



---

# ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E EMPRESAS PRIVADAS: ESTRATÉGIA, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

---

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

  
Atena  
Editora  
Ano 2021



---

# ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E EMPRESAS PRIVADAS: ESTRATÉGIA, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

---

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

  
Atena  
Editora  
Ano 2021

**Editora Chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Assistentes Editoriais**

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto Gráfico e Diagramação**

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

**Imagens da Capa**

Shutterstock

**Edição de Arte**

Luiza Alves Batista

**Revisão**

Os Autores

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2021 Os autores

Copyright da Edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena

Editora pelos autores.



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

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

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

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

**Conselho Editorial**

**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

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

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

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. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. 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  
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados  
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. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
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

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão

Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Elizabeth Cordeiro Fernandes – Faculdade Integrada Medicina

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Prof. Dr. Fernando Mendes – Instituto Politécnico de Coimbra – Escola Superior de Saúde de Coimbra

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras

Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria

Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco

Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará

Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí

Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá

Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> 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. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná

Prof. Dr. Cleiseano Emanuel da Silva Paniagua – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás

Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho  
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá  
Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann Junior – Universidade Federal de Juiz de Fora  
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Linguística, Letras e Artes**

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro  
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará  
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná  
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará  
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

### **Conselho Técnico Científico**

Prof. Me. Abraão 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/Secional Paraíba  
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí  
Prof. Dr. Alex Luis dos Santos – Universidade Federal de Minas Gerais  
Prof. Me. Alexsandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional  
Profª Ma. Aline Ferreira Antunes – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Ma. Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa  
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
Profª Drª Andreza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia  
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais  
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco  
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar

Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos  
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Me. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná  
Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo  
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas  
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília  
Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa  
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás  
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia  
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases  
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina  
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil  
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita  
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás  
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí  
Prof. Dr. Everaldo dos Santos Mendes – Instituto Edith Theresa Hedwing Stein  
Prof. Me. Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás  
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora  
Prof. Me. Fabiano Eloy Atílio Batista – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas  
Prof. Me. Francisco Odécio Sales – Instituto Federal do Ceará  
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo  
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária  
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás  
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina  
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro  
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza  
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College  
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará  
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social  
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe  
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay  
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco  
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás  
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFGA  
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis

Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR  
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará  
Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ  
Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe  
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná  
Profª Ma. Luana Ferreira dos Santos – Universidade Estadual de Santa Cruz  
Profª Ma. Luana Vieira Toledo – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados  
Profª Ma. Luma Sarai de Oliveira – Universidade Estadual de Campinas  
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos  
Prof. Me. Marcelo da Fonseca Ferreira da Silva – Governo do Estado do Espírito Santo  
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior  
Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo  
Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará  
Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Prof. Me. Pedro Panhoca da Silva – Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Profª Drª Poliana Arruda Fajardo – Universidade Federal de São Carlos  
Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Me. Renato Faria da Gama – Instituto Gama – Medicina Personalizada e Integrativa  
Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal  
Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba  
Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão  
Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo  
Profª Ma. Taiane Aparecida Ribeiro Nepomoceno – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana  
Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo  
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista



# Organizações públicas e empresas privadas: estratégia, inovação e tecnologia

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira  
**Bibliotecária:** Janaina Ramos  
**Diagramação:** Camila Alves de Cremo  
**Correção:** Mariane Aparecida Freitas  
Giovanna Sandrini de Azevedo  
**Edição de Arte:** Luiza Alves Batista  
**Revisão:** Os Autores  
**Organizadores:** Elói Martins Senhoras

## Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

068 Organizações públicas e empresas privadas: estratégia, inovação e tecnologia / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-741-3

DOI 10.22533/at.ed.413211601

1. Organizações públicas. 2. Empresa privada. 3. Estratégia. 4. Inovação e Tecnologia. I. Senhoras, Elói Martins (Organizador). II. Título.

CDD 346.81067

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

**Atena Editora**

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

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

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

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa.

## APRESENTAÇÃO

O campo científico de Administração tem evoluído muito rapidamente ao longo das décadas por meio de uma estrutural tendência de crescente incorporação de novas agendas temáticas reflexivas aos avanços empíricos e às transformações na realidade tecnológica, organizacional e da própria sociedade.

Alicerçado na compreensão de que a construção do estado da arte no pensamento científico se fundamenta nas ricas experiências empíricas, o presente livro, “Organizações Públicas e Empresas Privadas: Estratégia, Inovação e Tecnologia” traz uma instigante agenda de estudos administrativos.

O objetivo de discutir desta obra coletiva, desenvolvida por um conjunto diferenciado de mais de 80 pesquisadoras e pesquisadores é discutir a realidade das organizações públicas e privadas por meio de uma reflexão imersiva sobre uma agenda tripartite de discussões relacionadas à estratégia, inovação e tecnologia.

Estruturado em 25 capítulos, este livro apresenta relevantes pesquisas que coadunam de uma mesma lógica dedutiva, partindo da abstração teórica no campo epistemológico da Administração até chegar à empiria de estudos de caso, embora trazendo uma pluralidade de diferentes recortes teórico-metodológicos para a análise.

A natureza exploratória, descritiva e explicativa dos estudos do presente livro combina distintas abordagens quali-quantitativas, recortes teóricos e procedimentos metodológicos de levantamento e análise de dados, corroborando assim para a apresentação de uma genuína agenda eclética de estudos, permeada pela pluralidade do pensamento e pela capacidade dialógica dos estudos.

Em função do paradigma eclético manifestado pela combinação de um conjunto diversificado de abordagens teórico-metodológicas, os principais eixos imersivos de condução dos debates focalizaram as agendas de logística, marketing, mercado de trabalho e gestão de pessoas, planejamento e gestão estratégica, bem como de empreendedorismo e inovação.

Com base nas discussões e resultados obtidos nesta obra, uma rica construção epistemológica é fornecida a um potencial amplo público leitor, fundamentada em relevantes análises de estudos de casos que corroboram teórica e conceitualmente para a produção de novas informações e conhecimentos sobre a fluida realidade das organizações públicas e de empresas privadas no período contemporâneo.

Excelente leitura!

Prof. Dr. Elói Martins Senhoras

## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**

#### **APLICAÇÃO DE AUDITORIA NO SETOR DE ALMOXARIFADO**

Aline dos Santos Nonato  
Regiane de Fátima Bigaran Malta  
Sinéia Tenório Cavalcante Rodrigues  
Thiago Bergoci

**DOI 10.22533/at.ed.4132116011**

### **CAPÍTULO 2..... 14**

#### **APLICAÇÃO DA TEORIA DAS FILAS PARA OTIMIZAÇÃO DO TEMPO DE ESPERA DOS NAVIOS DO SISTEMA PORTUÁRIO DO ESTADO DO PARANÁ**

Rebecca Moura Lody  
Tamires Marques de Souza Rodrigues  
Shih Yung Chin

**DOI 10.22533/at.ed.4132116012**

### **CAPÍTULO 3..... 30**

#### **TIPOLOGIA DA RELAÇÃO COMPRADOR-FORNECEDOR: DESEMPENHO PERCEBIDO EM RELAÇÃO À CADEIA DE SUPRIMENTO**

João Barbosa França  
Edgar Reyes Junior  
Rafael Araújo Sousa Farias  
Jonatas Dutra Sallaberry

**DOI 10.22533/at.ed.4132116013**

### **CAPÍTULO 4..... 43**

#### **CONSCIÊNCIA PARA QUE TE QUERO? SOBRE AS INFLUÊNCIAS DOS PROCESSOS INCONSCIENTES NO COMPORTAMENTO DOS CONSUMIDORES**

Cátia Fabíola Parreira de Avelar  
Ricardo Teixeira Veiga  
Pedro Henrique de Freitas Guimarães Nejm

**DOI 10.22533/at.ed.4132116014**

### **CAPÍTULO 5..... 61**

#### **A CONTRIBUIÇÃO DO NEUROMARKETING PARA AUMENTAR A VANTAGEM COMPETITIVA DAS EMPRESAS NO MERCADO CONSUMIDOR**

Karina Szendela  
Adriana Queiroz Silva

**DOI 10.22533/at.ed.4132116015**

### **CAPÍTULO 6..... 74**

#### **RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA COMO FERRAMENTA PARA ENFRENTAMENTO DAS MUDANÇAS CLIMÁTICAS: A EXPERIÊNCIA CUBANA**

Alexis Santiago Pérez Figueredo  
Márcia Aparecida da Silva Pimentel

**DOI 10.22533/at.ed.4132116016**

<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>87</b>
TRANSFORMAÇÕES DO TRABALHO NO BRASIL: UM ESTUDO DO CASO IFOOD	
Walney Barbosa dos Reis	
Francisco Djalma Silva Luna	
<b>DOI 10.22533/at.ed.4132116017</b>	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>100</b>
TRANSFORMAÇÃO DO TRABALHO EM EQUIPE PARA CONTRIBUIR COM A SATISFAÇÃO COM A QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO, CONSTRUTOS GERAIS	
Valentín Alonso-Novelo	
Gustavo Alberto Barredo-Baqueiro	
Juana María Saucedo Soto	
Alicia Hernández Bonilla	
<b>DOI 10.22533/at.ed.4132116018</b>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>108</b>
ASSÉDIO MORAL: ANÁLISE DO TEMA POR MEIO DE UMA BIBLIOMETRIA	
Lígia Maria Heinzmann	
Valdir Machado Valadão Júnior	
<b>DOI 10.22533/at.ed.4132116019</b>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>125</b>
ACUMULAR OU NÃO AS DICAS RECEBIDAS POR SUBORDINADOS OU FUNCIONÁRIOS NO MÉXICO	
Rosa Hilda Hernandez Sandoval	
Laura Leticia Gaona Tamez	
Gabriel Aguilera Mancilla	
Blanca Estela Montano Perez	
Juan Jesus Nahuat Arreguin	
Sergio Arcos Moreno	
<b>DOI 10.22533/at.ed.41321160110</b>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>135</b>
COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS: ESTUDO DE CASO COM EGRESSOS DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO DA CIDADE DE JANAÚBA/MG	
Fábio Cantuária Ribeiro	
Talita Ribeiro da Luz	
<b>DOI 10.22533/at.ed.41321160111</b>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>147</b>
O SEGUNDO IDIOMA NAS EMPRESAS MULTINACIONAIS DE CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA	
Roselis Natalina Mazzuchetti	
Luís Felipe Mazzuchetti Ortiz	
<b>DOI 10.22533/at.ed.41321160112</b>	

<b>CAPÍTULO 13.....</b>	<b>154</b>
<b>INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO SOBRE A PRODUÇÃO CIENTÍFICA INTERNACIONAL E SEUS HOT-TOPICS</b>	
Giulia Xisto de Oliveira	
Debora Vestena	
Isabela Marques Kumer	
Gabriel Biondo Brasil	
Jaíne Pompeo Rodrigues	
Karine da Silveira Aquino	
Antonio Marcos Bezerra	
Eduarda Tschiedel da Silva	
Gabriela Campos Comin	
Marcella de Oliveira Xarão	
Victor Cesar Rodrigues Carvalho	
<b>DOI 10.22533/at.ed.41321160113</b>	
<b>CAPÍTULO 14.....</b>	<b>168</b>
<b>INOVAÇÃO EMPREENDEDORA NA CADEIA PRODUTIVA DE PEDRAS PRECIOSAS DA REGIÃO DO MÉDIO ALTO URUGUAI DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL</b>	
Carine Dalla Valle	
Andrea Cristina Dorr	
<b>DOI 10.22533/at.ed.41321160114</b>	
<b>CAPÍTULO 15.....</b>	<b>182</b>
<b>O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO NA ASSESSORIA DE ESTRATÉGIAS DE GESTÃO PARA A INOVAÇÃO. UM ESTUDO EM EMPRESAS DO MUNICÍPIO DE GUARAPUAVA</b>	
Carlos Roberto Alves	
<b>DOI 10.22533/at.ed.41321160115</b>	
<b>CAPÍTULO 16.....</b>	<b>194</b>
<b>FATORES INIBIDORES AO DESENVOLVIMENTO DE PATENTES EM MPES: UM ESTUDO NO SETOR DE EMBALAGENS PLÁSTICAS</b>	
Rômulo Prezotto	
Djair Picchiali	
<b>DOI 10.22533/at.ed.41321160116</b>	
<b>CAPÍTULO 17.....</b>	<b>218</b>
<b>DESENVOLVIMENTO DA TEORIA CONTÁBIL PARA AUXILIAR A GOVERNANÇA CORPORATIVA: PROPOSTAS DE OPORTUNIDADES DE PESQUISAS</b>	
Rafael Araújo Sousa Farias	
João Barbosa França	
Jonatas Dutra Sallaberry	
<b>DOI 10.22533/at.ed.41321160117</b>	
<b>CAPÍTULO 18.....</b>	<b>234</b>
<b>ALTERAÇÕES NAS NORMAS E OS EFEITOS NAS VARIÁVEIS FUNDAMENTALISTAS:</b>	

## UM ESTUDO NAS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL LISTADAS NA B3

Josicarla Soares Santiago  
Paulo Roberto Nóbrega Cavalcante  
Fabiano Ferreira Batista  
Yara Magaly Albano Soares

**DOI 10.22533/at.ed.41321160118**

### **CAPÍTULO 19.....247**

#### **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENA E MICRO EMPRESA, SÃO LUÍS – MA/ BRASIL**

Diego Padilha Trindade

**DOI 10.22533/at.ed.41321160119**

### **CAPÍTULO 20.....274**

#### **IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DOS SERVIÇOS DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO PARA A VALORIZAÇÃO DA CARREIRA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NO MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL**

Renato Luft  
Cleber de Araujo  
Jeysonn Isaac Balbinot  
Daniel Artur Seelig

**DOI 10.22533/at.ed.41321160120**

### **CAPÍTULO 21.....287**

#### **GESTÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS: PLANEJAMENTO URBANO NA REGIÃO DE MANGUINHOS A PARTIR DO PAC-FAVELAS E SUAS IMPLICAÇÕES**

Leonardo Machado Coelho Monteiro

**DOI 10.22533/at.ed.41321160121**

### **CAPÍTULO 22.....295**

#### **AS ENTIDADES DE DIREITO PÚBLICO, DEVEM ACEITAR A CAUSA DE IMPOSTO DE VALOR AGREGADO NO MÉXICO**

Rosa Hilda Hernandez Sandoval  
Laura Leticia Gaona Tamez  
Gabriel Aguilera Mancilla  
Juan Jesus Nahuat Arreguin  
Blanca Estela Montano Perez  
Valentin Alonso Novelo  
Gustavo Alberto Barredo Baqueiro  
Sergio Arcos Moreno

**DOI 10.22533/at.ed.41321160122**

### **CAPÍTULO 23.....308**

#### **VARIÁVEIS QUE AFETAM A INTENÇÃO EMPREENDEDORA EM ESTUDANTES UNIVERSITÁRIOS**

Juana María Saucedo Soto  
Juan Bernardo Amezcua Núñez  
Alicia del Socorro de la Peña de León

Viridiana Galván Maldonado

**DOI 10.22533/at.ed.41321160123**

**CAPÍTULO 24.....320**

**GRAU DE SATISFAÇÃO DOS DISCENTES EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS DO RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA: UMA ABORDAGEM A PARTIR DA PESQUISA DE MARKETING**

Danielle Lisboa da Motta

Jorge Alberto Velloso Saldanha

Heleno Ferreira Lima

**DOI 10.22533/at.ed.41321160124**

**CAPÍTULO 25.....336**

**SATISFACCIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL: ELEMENTOS INNOVADORES EN LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS MEXICANAS**

Valentín Alonso-Novelo

Laura Leticia Gaona-Tamez

Jorge Ramón Salazar Cantón

Gabriel Aguilera Mancilla

Rosa Hilda Hernández-Sandoval

**DOI 10.22533/at.ed.41321160125**

**SOBRE O ORGANIZADOR.....347**

**ÍNDICE REMISSIVO.....348**



# CAPÍTULO 11

## COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS: ESTUDO DE CASO COM EGRESSOS DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO DA CIDADE DE JANAÚBA/MG

Data de aceite: 04/01/2021

Data de submissão: 06/10/2020

**Fábio Cantuária Ribeiro**

Faculdade Vale do Gortuba (FAVAG)  
Janaúba - MG  
<http://lattes.cnpq.br/4188554182242352>

**Talita Ribeiro da Luz**

Faculdade Novos Horizontes  
(UNIHORIZONTES)  
Belo Horizontes - MG  
<http://lattes.cnpq.br/6183564854983291>

**RESUMO:** As competências exigidas pelo mercado de trabalho são de suma importância para o estudo da Administração. Assim, este estudo teve como objetivo geral descrever e analisar as competências necessárias para ingressar no mercado de trabalho, segundo a percepção dos egressos dos cursos de Administração de faculdades da região de Janaúba/MG formados no período de 2009 e 2010 e dos gestores das organizações em que esses egressos estão inseridos. As técnicas utilizadas para a obtenção dos dados foram: levantamento documental, entrevistas semiestruturadas. Os dados obtidos na pesquisa de campo, foram analisados utilizando-se a análise de conteúdo. Percebe-se que existem necessidades de conhecimentos principalmente experiências em relação às atividades inerentes ao negócio.

**PALAVRAS-CHAVE:** Competências; Diretrizes; Gestor; Administração.

PROFESSIONAL SKILLS: CASE STUDY WITH GRADUATES OF BUSINESS ADMINISTRATION COURSES IN THE CITY OF JANAÚBA/MG

**ABSTRACT:** The skills required by the job market are of paramount importance for the study of Administration. Thus, this study aimed to describe and analyze the skills needed to enter the job market, according to the perception of graduates from the Administration courses at colleges in the region of Janaúba / MG who graduated in the period 2009 and 2010 and the managers of organizations in which these graduates are inserted. The techniques used to obtain the data were: documentary survey, semi-structured interviews. The data obtained in the field research were analyzed using content analysis. It is noticed that there are needs for knowledge, mainly experiences in relation to the activities inherent to the business.

**KEYWORDS:** Powers, Administrator, Guidelines, Manager.

### 1 | INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas na economia brasileira a partir da década de 1990, com a desregulamentação do mercado, a abertura comercial e a estabilização da economia proporcionaram grandes transformações, que vêm exigindo significativos ajustes na cadeia produtiva e consequentes mudanças no mercado de trabalho.

A partir da década de 1990, surge a

necessidade de manter a empregabilidade; assim, para manter os profissionais preparados para o mercado de trabalho, o ensino superior apresentam uma acelerada expansão. Entre 2004 e 2009, o sistema de ensino superior absorveu um aumento de 1.500.865 mil matrículas, o que caracteriza um acúmulo do crescimento relativo de 25,21%. O último censo realizado apresenta uma expansão na matrícula no ensino superior com um universo de 2.314 instituições (INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP, 2009).

Segundo INEP (2009), os cursos de graduação tiveram um crescimento acumulado em 2009 de 33% em relação ao ano de 2004. Os que tiveram maior crescimento (acima de 50%) no Período de 2005 a 2009 foram: Administração, Engenharia e Enfermagem. Quando observada a evolução do número de matrículas do curso de Administração, verifica-se um crescimento de 51%, saltando de 730.898 em 2005 para 1.102.579 em 2009. Ainda pode-se verificar que, enquanto o curso de Administração absorveu esses 1.102.579 alunos, o curso em segundo lugar, o de Direito, ficou com 651.730, uma variação percentual de 40.89%.

Diante do cenário abordado sobre a evolução do curso de Administração e da evolução dos estudos sobre competências, o objetivo deste artigo foi verificar quais são as competências desenvolvidas no curso de Administração e quais são as competências efetivamente necessárias para o desenvolvimento das atividades no mercado de trabalho.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

A abordagem sobre o tema competências tem ganhado novos contornos dentro do processo de educação; vários conceitos tem surgido no âmbito da discussão sobre o tema.

Dutra (2009) define competência como a capacidade da pessoa de agregar valor à organização. Para o autor, o conceito de competências não é um modismo, ao contrário, tem-se mostrado muito adequado para explicar a realidade vivida pelas empresas na gestão de pessoas.

Já para Zarifian (1999), competências relacionam-se a aspectos comportamentais e sociais. O autor considera as questões técnicas ao definir competência como a capacidade de assumir responsabilidades diante de situações produtivas associando aquilo que as pessoas provêm ou produzem.

O autor define competência como a capacidade do indivíduo de tomar iniciativa, de ir além do que está prescrito, de compreender, de dominar novas situações com as quais se depara no trabalho e de assumir responsabilidades sobre elas (ZARIFIAN, 2001).

Fleury e Fleury (2001) reforçam que se deve assumir a competência com a inteligência prática em situações apoiadas nos conhecimentos adquiridos e a transformação que se faz com esses conhecimentos ganha mais força com o aumento da complexidade das situações. Isso significa que agir com competência é utilizar os conhecimentos de forma

criativa para lidar com as situações de maior complexidade no dia a dia das organizações.

A competência requer uma instrumentalização em saberes e capacidades, mas não se reduz a essa instrumentalização. Pode ser um recurso incorporado (saberes, habilidade) e um recurso objetivado (máquinas, documentos, bancos de dados). São esses recursos que o profissional mobiliza. Para o autor, a competência é uma disposição e não um gesto elementar. Ser competente é saber coordenar tais recursos e até mesmo saber improvisar coordenações (LE BOTERF, 2003).

Ao definir competência, Carbone (2006) afirma que a ela está vinculada a capacidade de realizar algo e, para que isso aconteça, é necessário possuir recursos e utilizá-los em determinadas situações para se obter resultado. Para o autor, esses recursos são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, adquiridos na formação teórica e na experiência de vida dos indivíduos.

Esses recursos também estão presentes para Le Boterf (2003), que corrobora afirmando que competência não é um estado, mas uma ação que resulta da combinação de recursos pessoais (conhecimento, habilidades, qualidades, experiências, capacidades cognitivas, recursos emocionais etc.) e recursos do meio (tecnologia, banco de dados, livros, relacionamento etc.). Nos recursos do meio, o indivíduo pode buscar complementos para os seus recursos pessoais, quando não possuir todos os saberes que necessita para realizar sua ação competente.

Zarifian (2001) e Luz (2001) complementam que o vocábulo competência deve ser entendido, em primeiro plano, como a responsabilidade pessoal que o empregado assume diante das situações produtivas. Trata-se, portanto, de uma atitude social de engajamento e de envolvimento, porque mobiliza a sua inteligência e subjetividade, significando assumir riscos, até mesmo o de fracassar. O termo deve ser entendido ainda como o exercício sistemático da reflexividade no trabalho, isto é, o distanciamento crítico diante do trabalho, o questionamento sistemático do modo de trabalhar e dos conhecimentos que a pessoa utiliza. Como tal, não pode ser imposto, mas dever vir da própria pessoa.

Segundo Deluiz (2001), as práticas de gestão que configuram o modelo da competência no mundo do trabalho são: a valorização dos altos níveis de escolaridade nas normas de contratação; a valorização da mobilidade e do acompanhamento individualizado da carreira; os novos critérios de avaliação que valorizam as competências relativas à mobilização do trabalhador e seu compromisso com a empresa; a instigação à formação contínua e a desvalorização de antigos sistemas de hierarquização e classificação ligando a carreira ao desempenho e à formação.

Para Bitencourt *et al.* (2010), o quadro de grandes transformações que a economia enfrenta no momento veio acompanhado de impactos significativos na manutenção de empregos formais. Soma-se a isso a redução de empregos intermediários devido aos avanços tecnológicos e à tendência de polarização dos postos de trabalho restantes, divididos entre empregos qualificados com algum grau de intelectualização e empregos

precários e parciais.

Na visão de Lemos (2006), no contexto de empregabilidade, a qualificação do trabalhador passa a ser exigência permanente, como um movimento constante em direção à conquista de novas habilidades, sendo o indivíduo o único responsável pelo fracasso ou sucesso de sua trajetória.

Balassiano, Seabra e Lemos *et. al.* (2005) apontam que a empregabilidade vem sendo muito discutida e valorizada no meio empresarial e na literatura voltada para o mundo dos negócios, pois atribuem à educação e à qualificação do trabalho um papel fundamental para se enfrentar desafios impostos pela reestruturação produtiva.

Entretanto, qualificação e competência são conceitos distintos, embora haja entre eles algum tipo de associação. Segundo Le Boterf (2003), o conceito de competência que acompanha o profissionalismo só ganhou importância no decorrer dos anos de 1980. Na década de 1970, era a noção de qualificação que dominava.

Na visão de Ferreti (1997), a noção de competência representa a atualização do conceito de qualificação, segundo as perspectivas do capital, e objetiva a adequação às novas formas pelas quais o capital se organiza para obter maior e mais rápida valorização.

De acordo com Vieira e Luz (2005), a noção de qualificação vem sofrendo um deslocamento conceitual mediante o fortalecimento do conceito de competência, por meio do qual o empregado torna-se responsável por seu desempenho individual, devendo mobilizar seus saberes para atingir os resultados organizacionais e manter-se inserido no mercado de trabalho. Assim, o conceito de qualificação é substituído pelo conceito de competências, que se funda em bases instáveis e em procedimentos individualizados. O conceito de competências reforça a dimensão experimental da qualificação, enquanto as dimensões social e conceitual se enfraquecem.

Para Andrade e Amboni (2003), o desenvolvimento de competências, como padrão de articulação entre conhecimento e inteligência pessoal, ganha espaço nas instituições educacionais por exigência das Diretrizes e Bases da Educação Nacional e, assim, torna-se eixo do processo de ensino aprendizagem.

No que concerne aos conteúdos dos cursos de Administração, as Diretrizes Curriculares estabelecem quatro campos interligados de formação:

I – Conteúdos de formação básica: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas;

II – Conteúdos de formação Profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços.

III – Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas tecnologias: abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração.

IV – Conteúdos de formação complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando (BRASIL, 2005, p. 2).

No quadro 1 apresentam-se as competências que o curso de Administração deve desenvolver no processo de formação profissional, de acordo com o art. 4º das Diretrizes Curriculares Nacionais e que encontram respaldo na obra de diversos autores.

Competências das DCNs	Autores que abordam a questão
I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;	Le Boterf (2003); Balassiano et. al. (2005); Zarifian (2001)
II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;	Zarifian (1999); Zarifian (2001)
III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;	Le Boterf (2003); Perrenoud (1998); Luz (2001); Vieira e Luz (2005)
IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;	Carbone (2006); Fleury e Fleury (2001); Bitencourt (2010)
V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;	Dutra (200); Le Boterf (2003); Zarifian (2001); Durand (1998); Bitencourt et. al. (2010);

<p>VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;</p>	<p>Fleury e Fleury (2001); Ruas (1999); Prahald e Hamel (1990); Sarsur (1999); Steffen (1999); Balassiano et. al. (2005)</p>
<p>VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações;</p>	<p>Dutra (2009); Lemos (2006); Ferreti (1997); Tomasi (2000)</p>
<p>VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais (BRASIL, 2005, p. 2).</p>	<p>Boyatzis (1982), Boog (1991) Magalhães e Rocha (1997); McClelland (1973); Deluiz (2001)</p>

Quadro 1 – Competências de acordo com as DCNs e na visão de vários autores

Fonte: Elaborado pelo autores.

As DCN proporcionaram aos pesquisadores o conjunto de competências para a coleta e análise dos dados.

### 3 | METODOLOGIA DE ESTUDO

A pesquisa realizada teve como objetivos específicos: 1) Descrever e analisar, na percepção dos egressos de cursos de Administração de 2009 e 2010, as competências exigidas pelo mercado da região de Janaúba; 2) Descrever e analisar, na percepção dos gestores das organizações da região de Janaúba, as competências requeridas dos egressos no período de 2009 e 2010 e; 3) Comparar as competências requeridas dos profissionais com as competências efetivamente exercidas, de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais.

A pesquisa pode ser caracterizada por uma abordagem qualitativa que conforme Trivinos (1987), estuda os sujeitos em seus cenários naturais, tentando criar um sentido ou interpretar os fenômenos em torno dos significados que as pessoas atribuem a eles, havendo preocupação com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto.

Em relação aos meios, a pesquisa foi um estudo de caso na região da cidade de Janaúba com os egressos do curso de Administração e seus gestores, modalidade que, segundo Beker (1999) e Gil (1989), é utilizada em ciências sociais visando à promoção do estudo de uma organização ou comunidade.

A unidade de análise observada é constituída pelos egressos de administração de duas faculdades que oferecem curso de Administração, com formação entre os anos de 2009 e 2010 na cidade de Janaúba, e dez gestores de organizações distintas e com ramos de atuação diferentes na cidade de Janaúba.

Desse modo, realizaram-se as entrevistas com os egressos do Curso de Administração formados no período de 2009 e 2010, das duas instituições que oferecem curso de administração na cidade de Janaúba. Foram entrevistados 10 egressos, cinco de cada instituição e que já estão atuando no mercado de trabalho, e 10 gestores, sendo um de cada organização onde os egressos atuam. Os gestores foram codificados como G1, G2, etc., e os egressos como E1, E2 e assim por diante.

Utilizou-se um roteiro semiestruturado no qual definiram-se algumas questões orientadoras, deixando aos entrevistados, a oportunidade de complementarem as observações como lhes conviesse.

Quanto aos dados secundários, conforme Martins (2007), foi realizada a análise dos seguintes documentos: projeto pedagógico, histórico, currículo institucional, além de documentos existentes nas instituições de ensino superior onde esses alunos estudaram, tais como os documentos de matrículas, as portarias, os contratos e as políticas administrativas, sempre com o objetivo de propiciar a compreensão e identificação dos alunos. Para análise dos dados primários adotou-se a análise de conteúdo que se constitui das seguintes fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos dados, inferência e interpretação. (GOULART, 2006)

## **4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa, referentes à visão dos egressos e de seus gestores sobre as competências exigidas na região de Janaúba.

No que concerne às qualificações especiais listadas pelos egressos e pelos administradores, figuram aquelas relacionadas à administração, como conhecimento e experiência na área de compras, conhecimento e experiência na área de vendas, conhecimento e experiência na área administrativa, conhecimento na área de recursos humanos. Vejam-se as respostas abaixo:

As decisões são bastante descentralizadas, pois o momento é sempre único, porém são muito bem estabelecidos os limites das decisões, de descontos de prazo etc. (E2)

Percebo um desejo enorme da diretoria de uma interação dos indivíduos e dos processos, assim, o tempo inteiro, temos a obrigação de repassar os conhecimentos em relação às minhas atividades. (G10)

Já em relação às qualificações especiais, ou seja, às licenças, permissões e certificações requeridas para desempenhar as atribuições do cargo de administrador, na visão dos gestores, foram listados: certificados: graduação, especialização; experiência em cargo de gerência; diplomas; certificados e registro em entidade de classe. Observe-se

Como dito anteriormente, depois da inserção das faculdades em Janaúba, não contrato um gerente que não tenha nível superior ou que pelo menos esteja cursando, além da experiência que é muito necessário no nosso ramo de negócios. (E5)

Cobro bastante certificados, mas não tem exigência legal nenhuma para tal, somente para contratar pessoal mais gabaritado. (E6)

As decisões que os egressos tomam no decorrer das suas atribuições dizem respeito àquelas que levam em consideração os fatores administrativos, operacionais e econômicos; a relação de negociação com o cliente e a reposição de produtos e materiais.

As minhas tomadas de decisões são rápidas, e se aplicam ao momento da tarefa. (E1)

Todas as decisões que tomo estão ligadas aos fatores administrativos e econômicos, no entanto as diretrizes gerais são definidas pela matriz, logo, as decisões precisam estar em consonância com as definidas no planejamento. (E10)

Em se tratando da supervisão, ou seja, se a organização exige perfil de liderança, foi respondido pela maioria dos gestores que a instituição exige capacidade de trabalhar sob pressão psicológica, pensar de forma sistêmica, revolver conflitos, ter empatia e segurança, além de foco em resultados e alto nível de comprometimento.

É muito necessário que, no cargo de supervisão, o profissional tenha bastante capacidade de manter relações inter-pessoais e ação proativa. (G1)

Para nossa organização a capacidade de trabalhar com a resolução de conflitos é muito importante, pois diariamente estamos em volta de mais de 400 pessoas, a pressão é muito grande. (G3)

Essas competências enquadram-se nos itens I, II e III das Diretrizes Curriculares Nacionais: I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão; II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais; e III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento (BRASIL, 2005).

Praticamente todos os administradores entrevistados são solicitados a analisarem os fenômenos produtivos que ocorrem na organização, mediante a análise de atividades e seus resultados. As respostas com essas características podem ser observadas abaixo. Para Gagné (1988), estas se relacionam ao saber como fazer algo ou à capacidade



de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido, ou seja, à capacidade de instaurar informações e utilizá-las em uma ação, com vistas ao atingimento de um propósito específico.

Assim como na tomada de decisões, os administradores são obrigados a analisarem os fenômenos que estão ocorrendo no ambiente organizacional. (E1)

Precisamos analisar quase que diariamente os processos produtivos, até porque nossas metas são diárias e precisamos apresentar todos os dias o acontecido e o porquê do acontecido. (G2)

Nossas unidades não permitem morosidade no sistema, assim todos são bem dinâmicos em analisar os fenômenos que ocorreram em sua unidade, isto, diariamente. (G5)

Essa competência é prevista no item III das Diretrizes Curriculares Nacionais: refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento (BRASIL, 2005)

Quando questionados sobre a transmissão do conhecimento, a maioria dos egressos entrevistados dizem que não têm obrigação de transmitir conhecimento, somente em alguns casos específicos, demonstrando uma individualização das atividades. Essa competência de desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional está prevista no item II das Diretrizes Curriculares Nacionais: desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais (BRASIL, 2005). Essas características podem ser observadas nas entrevistas abaixo:

Somente na questão do melhor modelo, quando alguém está fazendo bem diferente dos outros e está tendo um resultado positivo este deve ensinar o restante do grupo para ter uma padronização. (E3)

Sempre que ocorrem mudanças, somos obrigados a fazer esta transmissão de conhecimento, nas reuniões semanais é colocado para cada um toda semana apresentar um tema novo. (E7)

Em se tratando de desenvolvimento, as organizações preocupam-se com a formulação de novos projetos para a melhoria dos processos. Todas as instituições pesquisadas relativamente preocupam-se com a melhoria contínua dos processos da organização.

A nossa organização tem uma preocupação grande em relação à melhoria dos processos, todos os anos é feita uma análise criteriosa dos processos para verificar possibilidade de melhoria, e esta ainda pode acontecer no ambiente de trabalho no decorrer das atividades. (G1)

Temos uma preocupação com a melhoria dos resultados, no entanto não tenho observado a criação de um novo projeto de para desenvolver a organização, parece que está faltando algo novo para a organização. (G3)

Desse modo, essa competência, prevista no item VIII das Diretrizes Curriculares Nacionais, ainda está sendo pouco exigida dos egressos.

## 5 | CONCLUSÕES

Em relação aos requisitos para o cargo, percebe-se uma visão antagônica, pois os egressos não percebem exigências, enquanto isto é muito observado pelos gestores. Verificou-se nas entrevistas que existem diretrizes para inserção no quadro de funcionários das organizações e que estas possuem plano de cargos e salários. Foi percebido que a busca pela obtenção de títulos aliada com o tempo de permanência são fatores críticos de sucesso para crescimento nas organizações.

Ao analisar os documentos de quatro organizações, sendo duas públicas e duas privadas, percebe-se que existem diretrizes para inserção no quadro de funcionários da organização e que estas possuem plano de cargos e salários. Foi percebido que a busca pela obtenção de títulos, aliada com o tempo de permanência são fatores críticos de sucesso para crescimento nas organizações. No entanto, para as outras 6 organizações, não se percebeu qualquer benefício para os administradores que estão buscando conhecimento nas academias; tão somente uma única promoção sem muitos benefícios para o administrador.

No que concerne à opinião dos gestores, os resultados são muito contundentes, pois, como eles têm um conhecimento mais amplo das diretrizes da organização, foi mais fácil identificar suas percepções, sendo estas muito preocupadas com o desenvolvimento organizacional. Foi verificado que, para inserção na organização, não é necessário, como requisito mínimo, a conclusão de curso superior, mas, quando feita a pesquisa de campo, percebeu-se que, para conseguir promoções na organização, faz-se necessário, no mínimo, estar cursando um curso superior, de preferência Administração. Conforme Lemos e Pinto (2008) no debate atual sobre a importância da qualificação profissional na busca da empregabilidade, o termo competências ganha destaque sugerindo uma ruptura com a noção tradicional de qualificação, pois pressupõe uma nova atitude profissional com relação ao trabalho e remete, à esfera individual, a responsabilidade pela conquista do emprego. Os gestores parecem ter uma ligação muito próxima com essa afirmação.

Quando feita a comparação entre as competências requeridas dos profissionais de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais com as competências efetivamente exercidas, este foi um ponto de bastante contrassenso, pois, na visão de alguns gestores que possuem nível superior, existe uma ligação dos requisitos para administração com as Diretrizes Curriculares Nacionais. No entanto, para os gestores que não possuem nível superior, estes simplesmente desconhecem ou desejam aplicar tais requisitos nas

organizações; o único desejo intrínseco é a manutenção e em alguns casos a ampliação do negócio.

Por fim, foi observada uma inquietação muito grande dos egressos, quando se tratava da aplicação prática dos conteúdos estudados na academia. Existe uma distância muito grande entre a percepção dos egressos na prática do dia a dia de trabalho, com as propostas dos conteúdos programáticos estudados em sala.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui O. B; AMBONI, Nério. **Diretrizes curriculares para o curso de graduação em Administração**: como entendê-las e aplicá-las na elaboração e revisão do projeto pedagógico. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2003. 82p.

BALASSIANO, M.; SEABRA, A. A.; LEMOS; A. H. Escolaridade, salários e empregabilidade: tem razão a teoria do capital humano? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 4, p. 31-52, 2005.

BECKER, Howard S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. 4. ed. São Paulo: 1999.

BITENCOURT, Claudia et. al. **Gestão de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR. **Parecer Nº 776/97 de 03 de dezembro de 1997**. Disponível em: <www.mte.gov.br>. Acesso em: 6 de abr. de 2011.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR. **Parecer Nº 134/2003, de 04 de junho de 2003**. Disponível em: <www.mte.gov.br>. Acesso em: 6 de abr. de 2011.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR. **Resolução nº 4, de 13 de Julho de 2005**. Disponível em: <www.mte.gov.br>. Acesso em: 6 de abr. 2011.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Lei n. 9394/96 de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, n. 248, dez. 1996, p. 27.833-27.841.

CARBONE, P. P. Gestão por competências: uma nova metodologia de gerenciamento do capital humano. **Mundo PM – Project Management**, n. 11, p. 18-23, out./Nov. 2006.

DELUIZ, Neise. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. **Boletim Técnico do SENAC**, v. 27, n. 3, set./dez. 2001. Disponível em: <http://www.senac.br/informativo/BTS/273/boltec273b.htm>. Acesso em 6 abr. 2001

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, tendências e perspectivas** – 1 ed. São Paulo: 2009;

FERRETTI, Celso J. Formação profissional e reforma do ensino técnico no Brasil, anos 90: **Educação e Sociedade**, Campinas, n. 59, p. 225-269, ago, 1997.

FLEURY, Afonso; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GAGNÉ, R. M. **The conditions of learning**. A teoria instrucional de Robert Gagné. 3. Ed. Holt: Rinehart e Winston, 1988.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1989.

GOULART, Iris Barbosa. **Análise de conteúdo**. In: GOULART, I. B. Temas de Psicologia e Administração. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA -INEP. **Censo da Educação Superior – 2009**. Brasília: INEP, 2009, Disponível em <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: 2 jul. 2011.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2003.

LE MOS, M. T. S. Empregabilidade e individualização da conquista do emprego. In: BALASSIANO M.; COSTA, I. S. A. In: **Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, p. 49-64, 2006.

LE MOS, A. H. C.; PINTO, M. C. S. Empregabilidade dos administradores: quais os perfis profissionais demandados pelas empresas? **Cadernos EBAPE. BR**, v, 6, n. 4, p. 1-15, 2008.

LUZ, T. R. **Telemar - Minas: competências que marcam a diferença**. 2001. Tese (doutorado em administração).- UFMG/CEPEAD, Belo Horizonte, 2001

RAMOS, Marise Nogueira. **A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação**. São Paulo: Cortez, 2001.

ROPE, Françoise; TANGUY, Lucie. **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papirus, 1997.

SARSUR, Amyra Moyses. **Empregabilidade e empresabilidade: um estudo junto a organizações e profissionais em Minas Gerais**. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais.

TOMASI, Antônio. **Qualificação ou competência**. Junho 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

VIEIRA, A. LUZ, T. R. Do Saber aos Saberes: Comparando as Noções de Qualificação e de Competência. **Rev. O&S**, v. 12, p. 93-108, abr./jun., 2005.

ZARIFIAN, P. **Gestão pela competência**. Rio de Janeiro, Papirus 1999.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por um nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Administração 5, 20, 29, 32, 39, 40, 41, 43, 44, 60, 71, 72, 77, 83, 87, 95, 97, 108, 109, 110, 112, 113, 115, 116, 123, 124, 135, 136, 138, 139, 140, 141, 144, 145, 146, 148, 154, 160, 166, 167, 168, 181, 187, 194, 202, 214, 215, 216, 223, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 246, 247, 250, 251, 254, 263, 271, 272, 273, 274, 275, 278, 279, 284, 285, 286, 334, 335, 347

Agência 162, 218, 219, 220, 221, 222, 228, 229, 231

Almoxarifado 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11

Assédio moral 108, 109, 110, 111, 113, 114, 115, 119, 120, 122, 123, 124

Auditoria 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 224, 225, 228

### B

B3 222, 234, 235, 236, 239, 241, 244

Brasil 12, 32, 34, 44, 57, 71, 74, 77, 78, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 95, 96, 97, 98, 108, 109, 110, 124, 139, 140, 142, 143, 145, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 154, 163, 172, 175, 180, 188, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 201, 214, 215, 216, 222, 230, 231, 232, 236, 245, 246, 247, 249, 257, 272, 278, 279, 280, 282, 283, 284, 287, 288, 289, 291, 292, 323

### C

Cadeia de suprimento 30, 31, 32, 33

Cadeia produtiva 135, 168, 169, 170, 171, 172, 178, 179, 217

Carreira 137, 274, 275, 278, 279, 280, 281, 283

Competência(s) 32, 33, 111, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 149, 182, 183, 187, 188, 191, 192, 237, 238

Comportamento 23, 34, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 50, 51, 54, 55, 56, 57, 60, 61, 62, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 77, 78, 84, 120, 122, 200, 223, 234, 239, 241, 243, 244, 254, 260, 267, 270, 278, 308, 334

Comprador(es) 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 55, 252

Construção civil 234, 236, 238, 239, 241, 244, 245

Consumidor 43, 44, 45, 48, 49, 57, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 73, 90, 92, 95, 254, 260, 267, 269, 270, 321, 334, 337, 339

Contabilidade 11, 13, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 245, 246, 273

Cuba 74, 80, 81, 82, 83, 85, 86

Cultura organizacional 78, 100, 105, 106, 107, 157, 208, 336, 341, 344, 345, 346

### E

Embalagens 61, 67, 72, 194, 195, 202, 203, 212, 213

Empreendedor 171, 194, 196, 199, 201, 202, 212, 216

Empreendedorismo 87, 168, 169, 172, 194, 200, 213, 214, 308

Empresa(s) 9, 2, 3, 10, 15, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 54, 60, 61, 63, 64, 66, 67, 69, 70, 71, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 97, 98, 99, 107, 116, 117, 123, 126, 127, 136, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 157, 158, 167, 171, 172, 182, 183, 184, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 201, 202, 203, 204, 205, 207, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 228, 229, 232, 233, 234, 236, 239, 240, 241, 244, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 260, 261, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 277, 308, 309, 311, 312, 314, 316, 318, 319, 321, 345, 346, 347

Ensino superior 117, 118, 136, 141, 320, 321, 323, 336, 337

Equipe 3, 7, 10, 100, 186, 190, 191, 251, 264, 281

Estoque(s) 1, 2, 3, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12

Estratégia 2, 31, 63, 94, 147, 148, 156, 171, 172, 182, 183, 184, 186, 188, 190, 191, 197, 201, 205, 214, 215, 247, 249, 250, 251, 252, 253, 256, 258, 264, 267, 270, 271, 272, 273, 276, 277, 279, 285, 335, 347

## F

Fila(s) 14, 15, 16, 17, 20, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 320, 328, 329, 330, 333

Fornecedor(es) 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 39, 41, 91, 150, 152, 155, 184, 186, 190, 191, 218, 219, 221, 268, 269

## G

Gestão 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 30, 33, 34, 40, 63, 71, 72, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 108, 110, 124, 136, 137, 140, 145, 146, 147, 151, 155, 156, 157, 158, 161, 165, 166, 167, 179, 181, 182, 183, 186, 187, 188, 191, 192, 193, 198, 210, 213, 214, 216, 219, 221, 222, 228, 229, 231, 255, 272, 274, 278, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 292, 293, 322, 334, 347

Gestor(es) 2, 3, 6, 7, 8, 9, 12, 30, 32, 34, 35, 39, 110, 135, 140, 141, 142, 144, 157, 182, 186, 187, 188, 190, 191, 201, 212, 219, 220, 221, 224, 227, 228, 275, 277, 289, 324, 328

Governança corporativa 113, 124, 218, 219, 221, 222, 229, 230, 231, 232, 233

## I

Inconsciente 43, 46

Informação 9, 12, 38, 44, 47, 49, 88, 89, 90, 95, 97, 138, 150, 151, 183, 184, 190, 191, 192, 203, 204, 206, 208, 209, 211, 212, 214, 219, 221, 234, 235, 236, 237, 238, 241, 245, 247, 269, 270, 272, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 283, 284, 285, 286, 325

Inovação 41, 85, 88, 113, 124, 154, 155, 156, 157, 160, 162, 163, 164, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 178, 179, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 201, 202, 203, 204, 205, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215,

216, 217, 347

## **M**

Marketing 33, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 54, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 107, 138, 151, 155, 171, 184, 193, 247, 250, 255, 256, 258, 260, 265, 271, 273, 308, 309, 320, 321, 322, 324, 325, 327, 334, 335, 345, 346

Mercado 3, 4, 10, 12, 61, 63, 64, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 90, 94, 95, 96, 135, 136, 138, 140, 141, 149, 152, 155, 169, 170, 171, 179, 180, 184, 185, 186, 187, 188, 190, 194, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 203, 204, 205, 208, 209, 218, 222, 226, 227, 230, 236, 238, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 262, 263, 264, 266, 267, 268, 269, 270, 282, 291, 310, 311, 324, 337

México 106, 107, 125, 126, 127, 132, 295, 298, 300, 308, 311, 312, 317, 318, 345, 346, 347

Microempresa(s) 247, 248, 249, 252, 255, 272, 314

Mudanças climáticas 74, 75, 77, 80, 81, 82, 83, 84, 85

## **N**

Navio(s) 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 28, 29

Neuromarketing 60, 61, 62, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73

## **O**

Organização 1, 3, 5, 6, 7, 9, 10, 12, 15, 35, 55, 63, 64, 66, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 90, 94, 109, 136, 140, 141, 142, 143, 144, 155, 156, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 200, 201, 216, 219, 220, 221, 222, 226, 227, 228, 248, 250, 251, 252, 253, 254, 258, 265, 270, 275, 276, 277, 278, 288, 289, 321, 323, 324

## **P**

PAC 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294

Patentes 194, 195, 196, 197, 198, 199, 203, 204, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215

Planejamento 2, 3, 5, 7, 9, 12, 17, 32, 64, 68, 72, 79, 80, 82, 99, 138, 142, 146, 193, 215, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 269, 270, 271, 272, 273, 282, 284, 287, 289, 290, 292, 294

Políticas públicas 45, 57, 171, 287, 288, 289, 290, 293, 294, 321, 323, 347

Porto 14, 15, 16, 17, 18, 20, 23, 28, 29, 40, 99, 123, 124, 145, 146, 180, 181, 193, 214, 215, 245, 271, 272, 284, 294, 334, 335

Propriedade industrial 194, 195, 197, 204, 208, 214, 215, 216, 217

## **Q**

Qualidade 3, 6, 8, 10, 13, 31, 34, 65, 71, 81, 85, 100, 109, 111, 112, 139, 169, 170, 172, 174, 184, 190, 229, 230, 250, 251, 252, 253, 259, 287, 288, 290, 291, 292, 320, 322, 328, 329, 330, 331, 336, 337

## **R**

Registro 1, 141, 197, 198, 204, 211, 216, 225, 305

Responsabilidade social 55, 74, 75, 76, 77, 79, 80, 85, 86, 160, 218, 226, 229

## **S**

Satisfação 2, 39, 43, 45, 64, 69, 100, 258, 261, 320, 321, 322, 324, 325, 326, 327, 328, 329, 330, 331, 332, 333, 334, 335, 336, 337

Secretariado executivo 182, 183, 187, 188, 191, 192, 193

Sustentabilidade 79, 113, 124, 155, 156, 157, 158, 160, 166, 183, 227, 251

## **T**

Tecnologia 12, 38, 61, 70, 71, 72, 85, 88, 91, 94, 95, 96, 97, 137, 148, 149, 150, 151, 160, 165, 166, 183, 184, 185, 187, 193, 197, 198, 199, 201, 214, 230, 272, 274, 275, 280, 284, 285, 286, 335, 347

Teoria 13, 14, 15, 19, 21, 28, 29, 39, 46, 52, 54, 55, 139, 145, 146, 181, 183, 184, 193, 194, 196, 199, 200, 202, 204, 205, 216, 218, 219, 220, 221, 223, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 272, 294, 325

Trabalho 2, 3, 5, 7, 11, 13, 14, 15, 20, 29, 47, 57, 69, 74, 75, 76, 77, 78, 82, 87, 88, 89, 91, 93, 94, 96, 98, 100, 108, 109, 110, 111, 113, 114, 115, 123, 124, 126, 135, 136, 137, 138, 140, 141, 143, 144, 145, 147, 149, 152, 170, 179, 182, 183, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 195, 198, 202, 211, 212, 214, 220, 225, 228, 232, 234, 239, 240, 255, 256, 257, 258, 260, 264, 269, 270, 274, 275, 279, 283, 284, 285, 291, 334, 335

## **U**

Universidade 14, 30, 61, 71, 72, 73, 74, 87, 108, 117, 118, 146, 154, 161, 166, 168, 182, 213, 214, 218, 229, 234, 246, 271, 274, 285, 286, 287, 294, 320, 322, 323, 327, 328, 334, 335, 336, 347

## **V**

Vantagem competitiva 5, 31, 32, 33, 61, 63, 65, 66, 69, 71, 72, 78, 157, 158, 178, 179, 186, 190, 192, 197, 209, 249, 250, 252, 259, 272

Variáveis fundamentalistas 234, 235, 236, 238, 239, 241, 244, 245





---

# ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E EMPRESAS PRIVADAS: ESTRATÉGIA, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

---

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

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

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

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

Atena  
Editora

Ano 2021



---

# ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E EMPRESAS PRIVADAS: ESTRATÉGIA, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

---

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

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

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

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

  
Atena  
Editora  
Ano 2021