos resultados parciais são apresentados os principais pontos abordados na entrevista com os discentes e o Coach de Carreira. Sobre O Planejamento de Carreira dentro das Universidades, o entrevistado destacou que cada dia mais os discentes não se forma somente pelo conjunto de disciplinas e exigências técnicas, mas por desenvolvimento de inteligência emocional e comportamental. Já pela visão dos alunos, destacasse a necessidade de mais incentivo por parte das IES talvez aplicando uma matéria direcionada exatamente ao tema principal do artigo. Dessa forma, foi possível verificar que a IES possui uma estrutura direcionada a dar suporte ao aluno chamado Núcleo de Empreendedorismo e Núcleo de Orientação de Carreira onde tem especialistas psicólogos, pedagogos e Coach, que orientam o desenvolvimento dos alunos e públicos externos que buscam essa ajuda, para que cada vez mais eles estejam capacitados e instruídos para se desenvolver no mercado, mas que essa sugestão dos discentes serão levadas em considerações para formação de novas vertentes de ensino dentro da IES nos próximos semestres.

**PALAVRAS-CHAVE:** Carreiras Profissionais; Formação Acadêmica; Planejamento de Carreira; Orientação Profissional.

## CAREER PLANNING FOR HIGHER EDUCATION STUDENTS FROM THE CITY OF VALENÇA – RJ

### 1 | INTRODUÇÃO

O planejamento de carreira vem sendo abordado por diversos pesquisadores como Lotte Bailyn, Douglas Hall, John Van Maanen e Edgar Schein do *Massachusetts Institute of Technology (MIT)*, e com o passar dos anos vem trazendo novas vertentes e sendo considerado imprescindível para a conquista do seu potencial máximo. O tema que não é muito falado, mas deveria ser, tratasse de uma forma de se ver o mundo com o pensar do planejamento a curto, médio e longo prazo, onde você tem em suas mãos o controle do seu futuro. Sua definição mais próxima do atual cenário profissional e acadêmico é “um lugar único na imensidão da agenda dos estudos das organizações que são aplicados em todas as classificações de carreiras”.

Essa pesquisa se faz relevante, pelo fato de hoje as empresas exigirem profissionais altamente qualificados com uma idade não tão avançada e pela

concorrência de mercado onde você como acadêmico e/ou profissional deve estar sempre à frente do seu concorrente. De maneira que, o propósito principal da pesquisa é ver pela visão dos discentes do curso superior em administração pública e privada da cidade de Valença – RJ, e de um Coaching de Carreira que lecionada no meio acadêmico de Ensino Superior e possui vivência nacional e internacional na área de Orientação Profissional, de como o atual cenário que eles se encontram envolvidos pode reagir a essa temática não tão falada mais que se faz necessária.

Dessa forma também trazendo uma nova vertente ao propósito da pesquisa, o de poder orientar os discentes a terem essa visão desde cedo, podendo assim atingir o seu potencial mais rápido, estando no controle de seus objetivos, além de propor novos estudos sobre o tema para que cada vez mais pessoas tenham essa consciência podendo até mesmo tornar o tema uma disciplina obrigatória na grade curricular estudantil de nível médio e superior.

Sendo assim, o presente estudo, de abordagem qualitativa, tem o objetivo de compreender e discutir como discentes do ensino superior do curso de administração pública e privada da cidade de Valença – RJ podem planejar as suas carreiras profissionais. Vistas as constantes mudanças no cenário acadêmico e profissional, por meio desse estudo, deseja-se obter reflexões pertinentes ao tema, de modo que possa amparar discentes e futuros profissionais para repensarem as maneiras de se manterem e crescerem constantemente no mercado de trabalho.

## **2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Orientação Profissional na Atualidade**

O avanço da ciência e da tecnologia transforma mudanças cada vez mais acentuadas no mercado de trabalho, fazendo que haja a necessidade de profissionais tentarem acompanhar esse ritmo de atualização. De modo que, o surgimento da Orientação Profissional (OP) possibilita na ajuda dos jovens, não considerando apenas a escolha de uma profissão, mas instruindo-os a se conhecerem melhor como indivíduo no meio cultural e social vivido. A OP se estende na área de trabalho que intervém na vida dos seres humanos (Azevedo & Santos, 2000), oferecendo há quem busca essa informação padrões que pode gerar adaptação à vida. Com isso, se podem prever alguns desafios e resolvê-los antes do contato direto na vida do jovem profissional, como decepções e ilusões em sua carreira, dessa forma favorecendo a sua capacidade e possibilitando melhor qualidade de vida em diversos níveis (Azevedo & Santos, 2000).

Atualmente conseguimos trazer à tona o tema e a importância do cuidado e planejamento de sua carreira e muitas pessoas têm buscado uma orientação de carreira, por intermédio dos Coaching de Carreira, que são pessoas que tiveram

ao longo de sua vida vivências profissional e qualificações técnicas em uma área específica, dessa forma podendo transmiti-las a outros indivíduos (Robson de Oliveira Rosa, 2018).

Mas segunda Paula Assis (2018) Coach em Resiliência do SOBRARE – Sociedade Brasileira de Resiliência “*Coaching* é um processo, uma metodologia, um conjunto de competências e habilidades que podem ser aprendidas e desenvolvidas por absolutamente qualquer pessoa para alcançar um objetivo na vida pessoal ou profissional, até 20 vezes mais comprovadamente. E o Coaching também é uma excelente oportunidade de carreira para quem quer ajudar outras pessoas e ser muito bem remunerada por isso, atuando como Coach Profissionalmente.

## **2.2 O que é Orientação Profissional? E qual a importância do Planejamento de Carreira?**

Em síntese, a Orientação Profissional (OP) é a forma como profissionais habilitados conduzem sob a perspectiva da investigação do comportamento e modelagem de classes comportamentais associadas à escolha e à decisão que são em si mesmos “métodos”. Em vista disso, o efeito ou a temática da escolha são de menor pertinência quando comparados à primazia do conhecimento de decidir e/ou escolher, que define o objetivo geral da OP. O método de seleção requer a apresentação de variedades de estímulos que se refletem pelas chamadas “opções técnicas” a serem consideradas (Cynthia Borges de Mora & Jocelaine Martins da Silveira, 2002).

Na década de 1940, a OP brasileira teve reconhecimento. De maneira que, foi fundamentada no ano de 1944, na cidade do Rio de Janeiro (RJ) a Fundação Getúlio Vargas (FGV), que nos anos de 1945 e 1946 com apoio do governo brasileiro, concedeu, o curso de Seleção, Orientação e Readaptação Profissional, lecionado pelo psicólogo e psiquiatra espanhol Emílio Mira y López (Rosas, 2000). O curso teve o intuito de doutrinar especialistas brasileiros nesses contextos de operação vocacional. De maneira, que em 1947, foi criado o Instituto de Seleção e Orientação Profissional (ISOP), adstrito à FGV na localidade do RJ, academia que constituíram peritos e teóricos da Psicologia Aplicada, inúmeros destes formados pelo curso ministrado por Emílio Mira y López, que foi o primeiro diretor do ISOP (Carvalho, 1995; Rosas, 2000).

Com o passar dos anos a temática da OP, foi disseminada pelo país. De modo que, foi criado pela Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) no campus de Manguinhos, no Rio de Janeiro – RJ, no ano de 1986, o Programa de Vocação Científica (Provoc). Ele é um paradigma didático na área de iniciação científica que estimula os jovens alunos do Ensino Médio, por meio da orientação acadêmica. A meta inicial do projeto é convidar pesquisadores renomados e a sua Instituição Científica, há orientar o

futuro da nação (os jovens) a fazer sua escolha profissional. Esse programa tem grande relevância institucional pesquisadores-orientadores do Programa a refletir sobre questões e problemas, até então, abordados exclusivamente por especialistas em educação. Essa forma de manifestação resulta na concepção de propostas pedagógicas que são levadas em consideração principalmente de atores sociais consolidação e ampliação do Programa (Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio & Fiocruz, 2016).

A prática de tomar decisões é substancialmente um método de desenvolvimento da circunstância que trará um dado curso de ação mais plausível que as demais. Essa técnica pode ser esclarecida por meio do seguinte exemplo: uma jovem que se diz decidida a preparar-se para o vestibular, ao matricular-se no curso preparatório, ela controla o curso de sua conduta, limitando a chance de modificar sua ideia, em harmonia com Skinner (1989).

O Decreto-Lei n.º 190/91 de 17 de maio veio legalizar a Orientação Vocacional (OV) no sistema Público de Ensino. Um fato que prova a presença da OV foi a meados da década de 1920 a criação do Instituto de OV. Interessa mencionar que na esfera do Ministério do Trabalho a aparição de arranjos dedicados à OV com uma história mais longínqua que a do Ministério da Educação – ME (ME, 2012).

### **3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Metodologia**

A presente pesquisa é de natureza básica, com abordagem qualitativa, e objetivo exploratório. A teórica está fundamentada por meio de pesquisas bibliográficas e por coleta de dados oriundos de entrevista com vinte discentes do curso superior em administração pública e privada da cidade de Valença – RJ, e de um Coaching de Carreira do âmbito de Ensino Superior e da área de Orientação Profissional.

Os dados foram obtidos, por meio, de análise dos diálogos com os universitários e com o Coaching de Carreira, apoiado de pesquisas bibliográficas. O critério de escolha dos universitários foi conforme amostragem por conveniência, de maneira que, eles representam o universo e não é exigido elevado nível de precisão. Onde os entrevistados foram voluntários, dentro do seguinte requisito: serem discentes do curso de administração do Centro Universitário de Valença (Unifaa) ou do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca – Campus Valença (CEFET/Valença – RJ), onde os discentes entrevistados se dividem em 40% do CEFET/Valença – RJ e 60% do Unifaa.

A metodologia durante a coleta de informações foi uma entrevista com um script arquitetado, onde as questões foram criadas com base na demonstração investigativa e que resultaram em três esferas: “Atual mercado de trabalho”,



“Orientação profissional na universidade”, e “Responsabilidade acadêmica”. As entrevistas foram produzidas face a face e transcritas na íntegra.

As plataformas Scielo e Google Scholar foram usadas como base de pesquisa, onde a seleção dos artigos se deu a partir do tema principal (planejamento de carreira), utilizando-se do critério de busca na opção “Título do artigo” e “Palavras-chaves”. Nessas opções, foram inseridas palavras que indicassem referência à Orientação Profissional, tais como “planejamento de carreira”, “orientação de carreira”, “orientação vocacional”. Na sequência, os artigos selecionados foram avaliados individualmente, em termos de tema, referencial teórico, metodologia, análise dos resultados e conclusões, buscando averiguar a correlação e perspectiva temporal do contexto temático.

Desta forma, a coleta de dados se deu por meio de depoimentos, e o método de análise utilizado foi à análise de conteúdo. Além de buscar identificar as tendências do mercado de trabalho nos dias de hoje o método de análise de conteúdo foi empregado visando organizar os dados e analisar os resultados obtidos, a partir de categorias identificadas por meio do referencial teórico coletado e das declarações realizadas.

Tendo-se em vista o referencial teórico e os dados coletados, tem o objetivo de compreender e discutir como discentes do ensino superior podem planejar as suas carreiras profissionais. Nesse aspecto, a proposta foi identificar, principalmente, o conhecimento e envolvimento do aluno com o planejamento de carreira, a visão das universidades sobre o tema, a abordagem, os métodos de coleta, os tipos de dados e os métodos de análise de dados utilizados. Por meio desses enfoques, buscou-se considerar a maneira como o atual cenário acadêmico e profissional se vê diante ao tema principal.

### **3.2 Planejamento De Carreira Dentro Das Universidades**

Segundo a visão do Coaching de Carreira questionado a questão acadêmica e as exigências dentro do desenvolvimento de perfis dentro da parte acadêmica. Hoje cada vez mais se vê a necessidade de aluno se forma não somente naquelas disciplinas e exigências técnicas do curso em questão, mas também se desenvolver nas inteligências emocionais, na parte comportamental então cada vez mais as empresas exigem isso e as faculdades cada vez mais criam programas específicos de orientação de carreira internas, ou seja, dando apoio, consultoria, orientação para que eles possam se desenvolver, tanto como capacitações oficinas. Como ocorre no Centro de Ensino Superior de Valença que possui o NEC – Núcleo de Empreendedorismo da Faculdade, onde se desenvolve vários cursos, mas também tem o NEO – Núcleo de Orientação de Carreira, onde tem especialistas psicólogos,

pedagogos e coach, que orientam o desenvolvimento dos alunos e públicos externos que buscam esse apoio, para que cada vez mais eles estejam capacitados e instruídos para se desenvolver no mercado. Pois hoje quando olhamos por mercado e suas inúmeras exigências, notamos que desenvolvemos pessoas não somente para entregas das competências técnicas específicas mais também da inteligência emocional.

Então cada vez mais na formação de líderes ou até mesmo da primeira carreira os Recursos Humanos (RH) buscam um olhar mais focado no comportamental de como você se relaciona com todas as situações que você vai vivenciar, que não apenas somar com aquilo que se aprende nas faculdades ou tendo naquela formação específica técnica sua, mas também contando com a formação emocional que é chamada de *Multi Skill*, ou seja, qual a outra habilidade que você desenvolveu para usar a seu favor no seu marketing pessoal, isso favorece o candidato, favorece o jovem forçando o seu desenvolvimento lhe proporcionando mais sucesso. E cabem também as empresas dentro desse perfil se desenvolver tendo exigências da cultura organizacional, então muitas das vezes “qual a competência que se precisa mais desenvolver? ”, “qual o lado que preciso desenvolver e ajudar a se empoderar? ”, para que possa se crescer cada vez mais e também atender melhor a empresa e suas oportunidades (Fonte: entrevista com o Coaching de Carreira).

Muitas vezes o aluno ao ingressar na faculdade vem muito jovem, para uma formação no primeiro período da faculdade eles estão se adaptando aquele conteúdo naquela modelagem, então é interessante que ele faça uma orientação para ter certeza se realmente é aquela área de formação que ele está buscando, por exemplo, “*o Coaching Acadêmico que tem no Unifaa ele ajuda a dar suporte de orientação ao aluno, então muita das vezes ele vai apresentar no processo de coach como ele pode realmente se desenvolver dentro de uma ideia ou proposta, o aluno acaba sendo orientado e essas ações é vital em todo o período do curso*”. Inclusive em regresso a instituição atende hoje, mas é interessante que quanto mais cedo o jovem tenha acesso a essa informações e ferramentas tornam a possibilidade de se desenvolver e aprender muito mais eficaz para se usar a seu favor em sua carreira pessoal e profissional (Fonte: entrevista com o Coaching de Carreira).

Em resposta à pergunta se é interessante a criação de disciplinas voltadas ao tema de “Planejamento de Carreira” ou “Sucesso Profissional”, o Coaching de Carreira se posicionou na seguinte forma: “*Hoje o que acontece nas universidades são várias oficinas multidisciplinares que buscam o foco de orientação de carreira, então se for pensar dessa forma no Unifaa tem uma disciplina chamada Elaboração de Carreira, que se trabalha exclusivamente essa orientação de como você forma toda uma trilha de carreira para você não apenas se encontrar nela mais também se desenvolver. Então é viável às instituições de ensino ter um olhar mais criterioso*

voltado ao futuro e a essas demandas de conhecimento, assim, podendo ajudar aos jovens a também se organizarem e fazer boas escolhas, ajustando as imposições que eles têm hoje, de maneira que, facilidade essa nova jornada pessoal, acadêmica e profissional”.

### 3.3 Mercado De Trabalho

Atualmente nos deparamos com um déficit de profissionais qualificados, seguido de uma demanda grande de desempregados ou pessoas que buscam a primeira oportunidade, além da baixa oferta de empregos. Perguntando sobre essa vertente ao Coaching de Carreira dentro do seu viver acadêmico e profissional, me deparo com a seguinte resposta: *“Acredito que tem vaga para todo mundo, mas existe um diferencial aí. Hoje temos uma oferta muito grande de vagas e oportunidades, mas da mesma forma que temos uma dificuldade muito grande de fechar essas ofertas, por pessoas que muitas das vezes não utilizam seus recursos de comportamento, inteligência emocional e acaba não passando nos processos seletivos existe esse dado, existe também uma questão econômica que aconteceu no nosso país, que é a onde também que temos muitas pessoas formadas, cada dia mais muitas outras com grau de instrução elevado que também não conseguem oportunidade em sua área de formação. Então aí sim, precisamos fazer um equilíbrio disso”.*

Porque não conseguimos essa oportunidade? Por acaso existe uma exigência grande do mercado ou as pessoas não conseguem se apresentar da melhor forma possível? Responde o Coaching de Carreira: *“Eu tenho mais de dezesseis anos de recrutamento e seleção, trabalhei em vários segmentos de recrutamento e seleção nacional e internacionalmente em empresas mistas, pequenas e grandes. Então sempre usamos esses dados, que tínhamos vagas que não foram fechadas, porque a maioria dos candidatos que estavam ali eram grupos grandes, números altos, mas que não atendiam o perfil ... muitas das vezes por falhas ou deficiência no comportamento adentro do perfil, não sabendo se apresentar ou numa oratória e em algumas das vezes o enquadramento de perfil não atendia. De maneira que, temos que fazer as seleções com muito equilíbrio, podendo passar por situações adversas em alguns países e regiões, mas temos que entender como conseguir se adéqua ao perfil daquela vaga. Uma dica que deixo é: fazer um estudo prévio, antes de jogar currículo no mercado é customizar aquele currículo que você tem muitas vezes com aquilo que é verdade sua um lado positivo seu a aquela exigência da determinada vaga, pois muita das vezes a pessoa monta um currículo e acha que o mesmo servira para várias oportunidades, isso é um erro, pois a pessoa ficara frustrada podendo acontecer de a vaga não ser aderente aquele perfil”.*

Na visão do especialista Coaching de Carreira questionado com a pergunta:

uma formação acadêmica em uma universidade de qualidade é um diferencial ou você será apenas mais um no mercado de trabalho? Foi respondida com a seguinte afirmação: *“Na verdade qualquer tipo de acesso a informação e educação, nos dias de hoje é um diferencial, mas o que te faz se destaca no mercado, é como você usa esse conhecimento prévio que tem e ao conhecimento técnico que você teve acesso é um diferencial competitivo ao seu favor, o que destacamos muito nos alunos hoje é o que ele pode e o que ele deve utilizar ao seu favor durante um processo, não é só colocar o conhecimento a disposição dele é também estimular o aluno a ele ter acesso e usar isso de forma estratégica. Então assim, as faculdades hoje têm todo um trabalho, um incentivo, muitas das vezes a promoção do conhecimento com uma prateleira de cursos, ofertas e eventos, que em muitas das vezes o aluno em grande número não aproveita dele e depois quer se pleitear no mercado, o mercado tem vaga? Tem mais apenas para aqueles que estão preparados, aquele que tem total competência e usa essa competência a seu favor. Então o conhecimento está disponível há todas 24 horas mais me diz: como você está acessando a este conhecimento, o que dele está agregando valor a você, como você está utilizando isso a favor de você? Então não é apenas falar que a faculdade tem que promover, pois elas fazem isso, o que se quer saber é: como o aluno está usando a seu favor, como o aluno também está sendo estimulado a usar a seu favor? Então o diferencial perguntado está aí nessas pequenas ações que podem mudar o destino dos futuros profissionais”*.

O profissional que elabora um plano de carreira antes de iniciar a sua vida acadêmica, no futuro de sua formação terá um diferencial que fará com que ele tenha maiores chances de concorrer às melhores oportunidades dentro do mercado de trabalho, com isso, já está na frente de seus concorrentes, te ajudando muitas das vezes há otimizar seu tempo e fazer as escolhas certas, te deixando bastante até mesmo no desenvolvimento do curso, e durante o curso vale a pena a vivenciar todas as possibilidades do seu curso, como estágio que proporcionam habilidades técnicas e o essa ligação entre a teoria acadêmica e prática profissional na sua área de formação e sem sombra de dúvidas será um avanço pra carreira e para a vida das pessoas (Fonte: entrevista com o Coaching de Carreira).

## 4 | DISCUSSÃO

### 4.1 Apresentação e análise dos resultados

Os entrevistados do estudo são discentes do curso de administração pública (oito) e graduandos da administração privada (doze). Quatorze são do sexo feminino e seis são do sexo masculino. Dezoito solteiros e dois casados, cinco deles não estão trabalhando e três não trabalham na área de sua graduação ou correlacionada.

A idade dos alunos varia de 16 a 35 anos, sendo setenta e cinco por cento (75%) dos entrevistados menores de 25 anos.

Durante os debates foi identificado entre os Voluntários (V1 ... V20) uma mesma questão que se repetia em suas respostas, que muitas das vezes até existem a oportunidade de trabalhar, mas as empresas exigem uma experiência sem dar a oportunidade desses jovens adquiri-la.

Você acha que a disciplina de planejamento de carreira poderia ajudar seu futuro dentro do mercado de trabalho? *“O mercado de trabalho atual está muito exigente, então notamos que as universidades ou até mesmo no ensino médio, deveriam ter uma aula com a temática que possibilitasse esse conhecimento sobre o futuro e o que realmente pudéssemos ser e fazer na profissão escolhida”* (V2).

O que me diz sobre o atual número de desempregados no país e o porquê disso? *“Percebemos que existe um excedente de candidatos disponíveis no atual mercado de trabalho, mas que não possuem a formação ou experiência desejada pelas organizações: sou auxiliar do departamento de Recursos Humanos da empresa em que trabalho, lido cotidianamente com entrevistas e seleção, e tenho notado diversos candidatos na procura do primeiro emprego e não conseguindo, da mesma forma que também reparei que muitas empresas abrem processos seletivos e não preenchem essas vagas por falta de mão de obra qualificada”* (V19).

Você acha que a formação Universitária hoje, representa um diferencial aos jovens que buscam o primeiro emprego ou aos profissionais que buscam recolocação? *“Como profissional me vi desempregado por falta de formação acadêmica e hoje como universitário vejo a continua dificuldade de que tive e outras pessoas ainda têm, de se recolocar no mercado de trabalho”* (V13).

Essa constante dificuldade de recolocação profissional foi vista por meio dos três principais aspectos: elevado número de desempregados no país, desqualificação acadêmica e profissional, alto nível de competitividade. Fora o atual cenário econômico que o Brasil está passando e por nossa região ser pequena no quesito de disponibilidade de trabalho (vagas abertas) acaba que muitos dos nossos jovens recém-formados tendem a migrar para outras cidades como Rio de Janeiro – RJ, São Paulo – SP e Juiz de Fora – MG, que são cidades próximas e com maior possibilidade de crescimento profissional.

O que os estágios universitários representam as empresas? *“Algumas organizações tendem a aceitar trabalhadores que estão chegando ao mercado de trabalho por meio de estágios e/ou jovem aprendiz: [ ... ] porém algumas empresas, na maioria das vezes, buscam profissionais sem vícios trabalhistas, sem ter perfis determinados, dessa forma, podendo moldar os novos profissionais, conforme o perfil empresarial desejado por elas”* (V4).

O diploma por si só representa algo no atual cenário profissional? *“Hoje*

*a grande maioria das pessoas trabalham em virtude do dinheiro. Vejo pessoas formadas que nunca exerceram sua formação ou trabalham em outras áreas que não correspondem à graduação, e fazem isso por não terem tido uma orientação de como crescer e escolher sua profissão ou em alguns casos por não encontrarem nada dentro da sua especialização” (V9). “A conciliação de diferentes aspectos da nossa vida possibilita novas expectativas de carreira, estudos e relação interpessoal afetivas ou não, pois hoje um diploma de um curso superior não significa garantia e muito menos estabilidade de emprego” (V7).*

Desta forma, verificamos que o planejamento de carreira é um fator que influencia muito na toma de decisão e no futuro profissional dos jovens. De maneira que, destaca-se a necessidade de as pessoas assumirem seus destinos e responsabilidade no planejamento das suas carreiras, bem como é de extrema importância as universidades criarem uma cultura educacional que de essa orientação aos seus discentes, possibilitando que os mesmos construam uma diretriz de seus futuros.

Por meio destas entrevistas, o autor percebeu que grande parte dos alunos, sabem quais possibilidades profissionais a formação escolhida poderá trazer a eles, viu que a escolha pelo curso de Administração não mais, está sendo escolhida como última opção, mas sim, como uma visão de profissão que sempre está e alta no mercado de trabalho, que existe demanda na área aos profissionais que se dedicam a obter novos conhecimentos, e também está sendo muito buscado tanto por pessoas que querem ter um crescimento em suas carreiras, quanto pelos indivíduos que buscam ser dono de seu próprio negócio. Mas em contrapartida também foi reparado que praticamente nenhum deles sabiam sobre planejamento de carreira e/ou não fizeram um antes de ingressar na universidade.

Com isso, vimos que mudanças nesse pensamento vem sendo elaboradas ao passar do tempo, mas que com auxílio e uma boa orientação profissional oriunda das instituições de ensino, atitudes assim poderá influenciar muito mais jovens a criarem uma carreira firme e rígida com um foco, onde não teríamos tanta desistência de universidades em suas graduações nem dessa demanda de profissionais qualificados.

## **5 | CONCLUSÃO**

O planejamento deve ser baseado em objetivos realistas, que possam ser definidos e alcançados em prazos de curto, médio e longo prazo. Durante a escolha das metas a serem atingidas devesse ter um planejamento que conste alguns aspectos como cronogramas e perguntas chaves, que faça com que as pessoas tenham foco no cumprimento de seus objetivos. Perguntas como: O que quero conquistar? Quando quero que aconteça? Como alcançar o que quero? São perguntas que devem ser

feitas diariamente, para que, sempre haja o desejo constante de atualização de si próprio como pessoa em busca de sua conquista.

Direcionamento e foco do objetivo final está relacionado à disciplina das pessoas em deixar de fazer algo por puro prazer em algum momento da sua rotina, para que, possa executar os estudos necessários para finalizar o seu objetivo ou até mesmo exercer uma determinada função profissional que não seja do seu agrado, mas que a médio prazo vai lhe gerar uma nova oportunidade que lhe proporcionara meios de conquistar sua meta predeterminada anteriormente, não será uma tarefa fácil, muito pelo contrário sempre existira ocasiões que principalmente aos jovens seria muito melhor ir para outros eventos do que estudar, mas com determinação, foco e em alguns momentos abrindo mão de diversão será atingido.

Foi observado que a identificação de ações, tarefas e obrigações necessárias para execução do plano de carreira é o momento mais importante de todo o planejamento. De modo que, nesse momento o discente deve se preparar e analisar todos os pros e contras do caminho escolhido e todas as formas existentes de chegar lá, tendo sempre cautela durante sua tomada de decisão, pois uma escolha pode mudar completamente o tempo que levaria para atingir essa meta ou até mesmo não deixar que ela se realize.

A evolução do atual cenário tecnológico possibilitando o aumento constante da globalização, que refletem no mercado de trabalho, tornando-o mais exigente quanto à efetivação de novos talentos dentro das organizações. A valorização do conhecimento emocional, multi skill, competência, habilidades e formação do profissional, vem mudando significativamente as relações de trabalho. Hoje em dia conseguir um emprego não depende apenas de sua formação acadêmica, depende também da sua forma de se expressar durante uma entrevista por meio de sua apresentação pessoal e oratória além do seu controle e conhecimento emocional.

Portanto, entendemos que o objetivo desse estudo é demonstrar aos jovens discentes e aquém de mais for utilidade, que no atual século que vivenciamos o planejamento e a orientação de carreiras profissionais, vem sim sendo reconhecida pelas instituições de ensino superior como, também pelas empresas.

A percepção dos indivíduos em relação à própria formação acadêmica e inserção no mercado de trabalho revelou aos voluntários qual grande a importância do planejamento em suas vidas profissionais, além da busca por conhecimento fora das limitações que sua formação lhe proporciona, como o conhecimento emocional. Dessa forma, aliando a prática profissional, os conhecimentos teóricos obtidos durante sua estada na universidade, além das competências comportamentais emocionais que são exigidas, para complementar seu perfil.

O resultado concede um referencial desafiador às instituições de ensino superior, especialmente no dizer de tomar, como base crescente dos procedimentos

de ensino e concepção da aprendizagem, não mais só o conteúdo teórico, isolado, mas ao universo realístico da experiencial dos graduandos, por meio das suas necessidades e contextualização da sociedade que habitam.

Desta forma no que diz respeito às concepções dos voluntários sobre o planejamento de carreira, foi exposto um conhecimento insipiente, pois ligaram à definição com objetivos ou meios de chegá-la e estabelecer prazos, desconsiderando etapas indispensáveis, como auto avaliação, análise de oportunidades e desenvolvimento pessoal. Esse dado merece uma análise mais de perto, uma vez que alunos e profissionais estão dentro do contexto extremamente competitivo, de modo que, para sua permanência ou entrada no mercado de trabalho, precisam saber seus pontos fracos e fortes, assim, desenvolvendo e conhecendo novas oportunidades e ameaças no meio em que se interagem.

Ao investigar o pensamento em relação à responsabilidade individual sobre suas carreiras, os jovens voluntários associam-na ao conhecimento acadêmico e experiências profissionais, novamente demonstrando falta de argumentação e abrangência do assunto. Também foi visto que não possuem a compreensão de que a carreira é estabelecida entre o indivíduo e as organizações com o passar do tempo, unindo as perspectivas de ambos os envolvidos no processo. Esses dados demonstram uma cultura de obediência e submissão lembrada por Dutra (2012), que não incentiva a busca por instrução (conhecimento) e alinhamento de suas habilidades e oportunidades de crescer e tomar suas decisões de carreira.

Lembrando que o atual cenário competitivo que se encontra a Educação Superior no Brasil sugere uma necessidade de conceitos técnicos e comportamentais a sua entrada no mercado de trabalho. Graduandos incentivados a conhecer suas competências pessoais e individuais, junto a suas limitações por meio de disciplinas de orientação profissional estará com certeza à frente de seus concorrentes, pois terão a oportunidade de analisar suas fraquezas e pontos fortes antes dos avaliadores, assim podendo entrar ou não numa luta com sigilo mesmo, de modo a potencializar aquilo que tem de bom e melhor pontos que necessitam de uma atenção redobrada.

Por fim, a análise das percepções dos voluntários em relação ao mercado de trabalho mostra que identificam excesso de candidatos disponíveis no atual mercado de trabalho, mas que não encontram os empregos desejados e aceitam outros por necessidade. Essas respostas reiteram a importância de os indivíduos assumirem responsabilidades em suas carreiras e planejamento, prevenindo situações que os coloquem em ocupações que não condiz com seus desejos.

O intuito final dos resultados deste artigo é poder ampliar o entendimento e dissipar entre as universidades e nos jovens graduandos ou não, sobre a extrema importância do planejamento de carreira, certificando-lhe autossuficiência e interesse em conhecer e assumir suas preferências profissionais. A autoanálise



da sua postura individual frente a sua carreira é necessária para que seja rompido os hábitos de conformismo e submissão rotineiros das culturas nacional. De modo, que também traz novas chances aos centros de ensino, no discernimento de seus conteúdos disciplinares e metodologias de ensino a fim de aumentar as possibilidades de colocação dos discentes no mercado profissional, bem como às organizações, unificadas com seus gestores, que podem impulsionar o engajamento dos colaboradores a realizarem seus planos de carreiras individuais. Igualmente, as corporações podem tornar oportuno e criar um clima organizacional propenso ao incentivo e desenvolvimento profissional através de dinâmicas, políticas empresariais flexíveis e revisões contínuas dos processos.

Em conclusão, notabiliza-se que as repercussões do presente estudo não são passíveis de abstração, pois a assimilação está fundamentada nesse grupo de voluntários entrevistados e no questionamento com o Coaching de Carrera. Sequer propor-se esgotar o debate, que é amplo e merece ser citado aos discentes de outras regiões do Brasil e porque não do mundo.

## REFERÊNCIAS

ABRAHIN, Gisele Seabra. **A evolução do conceito de carreira**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-evolucao-do-conceito-de-carreira/25606/>>. Acesso em: 16 mar. 2018.

BALASSIANO, Moisés; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. **Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira?**. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 8, n. 3, p. 99-116, set. 2004. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552004000300006>>. Acesso em: 03 jan. 2019.

BRASIL. Decreto-lei nº 190/91, de 17 de maio 1991. **Lex**: coletânea de legislação: edição federal, Rio de Janeiro – RJ, Diário da República n.º 113/1991, Série I-A de 1991-05-17.

CASTRO, José Roberto (Journey). **Disciplina: GST0918 – Planejamento de Carreira e Sucesso Profissional**. Disponível em: <<https://acordocoletivo.org/2017/02/16/disciplina-gst0918-planejamento-de-carreira-e-sucesso-profissional/>>. Acesso em: 09 jan. 2019.

CASTRO, José Roberto (Journey). **Resumo – Planejamento de Carreira e Sucesso Profissional**. Disponível em: <<https://acordocoletivo.org/2017/05/03/resumo-planejamento-de-carreira-e-sucesso-profissional/>>. Acesso em 09 jan. 2019.

DUARTE, M. F.; SILVA, A. L. Liquidez e reflexividade na noção contemporânea de carreira. *Revista Gestão & Planejamento*, v. 16, n. 1, p. 44-57, 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/36720/liquidez-e-reflexividade-na-nocao-contemporanea-de-carreira/i/pt-br>>. Acesso em: 17 nov. 2018.

FERREIRA, Cristina Araripe. Concepções da iniciação científica no ensino médio: uma proposta de pesquisa. *Trab. educ. saúde*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 115-130, mar. 2003. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1981-77462003000100009>>. Acessos em: 05 abr. 2019.

MODESTO, Jhonatan. **Plano de Carreira**. Disponível em: <<http://www.estaciocarreiras.com.br/blog/plano-de-carreira/>>. Acesso em: 04 dez. 2018.

MOURA, Cynthia Borges de; SILVEIRA, Jocelaine Martins da. Orientação profissional sob o enfoque da análise do comportamento: avaliação de uma experiência. **Estud. psicol. (Campinas)**, Campinas, v. 19, n. 1, p. 5-14, abr. 2002. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-166X2002000100001>>. Acesso em: 05 abr. 2019.

PAES, Graça. **Estácio lança disciplina para orientar alunos no planejamento da carreira**. Disponível em: <<https://aibnews.com.br/estacio-lanca-disciplina-para-orientar-alunos-no-planejamento-da-carreira/amp/>>. Acesso em: 15 dez. 2018.

REIS, B. B. D.; DIEHL, L. Planejamento de Carreira de Formandos e Recém-Formados do Ensino Superior. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 2, p. 564-575, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v7i2.32752>>. Acesso: 05 fev. 2019.

AZEVEDO, A. C., SANTOS, S. E. de B. (2000). O grupo e o psicodrama na orientação profissional. Trabalho apresentado na **Jornada Norte- Nordeste de Orientação Profissional/ABOP**, Recife.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Acionista 214, 215, 219

Administração 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 32, 34, 37, 46, 49, 50, 51, 54, 56, 63, 64, 67, 80, 81, 82, 83, 88, 92, 94, 96, 97, 99, 100, 103, 105, 109, 111, 122, 127, 139, 142, 155, 171, 172, 173, 175, 182, 184, 185, 187, 189, 190, 191, 197, 199, 209, 210, 211, 212, 214, 215, 218, 221, 222, 226, 227, 228, 229, 230, 247, 248, 253, 266, 267, 268

American way of life 22, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 31, 32, 33

Análise de componentes principais 217, 221, 222

Auditoria 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 90, 134, 138, 144, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 220, 221, 222, 224, 225, 226, 227, 228, 247

### B

Balanced scorecard 157, 159, 160, 161, 162, 169, 170

Bolsa de valores 232, 234, 246

Brasil 4, 6, 9, 10, 13, 14, 15, 20, 21, 24, 32, 37, 38, 40, 41, 43, 48, 51, 52, 56, 57, 58, 59, 60, 62, 63, 64, 67, 68, 69, 76, 77, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 88, 91, 92, 93, 95, 99, 101, 110, 113, 114, 116, 127, 147, 157, 165, 169, 173, 177, 179, 197, 210, 212, 216, 223, 227, 228, 229, 230, 231, 233, 237, 238, 247, 248, 255, 266, 267

### C

Carreira 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 122, 123, 124, 125

Coaching 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 114

Commonkads 147, 151, 154, 158

Compliance 127, 128, 129, 134, 143, 145

Conhecimento 3, 28, 55, 58, 59, 66, 85, 104, 106, 108, 109, 110, 112, 113, 116, 120, 122, 123, 125, 127, 128, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 141, 143, 144, 146, 147, 148, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 169, 175, 179, 180, 182, 188, 190, 192, 249, 261, 262, 265

Consultoria 106, 127, 133, 134, 144

Consumo 12, 14, 15, 16, 17, 22, 24, 25, 27, 31, 32, 41, 98, 194, 195, 196, 210, 261

Contabilidade 1, 4, 42, 53, 56, 64, 65, 66, 88, 185, 186, 188, 190, 191, 192, 193, 195, 197, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 237, 247, 248

Corrupção 79, 80, 81, 82, 83, 84, 87, 91, 92, 93, 97

### D

Dano moral 12, 15, 16, 17, 18, 19, 20

Demanda 8, 41, 61, 79, 88, 89, 91, 92, 108, 111, 150, 152, 165, 166, 167, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 205, 206, 207, 208, 257

Desempenho 8, 54, 55, 58, 83, 84, 85, 89, 90, 123, 136, 144, 155, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 169, 170, 189, 190, 191, 196, 197, 213, 215, 219, 223, 226, 229, 230, 231, 254, 268

Dívida pública 34, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49

## E

Empoderamento 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126

Empreendedor 11, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 182

Empresa 2, 3, 5, 7, 8, 9, 15, 23, 29, 30, 31, 32, 51, 63, 99, 107, 110, 149, 153, 157, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 172, 174, 175, 176, 177, 179, 180, 181, 182, 184, 185, 186, 187, 188, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 203, 204, 208, 214, 215, 217, 220, 221, 222, 223, 226, 227, 236, 238, 244, 245, 248, 252, 254, 256, 260, 265, 266

Ensino superior 101, 103, 105, 106, 112, 115, 127, 128, 132, 134, 135, 137, 139, 143, 144, 146, 250, 251

Estado 4, 6, 9, 10, 11, 12, 13, 19, 21, 22, 23, 35, 36, 40, 41, 42, 43, 44, 50, 56, 62, 63, 70, 72, 76, 79, 80, 81, 82, 84, 87, 89, 90, 93, 95, 96, 97, 98, 122, 135, 138, 143, 159, 172, 198, 203, 208, 267

Estados unidos 3, 5, 6, 13, 14, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 52, 138, 237

Estratégia 2, 41, 51, 60, 64, 85, 90, 97, 161, 165, 167, 170, 182, 210, 214, 268

## G

Gestão 1, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 32, 34, 35, 37, 38, 41, 44, 45, 46, 47, 50, 51, 52, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 80, 83, 84, 86, 88, 89, 90, 92, 94, 97, 98, 99, 100, 102, 114, 116, 126, 127, 130, 131, 132, 133, 136, 143, 144, 146, 147, 151, 154, 157, 158, 159, 160, 161, 163, 168, 169, 170, 172, 173, 180, 182, 184, 186, 192, 195, 198, 200, 201, 209, 210, 230, 231, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 256, 261, 265, 266, 267, 268

Governança 20, 79, 80, 81, 84, 85, 86, 87, 90, 91, 92, 93, 127, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 229, 230, 231, 247

Governo 4, 6, 7, 11, 14, 23, 24, 28, 31, 32, 34, 38, 41, 42, 43, 46, 57, 58, 59, 80, 83, 84, 97, 104, 123, 129, 135, 136, 138, 142, 161, 175, 261

## H

Homicídio 67, 68, 69, 70, 72, 73, 74, 75, 76, 77

## I

Informação 13, 41, 51, 59, 66, 83, 84, 86, 89, 90, 91, 92, 101, 103, 109, 122, 123, 141, 143,

158, 173, 175, 184, 185, 186, 187, 191, 193, 197, 213, 214, 215, 217, 222, 227, 232, 233, 237, 245, 246, 247, 262, 264

Infraestrutura 9, 41, 84, 88, 94, 95, 96, 98, 99, 100, 157

Internacionalização 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 138, 139, 141, 142, 143, 144, 146, 220, 226

## L

Lean six sigma 147, 148, 149, 150, 151, 154, 155, 156, 157, 158

## M

Melhoria contínua 149, 157

Mercado acionário 211

Metodologia 3, 58, 69, 96, 104, 105, 106, 120, 147, 148, 149, 150, 151, 158, 162, 168, 177, 179, 183, 192, 198, 202, 231, 248, 249, 254

Modelo 8, 10, 24, 72, 74, 75, 76, 77, 84, 85, 97, 129, 130, 135, 137, 138, 142, 143, 147, 148, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 162, 202, 203, 207, 209, 217, 221, 237, 238, 249, 250, 253, 254, 256

## O

Organização 1, 2, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 28, 51, 61, 64, 84, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 97, 126, 132, 140, 141, 143, 147, 149, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 160, 161, 162, 167, 168, 174, 175, 176, 185, 186, 188, 189, 191, 193, 196, 199, 216, 236, 249, 254, 257, 259, 260, 265

Orientação profissional 101, 102, 103, 104, 105, 106, 111, 113, 115

## P

Planejamento 4, 8, 46, 48, 59, 60, 61, 64, 66, 87, 90, 91, 92, 100, 101, 102, 103, 104, 106, 107, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 133, 139, 142, 144, 161, 162, 165, 172, 173, 174, 175, 176, 178, 179, 182, 188, 190, 196, 259

Plano de negócio 172, 174, 176, 177, 180, 181

Previsão de demanda 198, 199, 200, 201, 202, 203, 205, 206, 207, 208

## Q

Qualidade 1, 2, 10, 43, 50, 51, 53, 54, 55, 56, 58, 60, 61, 62, 63, 65, 66, 76, 103, 109, 116, 123, 125, 136, 138, 149, 150, 151, 155, 156, 161, 167, 175, 185, 189, 190, 191, 199, 200, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 230, 236, 247, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 257, 259, 262, 264, 265, 266

## R

Regressão múltipla 67, 68, 69

Resultado 15, 25, 39, 44, 55, 61, 68, 69, 72, 75, 76, 77, 112, 118, 119, 147, 156, 164, 165,

188, 193, 213, 215, 216, 238, 239, 241, 242, 243, 246, 254, 255, 260, 262, 266

## S

Saúde 2, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 98, 105, 114, 116, 117, 168, 189, 252, 253

Setor aéreo 234, 239, 240, 246

Setor privado 4, 8, 39, 42, 57, 85, 236

Setor público 4, 5, 7, 8, 11, 37, 38, 39, 42, 54, 61, 64, 65, 81, 96, 135

Sistema único de saúde 50, 52, 53, 56, 57, 60, 63, 64, 65, 66

Sociedade 2, 6, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 36, 55, 57, 77, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 87, 88, 91, 92, 97, 104, 113, 116, 119, 121, 124, 125, 128, 135, 139, 141, 157, 247, 268

## T

Tomada de decisão 86, 112, 160, 161, 162, 166, 184, 186, 191, 192, 193, 196, 233, 254

## V

Valor de mercado 211, 212, 214, 223, 226

Vias públicas 94, 95, 96, 98, 99

Violência 67, 68, 69, 76, 77, 119

 **Atena**  
Editora

**2 0 2 0**