

# AD MI NIS 3 TRA ÇÃO:

**Estudos organizacionais e sociedade**

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

  
Atena  
Editora  
Ano 2021



# AD MI NIS 3 TRA ÇÃO:

**Estudos organizacionais e sociedade**

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

 **Atena**  
Editora

Ano 2021

**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Natália Sandrini de Azevedo

Daphynny Pamplona

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2021 Os autores

Copyright da edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



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

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

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

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

**Conselho Editorial**

**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

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

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

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

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

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

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

Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso  
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

**Diagramação:** Maria Alice Pinheiro  
**Correção:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Indexação:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Revisão:** Os autores  
**Organizador:** Elói Martins Senhoras

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

A238 Administração: estudos organizacionais e sociedade 3 /  
Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa -  
PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5983-664-2

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.642211711>

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins  
(Organizador). II. Título.

CDD 658

**Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166**

**Atena Editora**

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

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

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

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

## DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

## APRESENTAÇÃO

A evolução do pensamento administrativo tem sido apreendida no tempo como uma evolução incremental e contínua de debates sobre soluções e agendas estratégicas que podem otimizar processos, produtos e serviços ou resolver aqueles problemas que afetam a Sociedade e as Organizações.

O objetivo deste livro é caracterizar o campo científico da Administração em sua riqueza de agendas temáticas, por meio da apresentação de um conjunto diversificado de estudos que valoriza a reflexão sobre a realidade organizacional que é complexa, sem perder a praticidade de uma linguagem amplamente acessível ao grande público.

Neste sentido, a estruturação do presente livro fundamenta-se em um conjunto de 26 capítulos, os quais abordam, tanto as agendas teóricas e discursivas no campo epistemológico da Administração, quanto, a realidade empírica organizacional e da gestão estratégica, ilustradas no formato de estudos de caso.

A natureza exploratória, descritiva e explicativa dos capítulos do 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.

Resultado de um trabalho coletivo desenvolvido por meio de uma rede de autores brasileiros e estrangeiros, esta obra apresenta uma visão panorâmica sobre a realidade organizacional a partir de uma abordagem que valoriza a pluralidade de pensamento sobre a realidade dos desafios e problemas correntes.

Conclui-se para apreciação de leitura que uma panorâmica visão da do campo de Administração é fornecida ao 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 organizacional no período contemporâneo.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras




## SUMÁRIO

### CAPÍTULO 1..... 1

TRÊS ABORDAGENS DE ECONOMIA POLÍTICA INTERNACIONAL: UM DEBATE HIPOTÉTICO ENTRE EMINENTES PENSADORES SOBRE CRISES ECONÔMICAS INTERNACIONAIS

Virgilius de Albuquerque


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6422117111>

### CAPÍTULO 2..... 16

OS IMPACTOS DA ECONOMIA CIRCULAR SOB A PERSPECTIVA DA OFERTA E DO CONSUMO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Dênio Almeida Carneiro

Miguel Norberto Mendes Soares


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6422117112>

### CAPÍTULO 3..... 35

DIFFERENCES BETWEEN A TRADITIONAL SUPPLY CHAIN AND AN INTEGRATED SUPPLY CHAIN

Bertha Molina Quintana


María Berta Quintana León

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6422117113>

### CAPÍTULO 4..... 44

NEED TO SHARE - A NOVA TENDÊNCIA, SEUS MECANISMOS E RISCOS

Danielle Sandler dos Passos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6422117114>


### CAPÍTULO 5..... 51

EL RECURSO HUMANO COMO FACTOR CLAVE PARA LA CERTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE MEJORA EN ISO 9001

Rebeca Teja Gutiérrez

Verónica Loera Suárez

Nidia López Lira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6422117115>


### CAPÍTULO 6..... 62

GESTÃO HUMANIZADA E LIDERANÇA: O PAPEL DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Daniele Campos do Nascimento

Deniz Helena Pereira Abreu

Elizabeth Luiza da Silva “*in memorian*”

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6422117118>

**CAPÍTULO 7..... 76**


**TEORIA DE HOFSTEDE: UMA ANÁLISE DA DIMENSÃO LTO X STO E A CULTURA BRASILEIRA**

Juliana Ferreira Ribeiro Miguel

Eric Cohen

Andreia Freitas

Michele Braga dos Santos Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6422117117>

**CAPÍTULO 8..... 100**

**TRABALHO VOLUNTÁRIO: RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E APROPRIAÇÃO DO TRABALHO**

Edgard Gonçalves da Costa


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6422117118>

**CAPÍTULO 9..... 118**

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO: UN CASO PRÁCTICO**

Alma Elizabeth Miranda Quiñones

María Magdalena Trejo Lorenzana

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6422117119>

**CAPÍTULO 10..... 130**

**FORU COMO HERRAMIENTA PARA EL SERVICIO UTILIDAD DENTRO DE LAS EMPRESAS**

Mtro. David Pérez Gómez

Agustín Ortiz Romero

Xochitl Patricia Ortega Angulo

Emiliano Pérez Romero

Andrea Guadalupe Silva Méndez

Mauricio Armando Vélez Tello de Meneses

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171110>

**CAPÍTULO 11..... 139**

**ROBOTIZAÇÃO APLICADA A ORGANISMOS VEGETAIS: INOVAÇÃO EM SERVIÇOS**


Maria Teresa Rodrigues Pessoa

Clara Rose Zacharias de Oliveira Ferreira da Cruz

Marco Aurélio Pinhel Peixoto

Luciano Mendes Camillo

Marcos Paulo Braga de Lima

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171111>


**CAPÍTULO 12..... 148**

**LA EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR COMO GENERADORA DE VALOR DE MARCA PARA EL COMERCIO DETALLISTA**

Valentin Gallart Camahort

Yeamduan Narangajavana Kaosiri


Luis Callarisa-Fiol  
Javier Sánchez-García

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171112>

**CAPÍTULO 13..... 163**

AGRONEGÓCIO E A CADEIA PRODUTIVA DO LEITE: DESAFIOS, COMPORTAMENTO DOS PRODUTORES RURAIS E DESENVOLVIMENTO REGIONAL


Ariosto Sparemberger  
Pedro Luís Büttendender  
Luciano Zamberlan  
Darles Michel Assmann

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171113>

**CAPÍTULO 14..... 180**

PROJETOS COMPLEXOS: ESTUDO DE CASO SOBRE A COMPLEXIDADE DOS PROJETOS DE ENGENHARIA EM UMA EMPRESA DO SETOR DE ÓLEO E GÁS

Frederico Gonzaga Lafeté  
Carlos Frederico de Oliveira Barros  
Paulo de Oliveira Coelho Dutra Leal

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171114>

**CAPÍTULO 15..... 193**

ANÁLISE DE FALHAS DE MATERIAIS COMPÓSITOS EM CONSTRUÇÕES POPULARES

Thiago Leônidas de Souza Carvalho

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171115>

**CAPÍTULO 16..... 204**

COMUNICAÇÃO INTERNA E PROPOSTAS PARA ALINHAMENTO DAS INFORMAÇÕES: O CASO DE UMA EMPRESA DE BOA VISTA-RR


Talita Hávila Lopes Silva  
Jacqueline Alves Machado

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171116>

**CAPÍTULO 17..... 211**

O USO DA PLATAFORMA P91 COMO ESTRATÉGIA DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E SUAS APLICAÇÕES NO TRABALHO REMOTO DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19

Talita de Souza Costa  
Weslei Alvim de Tarso Marinho  
José Geremonte Garcia  
Rafael Lucas Silva  
Marcelo Santos Carielo  
José Augusto de Lima Prestes

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171117>

**CAPÍTULO 18.....217**


VICTIMIZATION OF COMPANIES, FROM THE POINT OF VIEW OF THE BUSINESSMEN AND ENTREPRENEURS OF THE PORT OF ACAPULCO, GRO., MEXICO

Moisés Carmona Serrano

José Adolfo Martínez Castellanos

Julio Cesar Cortez Jaimes

Remigio Marin Ibarra

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171118>

**CAPÍTULO 19.....227**

POSSÍVEIS INTERAÇÕES ENTRE CONHECIMENTOS EXTERNOS E INTERNOS NOS PROCESSOS DE INOVAÇÕES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Mauricio Henrique Benedetti

Alexandre Nabil Ghobril

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171119>


**CAPÍTULO 20.....246**

ESTUDO BIBLIOGRÁFICO SOBRE O PROCESSO DE PRECIFICAÇÃO EM MICRO E PEQUENOS EMPREENDIMENTOS

Edda Jaqueline Sousa de Oliveira

Ingrid Cristina da Cruz Espindola

Edna Torres de Araújo


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171120>

**CAPÍTULO 21.....265**

MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE ARTESANATO NO MUNICÍPIO DE CERRO LARGO – RS E A INFLUÊNCIA DA FORMALIZAÇÃO

Denise Medianeira Mariotti Fernandes

Raquel Barragan Minosso

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171121>

**CAPÍTULO 22.....278**

LA MICROEMPRESA COMO ACTOR (OFERENTE Y DEMANDANTE) EN UN MODELO FINANCIERO A DESARROLLAR EN EL ESTADO DE COLIMA, MÉXICO


Julio Humberto Ríos Romo

Elvia Lorena Torres Alejandre

María Sánchez Losoya

Nayeli Viridiana Osorio Hernández

IbnerMora Silva


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171120>

**CAPÍTULO 23.....286**

IMPORTÂNCIA DA GESTÃO FINANCEIRA PARA OS TRANSPORTADORES DE PEQUENA ESCALA: ESTUDO DE CASO MOTOCICLISTAS DO 9º BAIRRO MUNHAVA CENTRAL-BEIRA-MOÇAMBIQUE (2018-2019)

Maria Albertina Lopes da Silva Barbito

Inácio Augusto Belo


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171123>

**CAPÍTULO 24..... 298**

OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS MULHERES NEGRAS EMPREENDEDORAS NA CIDADE DE RIO GRANDE-RS

Simone Silva Porto Machado

Kettle Duarte Paes

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171124>

**CAPÍTULO 25..... 317**

A ASCENSÃO DA MULHER NA GESTÃO E A TRANSFORMAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO NO CONTEXTO VAREJISTA DO MUNICÍPIO DE CACOAL/RO

Andréia Duarte Aleixo


Sabrina Bueno Fernandes

Ozana Rodrigues Boritza

Maria Bernadete Junkes

Suzenir Aguiar da Silva

Nilza Duarte Aleixo de Oliveira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171125>

**CAPÍTULO 26..... 328**

O MARKETING DIGITAL E A CAMPANHA INSTITUCIONAL #REPENSE: ANÁLISE FINANCEIRA E ESTRATÉGICA DE UMA ARENA ESPORTIVA PARA INCLUSÃO DO PÚBLICO FEMININO NO CENÁRIO DO FUTEBOL

Gustavo Samuel Cunha

Wanessa Leticia de Oliveira Miranda

Helena Belintani Shigaki

José Edson Lara

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.64221171126>

**SOBRE O ORGANIZADOR..... 350**

**ÍNDICE REMISSIVO..... 351**

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO: UN CASO PRÁCTICO

*Data de aceite: 25/10/2021*

*Data de submissão: 03/08/2021*

### **Alma Elizabeth Miranda Quiñones**

Tecnológico Nacional de México, Instituto  
Tecnológico  
De Tlalnepantla, Departamento de Ciencias  
Económico  
Administrativas, Tlalnepantla de Baz, Estado  
de México  
ORCID: 0000-0003-1213-1625

### **María Magdalena Trejo Lorenzana**

Tecnológico Nacional de México, Instituto  
Tecnológico  
De Tlalnepantla, Departamento de Ciencias  
Económico  
Administrativas, Tlalnepantla de Baz, Estado  
de México  
ORCID: 0000-0002-0721-1586

**RESUMEN:** La gestión estratégica es un análisis del entorno dentro y fuera de la organización el cual permite definir las metas y objetivos esperados, para seleccionar las estrategias que serán incorporadas como resultado del diagnóstico, el objetivo es presentar la aplicación de algunas herramientas estratégicas, en un ejemplo de una institución de educación superior, para lo cual se seleccionaron las metodologías del análisis de factores externos, FODA y cuatro rubros, generando una propuesta de visión hacia el futuro de una organización, usando la visión, misión, lema, logo a través del cruce de información para generar los objetivos y sus

estrategias para lograrlo.

**PALABRAS CLAVE:** Administración estratégica, factores externos, FODA, cuatro rubros, herramientas estratégicas

### **ANÁLISE ESTRATÉGICA: UM CASO PRÁTICO**

**RESUMO:** A gestão estratégica é uma análise do ambiente dentro e fora da organização que permite definir as metas e objetivos esperados, de forma a selecionar as estratégias que serão incorporadas como resultado do diagnóstico. O objetivo é apresentar a aplicação de algumas ferramentas estratégicas, num exemplo de instituição de ensino superior, para as quais foram selecionadas as metodologias de análise de fatores externos, SWOT e quatro itens, gerando uma proposta de visão para o futuro de uma organização, utilizando a visão, missão, lema, logotipo através do cruzamento de informações para gerar os objetivos e suas estratégias para alcançá-los.

**PALAVRAS - CHAVE:** Gestão estratégica, fatores externos, SWOT, quatro itens, ferramentas estratégicas.

### **STRATEGIC ANALYSIS: A PRACTICAL CASE**

**ABSTRACT:** Strategic management is an analysis of the environment inside and outside the organization, which allows to define the expected goals and objectives. To select the strategies that will be incorporated as result of the diagnosis. The objective is to present the application of

some strategic tools in an example of a higher education institution. The methodologies of the analysis of external factors, SWOT and four items were selected, generating a vision proposal towards the future of an organization. Using the vision, mission, slogan, logo through the crossing of information to generate the objectives and their strategies to achieve it.

**KEYWORDS:** Strategic management, external factors, SWOT, four items, strategic tools

## 1 | INTRODUCCIÓN

La administración estratégica es un análisis del entorno tanto al interior como al exterior de una organización, lo que conlleva a definir las metas y objetivos que se desean lograr, especificando las estrategias que, de acuerdo con los datos registrados en el diagnóstico, serán presentados como una propuesta de desarrollo para el organismo al que es dirigido.

Las tendencias globales son un factor clave, que permite la puesta en práctica de la administración estratégica, al proveer de un acercamiento a los cambios más significativos que están por hacer su aparición en un futuro no muy lejano, esto en el ambiente educativo, obtiene fuerza al impactar en aspectos como: la actualización de los contenidos de formación, o la reestructura de los entornos de aprendizaje; sin embargo, desde la perspectiva empresarial, muestra la necesidad de una reorganización en el aspecto administrativo y la forma de conducir a la institución dentro del ámbito de competencia en el que se desenvuelve.

Si bien existe una gran variedad de herramientas para realizar el análisis estratégico, cada una de ellas cuenta con una aplicación distinta, por lo que considerando su funcionalidad se han seleccionado una serie de instrumentos para realizar la revisión de una institución de educación superior y posgrado, dando paso a la estructura del presente documento.

La planeación estratégica aporta a la alta gerencia elementos que dan seguridad en el camino a seguir (RAMOS, 2009), coadyuvando a integrar la filosofía organizacional, descrita en la misión, visión y valores, así como el ambiente institucional que proporciona el contexto de referencia; una vez identificados estos elementos, se procede a la selección y aplicación de las herramientas para realizar el análisis estratégico.

En este caso en particular serán presentados tres análisis; 1°. Factores externos comprendido por los aspectos político, demográfico, económico, tecnológico y competencia que influyen al desarrollo organizacional; 2°. FODA integrado por las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que refleja la institución; y 3°. El estudio de los cuatro rubros constituido por los puntos de vista desde la producción, finanzas, personal y mercadotecnia.

## **2 | DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO**

Proceso de identificación del ambiente filosófico. La alta dirección convoca a su equipo administrativo a nivel táctico para llevar a cabo en consenso la revisión de la visión y misión institucional, utilizando para ello el sistema de lluvia de ideas, cada una de las áreas acude con sus colaboradores a replicar y considerar las aportaciones que surjan de su reunión con la finalidad de integrar en lo mayor posible, las ideas tomadas de todos y cada uno de los trabajadores que integran la organización, partiendo de este inicio se continua con la aplicación de las herramientas propuestas para el desarrollo del caso.

## **3 | APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS.**

### **3.1 Análisis de factores externos**

El siguiente elemento dentro del proceso es la aplicación de la herramienta de los factores externos, también conocido con el nombre de análisis PESTEL por las siglas (político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal) (PRIETO,2015), este instrumento, se usa para estudiar y comprender los aspectos que afecta en el funcionamiento de la empresa considerando los factores político, demográfico, económico, tecnológico y ambiental, en este sentido para el ejemplo que se atiende, las escuelas de educación superior en los momentos actuales se encuentran realizando sus funciones de manera remota, debido a la emergencia sanitaria ocasionada por el COVID-19, viéndose afectadas por diversos factores externos en la figura 1, se pueden observar algunos de los posibles factores que intervienen en la determinación de las estrategias, apoyado en los acuerdos y decretos gubernamentales que en materia de educación superior se han establecido para dar continuidad con las actividades docentes y administrativas necesarias para seguir otorgando los servicios educativos a los jóvenes estudiantes y evitar que sean suspendidos los tramites y su formación escolar.



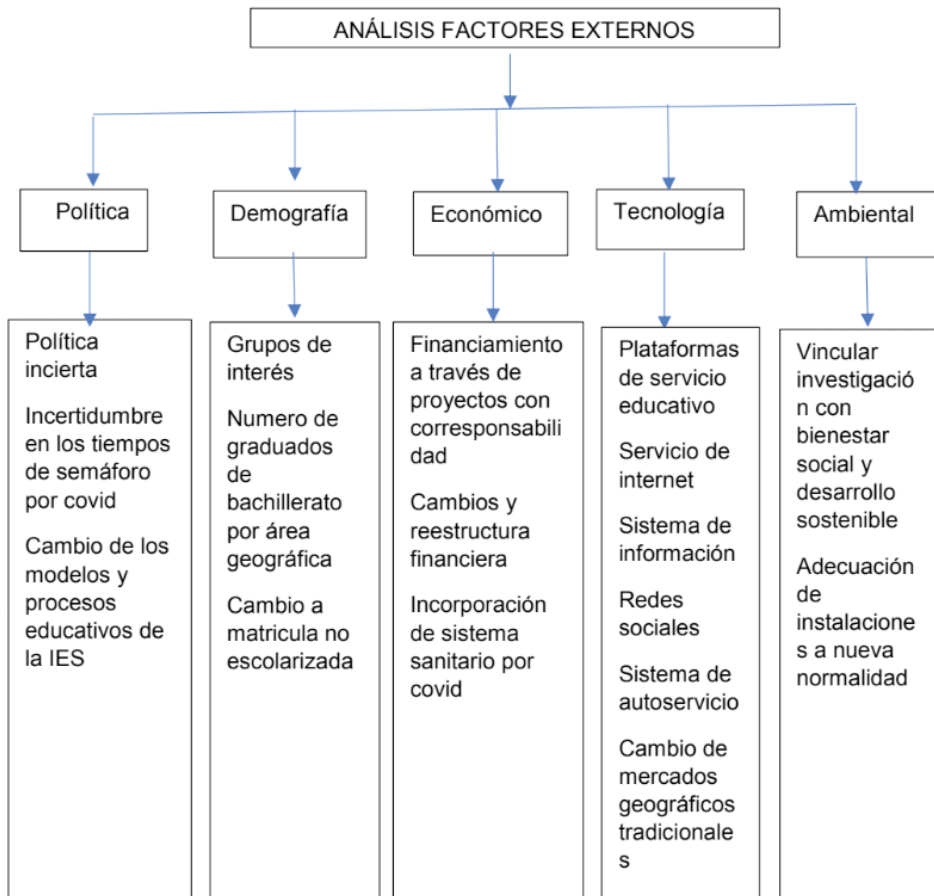


Figura 1. Factores externos

### 3.2 Análisis FODA

Esta es una de las herramientas estratégicas con mayor aplicación en las organizaciones, consiste en realizar un análisis interno, de donde se obtienen las fortalezas que se refiere a las capacidades especiales con que cuenta la empresa para tener una posición privilegiada frente a la competencia, debilidades, como la posición desfavorable dentro del mercado, por ej., falta de recursos, habilidades no disponibles, entre otros; las oportunidades son factores positivos explotables en el entorno empresarial para una ventaja competitiva y las amenazas situaciones del entorno que pueden llegar a atentar contra la permanencia de la organización la figura 2, representa estos datos:

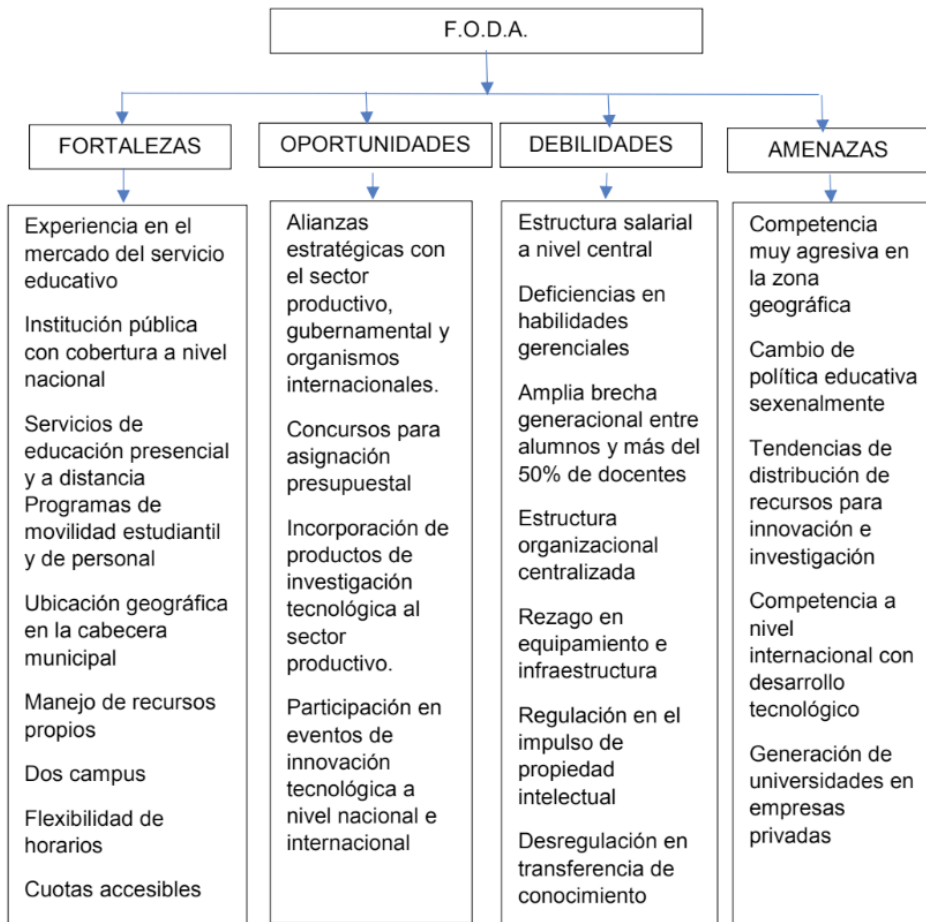


Figura 2. Descripción del FODA

### 3.3 ¿Hacia dónde se dirige la organización?

A partir de la identificación de las oportunidades, contrarrestando las debilidades y amenazas encontradas en el análisis, se realiza un enlace con considerando la filosofía institucional, por lo que será necesario revisar su contenido así se puede observar lo siguiente la visión presentada en la figura 4, la misión que se muestra en la figura 5 y los objetivos estratégicos que se describen en la figura 6, recordando que esta información fue obtenida a través de la revisión dirigida por la alta dirección y el nivel táctico en conjunto con el operativo de la orientación hacia donde se conducirá la institución en cuestión.

## VISIÓN

Para el 2030 ser una institución educativa inclusiva reconocida internacionalmente, por su generación de egresados de alto impacto tecnológico, social, empresarial y científico, que den soluciones sustentables a problemas reales del país.

Figura 4. Visión

## MISIÓN

Es una institución de formación profesional a nivel superior y posgrado constituida por su planta docente, administrativa y alumnado, que en conjunto desarrollan el conocimiento científico, tecnológico y empresarial, aplicado al progreso y protección del ambiente y sociedad, de manera responsable, con sentido crítico, ético y visión estratégica, capaces de solucionar problemas de contexto en un ambiente globalizado.

Figura 5. Misión

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO 1. Fortalecer las competencias laborales de por lo menos el 90% de toda la planta docente que atiende la oferta educativa para el 2024

OBJETIVO 2. Desarrollar la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación en al menos el 40% de la planta docente y estudiantil para el 2024

Figura 6. Objetivos estratégicos

### 3.4 Cuatro rubros

Inicialmente la estrategia en el ambiente empresarial, se enfocaba a diseñar los objetivos y la planeación racional para su logro, así como la asignación de los recursos necesarios (CHANDLER, 1962), en este sentido era considerada como un proceso de elite, asignado a un área específica o de la alta dirección (CASAZZA, 2009), actualmente las estrategias corporativas, requieren de una comprensión del ambiente que rodea a la empresa, de su capacidad de resiliencia (GUTIÉRREZ, 2012), las estrategias en palabras de Ramos (2009), se formulan como un conjunto de criterios que proyectan y proponen acciones específicas para un supuesto escenario, siendo desglosado en cada una de las áreas en que se encuentra estructurada la institución, en la figura 7 la herramienta

de cuatro rubros, describe el análisis de las variables producción, financieras, personal y mercadológico (AGUIRRE, 2014) y su relación con los clientes, proveedores, gobierno, colaboradores y demás componentes de los grupos de interés, que apoyan en la generación de valor de la organización, a fin de esclarecer cuales son las estrategias a generar.

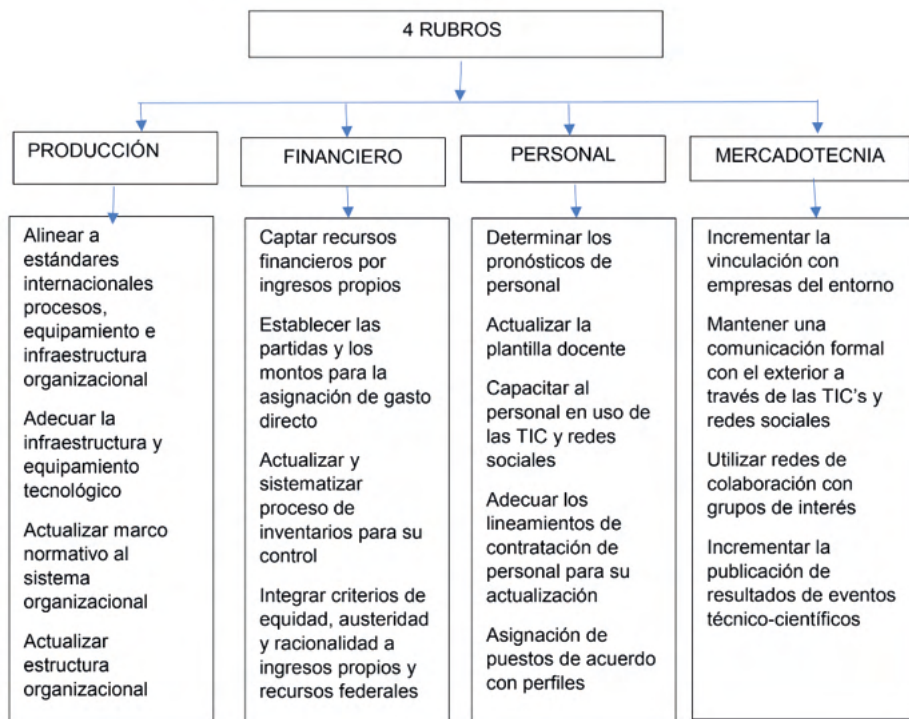


Figura 7. Herramienta cuatro rubros

### 3.5 Estrategias por proponer

Se contempla cuatro tipos de estrategias que intentan aterrizar el sentido abstracto del proceso de la planeación, partiendo de la herramienta de FODA, fig. 8 se pueden integrar de acuerdo con David, (2003, p. 161), la muestra la descripción de estos estilos y su sub-clasificación, que de acuerdo con las condiciones empresariales y sus características pueden ser; hacia adelante, hacia atrás, de manera horizontal, para desarrollo en el mercado, desarrollo de productos, diversificación concéntrica, diversificación horizontal, recorte de gastos, enajenación o liquidación .

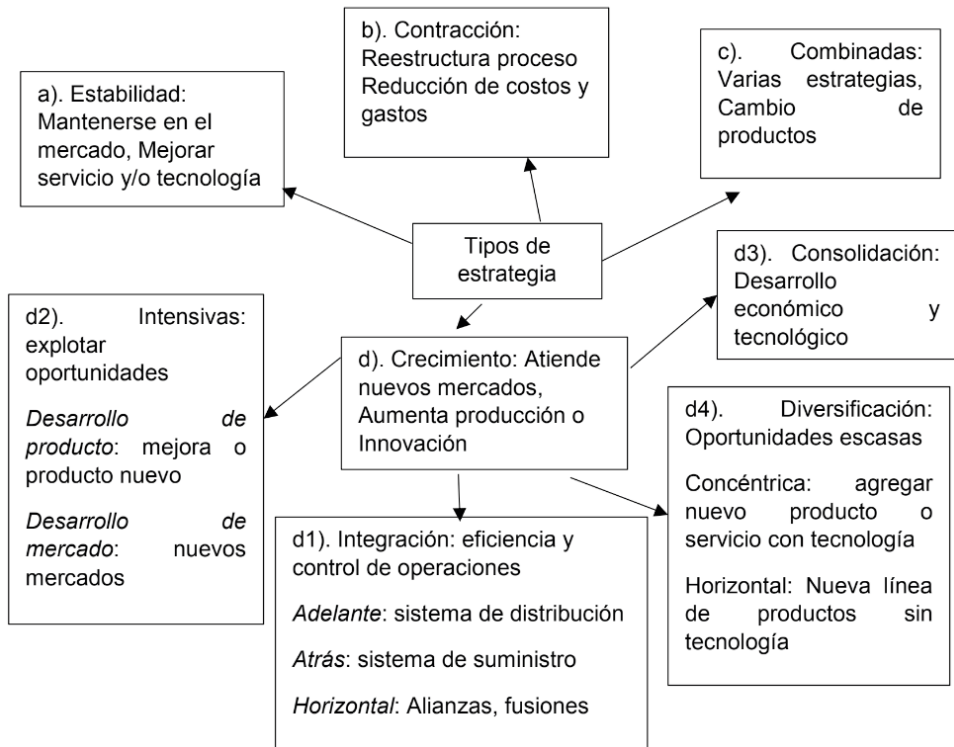


Figura 8. Tipos de estrategia. Adaptado de David (2003)

a). Estabilidad, este tipo es recomendado cuando se desea mantenerse en el mercado y en las condiciones actuales; b). Contracción, éste se sugiere cuando la diversificación, ha generado un aumento de costos en las líneas de producción, por lo que se recomienda la reducción de costos en sus procesos; c). Combinadas, buena alternativa, cuando los rendimientos esperados no se logran, optando por contar con varios caminos de acción; d). Crecimiento, adecuada al sostener resultados positivos, estas se subdividen en: d1). Incremento en la eficiencia o control de los sistemas, utilizando sus sistemas de distribución, de suministros o las alianzas estratégicas; o d2). Intensificar el desarrollo de productos o servicios y mercados existentes, d3). Desarrollo económico y tecnológico para mantener la estabilidad organizacional y continuar con su expansión; d4). Diversificación, sugerida cuando no existen oportunidades de mejora en los productos actuales, agregando un nuevo producto o servicio, apoyado en la tecnología, la gestión o los recursos actuales, o desarrollando el producto sin apoyo en la tecnología, o por medio de la diversificación integral de la empresa.

Utilizando los datos anteriores en la aplicación del análisis estratégico de la institución de educación superior y posgrado, se determina el siguiente proceso de aplicación generando la siguiente propuesta, considerando que la visión institucional pretende que

“Para el 2030 será una institución educativa inclusiva reconocida internacionalmente, por su generación de egresados de alto impacto tecnológico, social, empresarial y científico, que den soluciones sustentables a problemas reales del país”, y para lograrlo se formulan cuatro objetivos estratégicos descritos en la tabla 1. Objetivos Institucionales para 2024, que proyectan las estrategias propuestas para su consecución.

OE. 1	OE.2	OE.3	OE.4
Fortalecer las competencias laborales de por lo menos el 90% de toda la planta docente que atiende la oferta educativa	Desarrollar la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación en al menos el 40% de la planta docente y estudiantil	Fortalecer el equipamiento físico y tecnológico para ampliar la capacidad de cobertura educativa escolarizada, a distancia y mixta en un 60%	Fortalecer el equipamiento físico y tecnológico para ampliar la capacidad de cobertura educativa escolarizada, a distancia y mixta en un 60

Tabla 1. Objetivos institucionales para 2024

Fuente: Elaboración propia.

Diseño de estrategias de acuerdo con cada uno de los objetivos institucionales propuestos.

*Objetivo estratégico 1.* Fortalecer las competencias laborales de por lo menos el 90% de toda la planta docente que atiende la oferta educativa para el 2024

- Estrategia 1. Ajustar la planeación del talento humano docente en relación con las competencias laborales requeridas
- Estrategia 2. Desarrollar programas de desarrollo del personal docente que ya se encuentra integrando la plantilla de personal
- Estrategia 3. Alinear la formación del talento humano con los indicadores de los procesos de certificación institucional y acreditación de programas educativos

*Objetivo estratégico 2.* Desarrollar la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación en al menos el 40% de la planta docente y estudiantil para el 2024

- Estrategia 1. Generar proyectos de investigación para la innovación y transferencia de tecnología.
- Estrategia 2. Adecuar la infraestructura y equipamiento tecnológico para realizar actividades de investigación y transferencia de conocimiento.
- Estrategia 3. Asignación de funciones de acuerdo con los perfiles establecidos para cada puesto.
- Estrategia 4. Fomentar la formación y registro de patentes y propiedad intelectual

*Objetivo estratégico 3.* Fortalecer el equipamiento físico y tecnológico para ampliar la capacidad de cobertura educativa escolarizada, a distancia y mixta en un 60% para el 2024.

- Estrategia 1. Innovar y sistematizar los procesos administrativos para la optimización del equipamiento actual.
- Estrategia 2. Diseñar un plan de gestión y distribución del gasto directo para el mantenimiento y corrección de equipamiento físico y tecnológico.

*Objetivo estratégico 4.* Incrementar para el 2024 en un 30% la vinculación con el sector productivo, gubernamental y social, nacional e internacional, mediante la formalización de convenios de colaboración.

- Estrategia 1. Firmar convenios de colaboración con el sector productivo, gubernamental y social
- Estrategia 2. Desarrollar redes de colaboración con instituciones educativas a nivel nacional e internacional.
- Estrategia 3. Fortalecer programas de estancias empresariales para atender proyectos de necesidad, de producción, tecnológica, ambiental, social y emprendimiento.

De acuerdo con los elementos anteriores se puede estructurar como se muestra en la tabla 2, descripción de las estrategias de acuerdo con cada uno de los tipos mencionados anteriormente por lo que se puede describir de la siguiente manera tipo de estrategia, la estrategia a realizar y el análisis estratégico que se está efectuando para el caso en particular.

Tipo de estrategia	Estrategia	Análisis estratégico.
Crecimiento	Fortalecer la calidad de la oferta educativa, consolidando las competencias laborales de la planta docente, en el uso de las tecnologías de la información, ampliando la cobertura de la modalidad de educación a distancia.	La estrategia consiste en la ampliación del servicio educativo en la plataforma digital considerando que los estudiantes a atender utilizan en un 80% las tecnologías y redes sociales, por lo que el enfoque hacia el cliente se centra en fortalecer el ambiente tecnológico para el otorgamiento del servicio educativo.
Contracción	Desarrollar la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación, aprovechando los recursos propios que genera la propia institución.	La estrategia consiste en la optimización de los recursos existentes, tanto financieros, tecnológicos y de espacios físicos, para gestionar los recursos en las necesidades reales.
Integración Horizontal	Formalizar convenios de colaboración con los grupos de interés, para atender las necesidades de producción y desarrollo tecnológico, gestionando la aplicación del conocimiento	La estrategia se centra en las alianzas con los diversos sectores para la generación de servicios y reabastecimiento de recursos.

Tabla 2. Descripción de la estrategia

Fuente: Elaboración propia.

La participación de la totalidad del personal al interior de la organización fortalecerá el desarrollo de una cultura organizacional, de cooperación misma que será impulsada

hacia el exterior al establecer los mecanismos de alianzas estratégicas para la aplicación del conocimiento, y al mismo tiempo el desarrollar programas para el otorgamiento de nuevos servicios en el contexto globalizado.

#### 4 | CONSIDERACIONES FINALES

Para el diseño de las estrategias en una organización se recomienda que se propicie el involucramiento de las áreas gerenciales, ya que dichas áreas cuentan con la información, tanto de las tendencias en las áreas de especialización, como el sustento formal para la toma de decisiones, lo que facilita la interpretación de los datos y hace factible la determinación de las rutas alternas a aplicar, deduciendo un primer principio que es la participación integral de la organización.

La realización del presente ejercicio pone de manifiesto el segundo punto, la necesidad de realizar un estudio detallado de los diversos elementos, como los factores externos, los de influencia organizacional y los rubros a los que se debe atender, así como la filosofía que guiará el desempeño y comportamiento en el corto y mediano plazo, coincidiendo con Gutiérrez (2012), al colocar como punto central la comprensión del ambiente que rodea a la organización y su puesta en marcha con mayor prontitud, para maximizar la ventaja competitiva.

Al analizar las tendencias globales, contrastando con los escenarios presentes, se logra empatar la oferta científica y tecnológica con los requerimientos del mercado y la sociedad tanto actuales como futuros (AGUIRRE, 2014), aunque con esto se logre identificar los planes generales y las acciones específicas, es necesario determinar el comportamiento que se espera generar con su aplicación, llegando a la tercera aportación, determinar los comportamientos esperados.

Se realizó una metodología de cruce de información para la determinación de las estrategias propuestas, sin embargo se considera que por cuestiones de tiempo y alcance de la información, se convierte en un punto de origen para continuar con la investigación y comprobación del establecimiento de las estrategias, asimismo se manifiesta que no existe conflicto de intereses, en la realización de la presente práctica, y al mismo tiempo se conforman como un conjunto de ejercicios que facilitaron la comprensión del proceso de planeación estratégica.

#### REFERENCIAS

AGUIRRE, J. Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. **Estudios Gerenciales**, 31, 100-110. (2014). Recuperado el 20 de abril de 2020 de <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.07.001>



CASAZZA, M. La estrategia antes de la estrategia: una mirada comparativa acerca del papel de la estrategia en el mundo de los negocios entre el siglo XIX y XX. **Revista Científica de UCES**, 13(1), 37-50. 2009. Recuperado el 20 de abril de 2020. Dirección de internet: [http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/745/La\\_estrategia\\_antes\\_de\\_la\\_estrategia.pdf?sequence=1](http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/745/La_estrategia_antes_de_la_estrategia.pdf?sequence=1)

CHANDLER, A. **Strategy and Structure**. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, Cambridge, MIT Press. 1962.

DAVID, F. **Conceptos de administración estratégica** (9ª. Ed.). Naucalpan, Estado de México: Pearson Educación. 2003

GUTIÉRREZ, J. Redefinición y tendencias del concepto de estrategia para el gerente colombiano. **Estudios Gerenciales**, 28 (122), 153-167. 2012. Recuperado el 15 de agosto de 2020 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21223179009>

PRIETO, D. Análisis de los factores del entorno bajo el enfoque de PESTEL y DAFO para el proyecto empresarial "FEQUIMA": Portal web de maquinarias, equipos y herramientas en Brasil. **Sapienza Organizacional**, 2(3), 129-152. 2015. Recuperado el 2 de agosto de 2020 de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553056601009>

RAMOS, A. La estrategia para empresas con sede en el Valle de Aburrá Universidad Eafit. **Universidad Eafit**, 45(154), 53-69. 2009. Recuperado el 2 de agosto de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/215/21512252005.pdf>

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Administração 1, 3, 1, 62, 68, 74, 75, 87, 97, 99, 113, 114, 116, 117, 163, 178, 191, 222, 239, 240, 243, 246, 247, 257, 258, 259, 260, 271, 272, 293, 295, 309, 310, 311, 321, 322, 329, 332, 345

Agronegócio 6, 140, 141, 142, 143, 163, 164, 166, 167, 168, 169, 177, 178, 179

### B

Big Data 48

Blockchain 206, 207, 209, 210, 211

Brasil 8, 12, 44, 64, 74, 75, 85, 86, 91, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 107, 108, 111, 113, 115, 129, 146, 163, 164, 166, 168, 169, 177, 178, 186, 207, 241, 245, 246, 254, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 263, 264, 268, 271, 272, 282, 283, 291, 292, 294, 296, 297, 298, 310, 311, 312, 314, 316, 321, 324, 341, 342

### C

Cadeia de abastecimento 31, 35

Cadeia Produtiva 6, 163, 164, 169, 172, 176, 177, 235, 237, 238, 243, 245

Capitalismo 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 299, 309, 321

Cliente 57, 73, 127, 130, 131, 132, 133, 135, 136, 148, 149, 150, 152, 153, 154, 158, 159, 189, 234, 235, 250, 325, 326, 327, 329, 330, 331, 337, 338, 339, 342

Comércio 2, 8, 9, 11, 12, 14, 245, 246, 256, 271, 308, 316, 317

Complexidade 6, 27, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191

Comunicação 45, 68, 71, 104, 105, 139, 190, 207, 227, 284, 287, 320, 321, 325, 328, 329, 330, 331, 332, 334, 337, 339, 345

Confiança 48, 186, 222, 226, 230, 232, 233, 234, 238, 250, 315, 318, 322

Conhecimento 2, 19, 44, 45, 46, 48, 50, 62, 63, 67, 72, 73, 79, 80, 89, 96, 141, 165, 170, 171, 176, 186, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 252, 267, 270, 285, 286, 288, 291, 314, 317, 328, 334

Consumidor 5, 18, 30, 32, 84, 105, 133, 148, 150, 151, 152, 153, 158, 159, 164, 165, 169, 172, 177, 250, 319, 326, 327, 330, 331, 338

Consumo 4, 3, 4, 16, 17, 18, 19, 22, 29, 30, 31, 32, 46, 77, 85, 91, 93, 104, 168, 169, 236, 237, 327, 338

Covid-19 6, 103, 115, 120, 206, 207, 209, 210, 211

Cultura 5, 44, 46, 47, 49, 56, 58, 60, 66, 67, 68, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 84, 85, 87, 89, 91, 93, 95, 97, 98, 101, 114, 115, 127, 172, 176, 227, 264, 311, 313, 322

## D

Desafios 3, 6, 8, 17, 31, 64, 116, 163, 168, 182, 207, 210, 293, 294, 300, 301, 303, 305, 307, 308, 309, 311, 312, 313, 315, 317, 318, 320

Desenvolvimento Regional 6, 85, 163, 172, 178

## E

Economia 4, 1, 2, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 20, 25, 31, 34, 81, 92, 103, 107, 109, 115, 168, 175, 177, 178, 179, 224, 241, 243, 246, 247, 250, 258, 259, 260, 263, 264, 269, 272, 280, 281, 284, 293, 311, 319, 345

Empreendedorismo 7, 25, 88, 90, 241, 243, 256, 263, 264, 271, 284, 293, 294, 297, 298, 299, 302, 304, 309, 310, 311

Empresa 6, 180, 240, 258, 259, 267, 271, 316, 322

Estado 7, 1, 3, 5, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 32, 48, 51, 60, 65, 71, 72, 90, 91, 102, 107, 108, 110, 118, 129, 136, 139, 165, 194, 203, 229, 257, 258, 262, 263, 273, 275, 277, 279, 297, 298, 299, 316, 333

Estratégia 6, 24, 28, 71, 84, 108, 110, 184, 206, 207, 236, 251, 263, 327, 329, 345

## F

Feminismo 293, 294, 295, 296, 309, 310, 311

Finanças 1, 9, 173, 281, 284, 285, 286, 288, 289, 290, 340

FORU 5, 130, 133, 134, 135

Futebol 8, 323, 324, 325, 332, 339, 340

## G

Gestão 3, 4, 7, 8, 12, 19, 20, 24, 27, 28, 44, 45, 50, 62, 63, 64, 66, 67, 68, 71, 72, 73, 74, 75, 78, 83, 84, 87, 88, 89, 101, 102, 104, 105, 107, 108, 113, 114, 116, 117, 118, 163, 165, 166, 170, 171, 172, 173, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 188, 190, 191, 192, 206, 208, 209, 210, 222, 223, 224, 226, 227, 228, 235, 236, 237, 238, 240, 241, 242, 243, 244, 248, 249, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 288, 289, 290, 291, 292, 310, 311, 312, 313, 315, 317, 318, 319, 321, 322, 323, 325, 329, 345

Governança corporativa 76, 79, 80, 86, 87, 88, 89, 90, 94, 96, 97, 99

## I

Incerteza 81, 82, 95, 180, 182, 183, 184, 186, 187, 189

Informação 44, 45, 46, 47, 48, 49, 81, 91, 104, 140, 189, 206, 207, 210, 230, 232, 234, 243, 251, 252, 253, 265, 267, 270, 281, 282, 283, 284, 287, 326, 330

Inovação 5, 28, 31, 66, 88, 89, 94, 139, 143, 144, 166, 168, 206, 210, 222, 223, 224, 225,

226, 227, 228, 229, 230, 231, 233, 235, 237, 238, 239, 240, 241, 244, 263, 264, 272, 345  
Inteligência emocional 4, 62, 63, 70, 71, 72, 73, 74

## L

Liberal 1, 2, 5, 10, 14, 15

Liderança 4, 8, 62, 63, 64, 66, 68, 69, 71, 72, 73, 226, 284, 312, 313, 315, 316, 317, 318, 319, 320, 321, 322

## M

Marca 5, 60, 105, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 158, 159, 245, 250, 251, 332

Marketing 8, 24, 26, 29, 33, 97, 105, 114, 116, 131, 136, 137, 149, 151, 152, 160, 161, 162, 168, 178, 212, 236, 248, 249, 250, 255, 304, 316, 323, 325, 326, 327, 328, 329, 330, 331, 332, 334, 338, 339, 340, 341, 342, 343, 344

Mercado 8, 1, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 31, 52, 54, 57, 63, 66, 68, 69, 72, 73, 78, 85, 99, 101, 105, 107, 121, 124, 125, 128, 131, 139, 144, 145, 151, 164, 165, 166, 169, 172, 173, 176, 177, 186, 224, 225, 234, 241, 243, 245, 246, 248, 249, 250, 251, 254, 255, 257, 261, 264, 265, 266, 268, 269, 272, 276, 284, 288, 293, 294, 295, 297, 298, 301, 302, 306, 308, 310, 312, 313, 314, 316, 317, 319, 320, 322, 324, 328, 332, 337

Moçambique 7, 281, 282, 283, 284, 285, 289, 291

Mulher 8, 82, 175, 293, 294, 295, 296, 297, 302, 305, 308, 309, 312, 313, 314, 316, 317, 318, 320, 321, 322, 323, 324, 339

## N

Nacional-Intervencionista 1, 2, 14

Need to know 46, 47, 50

Need to share 4, 44, 45, 50

## O

Organização 11, 14, 47, 68, 104, 186, 207, 295, 311

## P

Pandemia 6, 52, 57, 103, 115, 206, 207, 210, 211

Privacidade 44, 47, 48, 49, 50

Projetos 6, 89, 100, 101, 103, 109, 111, 112, 178, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 224, 226, 234, 237, 255, 256, 257, 259, 341

## R

Responsabilidade Social 5, 100, 101, 103, 104, 105, 106, 108, 114, 116

## S

Segurança 17, 44, 46, 47, 48, 49, 50, 64, 83, 86, 111, 172, 188, 190, 196, 198, 201, 208,

210, 251, 266, 270, 282, 285, 300, 314, 345

Serviços 3, 5, 7, 11, 15, 49, 66, 102, 104, 106, 107, 109, 110, 139, 143, 144, 145, 189, 210, 211, 223, 224, 227, 229, 241, 243, 254, 256, 257, 258, 281, 282, 283, 284, 285, 289, 290, 294, 295, 297, 302, 303, 310, 314, 326, 328, 332

Socialismo 1, 2, 5, 13, 14

Socialista 1, 2, 6, 13, 15

Sociedade 1, 3, 2, 5, 6, 10, 13, 14, 45, 48, 49, 76, 77, 80, 82, 83, 85, 87, 92, 96, 98, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 113, 117, 264, 283, 284, 285, 291, 293, 295, 298, 302, 303, 305, 308, 309, 311, 332, 345

Sustentabilidade 16, 17, 18, 19, 27, 29, 79, 87, 97, 106, 174, 176, 177, 327

## **T**

Trabalho 3, 5, 6, 8, 1, 3, 4, 7, 12, 18, 19, 24, 45, 63, 64, 66, 69, 72, 73, 76, 78, 79, 81, 83, 85, 86, 90, 91, 92, 93, 95, 98, 100, 101, 102, 103, 106, 107, 108, 109, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 139, 140, 175, 182, 184, 185, 187, 190, 195, 206, 207, 209, 210, 226, 228, 229, 234, 235, 237, 257, 258, 261, 264, 265, 270, 271, 272, 288, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 301, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 310, 311, 312, 313, 314, 316, 317, 318, 319, 320, 321, 322, 324, 325, 326, 333

## **V**

Valor 5, 5, 7, 17, 29, 30, 31, 32, 45, 49, 55, 56, 57, 82, 87, 92, 96, 99, 124, 130, 136, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 157, 158, 159, 175, 177, 189, 224, 225, 227, 231, 234, 250, 259, 264, 289, 294, 304, 308, 325, 327, 330, 331, 333, 337, 338, 339

Varejista 8, 164, 312, 313, 317, 318, 320


Voluntariado 100, 101, 102, 103, 106, 107, 108, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117


# AD MI NIS 3 TRA ÇÃO:

**Estudos organizacionais e sociedade**

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

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

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

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

**Atena**  
Editora

Ano 2021

# AD MI NIS 3 TRA ÇÃO:

**Estudos organizacionais e sociedade**

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

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

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

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

Atena  
Editora

Ano 2021