

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 2



**Atena**  
Editora  
Ano 2022

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 2



**Atena**  
Editora  
Ano 2022

**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

*Open access publication* by Atena Editora



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

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

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

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

**Conselho Editorial****Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

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

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

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

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa



Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco  
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso  
Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás  
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins



## Administração: gestão, liderança e inovação 2

**Diagramação:** Camila Alves de Cremo  
**Correção:** Yaidy Paola Martinez  
**Indexação:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Revisão:** Os autores  
**Organizador:** Elói Martins Senhoras

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

A238 Administração: gestão, liderança e inovação 2 / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2022.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-258-0636-5

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.365221110>

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)



**Atena**  
Editora  
Ano 2022

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

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



## DECLARAÇÃO DA EDITORA

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



## APRESENTAÇÃO

A Administração trata-se de um pragmático campo de estudos que tem passado por uma constante evolução dinâmica ao longo dos tempos, em especial nos últimos dois séculos, ao conciliar a faceta real da arte da prática, estratégica e operacional, com a faceta ideal do estado da arte em termos de modelos e marcos teórico-conceituais, propiciando assim um relevante terreno para refletir e instrumentalizar a gestão, o planejamento e o desenvolvimento humano e organizacional.

Partindo desta contextualização evolutiva, o presente livro tem o objetivo de apresentar a riqueza do campo científico da Administração a partir de uma abrangente agenda de estudos que valoriza a pluralidade temática, metodológica e teórica para analisar a realidade da gestão estratégica e do desenvolvimento organizacional no curto e no longo prazo em diferentes escalas espaciais e periodizações temporais.

Não é por acaso que esta obra foi intitulada como “Administração: Gestão, Liderança e Inovação 2”, mas antes manifesta uma preocupação em apresentar uma relevante agenda contemporânea de estudos com base em um tripé conceitual com crescente relevância empírica nas atividades de planejamento e gestão, bem como nos processos de desenvolvimento institucional e organizacional.

O livro reúne uma coletânea de pesquisas que foi construída a várias mãos no Brasil e no México por um conjunto de pesquisadoras e pesquisadores com distintas *expertises* profissionais e formações acadêmicas, oriundos de instituições públicas e privadas de ensino superior e comprometidos com a discussão da fronteira do pensamento administrativo por meio de empíricos estudos de caso.

As pesquisas apresentadas neste livro foram estruturadas a partir de uma abordagem qualitativa quanto aos meios e exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins, por meio de uma combinação metodológica dos procedimentos de revisão bibliográfica e documental no levantamento de dados com a análise de dados por meio de estudos de caso com aplicação de hermenêutica administrativa.

Construído para estimular o espírito de reflexão e criticidade sobre o pensamento e a realidade material da Administração, o presente livro de coletânea é indicado para um extenso número de leitores, justamente por apresentar uma didática leitura empírica que despertará o interesse, tanto, de um público leigo afeito a novos conhecimentos, quanto, de um público especializado de acadêmicos que busca dialogar com base em tradicionais e novas abordagens científicas.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras



## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**

#### DESAFIOS DO ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

Tarcísio Roberto Cavalcante da Silva


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211101>

### **CAPÍTULO 2..... 16**

#### ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO AMBIENTE ACADÊMICO: UM ESTUDO DE CASO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – UNIPAM

Andrêssa Pereira Sousa


Ana Paula Lara Vasconcelos Ramos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211102>

### **CAPÍTULO 3..... 30**

#### METAPROCESSOS EM GESTÃO

Sérgio Luís Haas


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211103>

### **CAPÍTULO 4..... 36**

#### A GESTÃO COMO FONTE DE ATUAÇÃO EFETIVA DO PROFISSIONAL SECRETÁRIO EXECUTIVO

Suzane Silva de Sousa Barbosa

Fabiana Carla Bezerra Vitaliano

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211104>

### **CAPÍTULO 5..... 56**

#### ANÁLISE DE MERCADO POTENCIAL PARA A EXPANSÃO DE UMA EMPRESA DE ADQUIRÊNCIA EMPREGANDO *GEOMARKETING* E SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GEOGRÁFICAS


Evelyn Santos da Conceição

Alan José Salomão Graça

Leandro Luiz Silva de França

Sonia Maria Lima Silva

Ingrid dos Santos Araujo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211105>

### **CAPÍTULO 6..... 73**


#### IMPACTO EMOCIONAL DEL ESTRÉS EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES EN UNA EMPRESA EN LA FRONTERA DE JUÁREZ-EL PASO TEXAS







Felipe Dávila Soltero

Claudia Cervantes Montoya


Beatriz Eugenia Ochoa Rivera

Sebastián Gloria Zúñiga

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211106>

<b>CAPÍTULO 7.....</b>	<b>80</b>
IMPACTOS DA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA CERÂMICA DA REGIÃO DE CRICIÚMA/SC	
Vinícius Ortolan Salvador	
Abel Correa de Souza	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211107">https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211107</a>	
<b>CAPÍTULO 8.....</b>	<b>95</b>
INFLUÊNCIA NA GESTÃO DE RELACIONAMENTO DE CLIENTES NA SATISFAÇÃO DAS SUAS NECESSIDADES	
Augusto Castigo Choquice	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211108">https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211108</a>	
<b>CAPÍTULO 9.....</b>	<b>102</b>
MAPEAMENTO DOS MODELOS E FERRAMENTAS DE GESTÃO AMBIENTAL PARA O SETOR LÁCTEO	
Ana Isabelle Gomes Lopes	
Maria de Fátima Nóbrega Barbosa	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211109">https://doi.org/10.22533/at.ed.3652211109</a>	
<b>CAPÍTULO 10.....</b>	<b>117</b>
MAPA EMPRESARIAL DE SUCESSO DE PEQUENAS EMPRESAS	
Alexandre Farias Albuquerque	
Edmundo Escrivão Filho	
Paulo Sérgio Miranda Mendonça	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111010">https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111010</a>	
<b>CAPÍTULO 11.....</b>	<b>135</b>
LA EDUCACIÓN FINANCIERA, ESTRATEGIA DE PYMES	
Marina Elizabeth Salazar Herrera	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111011">https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111011</a>	
<b>CAPÍTULO 12.....</b>	<b>148</b>
GOVERNANÇA: O CASO DE UMA FAMÍLIA E SEU EMPREEDIMENTO	
Eduarda Frizzo Moraes	
Jaíne Machado de Abreu	
Rosane Maria Seibert	
Neusa Gonçalves Salla	
Grace Kelly Holtz Scremin	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111012">https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111012</a>	
<b>CAPÍTULO 13.....</b>	<b>166</b>
ESTUDIO DE LOS FACTORES INTANGIBLES EN LOS EMPRENDEDORES TEXTILES DE LA ZONA MAZAHUA DE SAN FELIPE DEL PROGRESO	
Dulce María Castolo Servín	
Alba Cruz López	

Araceli López Camacho

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111013>

**CAPÍTULO 14..... 174**

ENTREPRENEURIAL AND SUSTAINABLE PUBLIC MANAGEMENT

Ilmar Polary Pereira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111014>

**CAPÍTULO 15..... 197**

GERENCIAMENTO DE CUSTOS PÚBLICOS: UMA ANÁLISE DO MODELO UTILIZADO  
NUM CAMPUS DE UNIVERSIDADE PÚBLICA DO INTERIOR DE PERNAMBUCO

Paulo Henrique Meneses Brasil

Helder Caran Ferreira dos Santos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.36522111015>

**SOBRE O ORGANIZADOR..... 209**

**ÍNDICE REMISSIVO..... 210**

# CAPÍTULO 2

## ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO AMBIENTE ACADÊMICO: UM ESTUDO DE CASO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – UNIPAM

*Data de aceite: 03/10/2022*

### **Andrêssa Pereira Sousa**

Estudante de Graduação do 8º Período do  
Curso de Administração do UNIPAM

### **Ana Paula Lara Vasconcelos Ramos**

Orientadora, Professora do curso de  
Administração do UNIPAM

Trabalho apresentado na área temática 1 Estudo de  
Caso do XVI Congresso Mineiro de Empreendedorismo,  
realizado de 4 a 7 de novembro 2019

**RESUMO:** O estudo teve como objetivo principal identificar, na percepção dos alunos, em que medida as práticas do curso de administração encontram-se alinhadas às competências gerais e específicas demandadas pela sociedade, tanto na perspectiva organizacional como nas perspectivas pessoal, política e social. Este estudo contemplou diversas áreas da gestão administrativa: Finanças, Produção e Logística, Recursos Humanos e Marketing.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administração,  
Competências, Habilidades.

**ABSTRACT:** The main objective of the study was to identify, in the students' perception, to what extent the practices of the administration course are aligned with the general and specific competences demanded by society, both in the organizational perspective and in the personal, political and social perspectives. This

study covered several areas of administrative management: Finance, Production and Logistics, Human Resources and Marketing.

**KEYWORDS:** Management, Competencies, Skills.

### **INTRODUÇÃO**

As competências no ambiente organizacional visam a análise do perfil do colaborador no mercado de trabalho, como também, o da organização e seus principais objetivos para alcançar suas vantagens competitivas e assim, desenvolver uma gestão de competências importantes para o bom desenvolvimento no meio competitivo. Atualmente, o mercado está cada vez mais exigente em relação ao capital humano, pois exige cada vez mais que os profissionais sejam mais capacitados e tragam novas estratégias que colaboram com sua participação para o crescimento da organização.

A partir das premissas apresentadas, o problema de pesquisa deste assunto visa responder a seguinte pergunta: Em que medida as práticas educacionais dos cursos de bacharelado em Administração encontra-se alinhadas às competências demandadas pela sociedade?

Visando atender o problema proposto acima, o objetivo deste estudo é analisar e identificar, na percepção dos discentes, em que

medida as práticas do curso de bacharelado em Administração encontram-se alinhada às competências gerais e específicas demandadas pela atual sociedade do conhecimento. E também possui como objetivos específicos: a revisão de literatura, aplicação de pesquisa, análise e discussão da pesquisa e considerações finais dos resultados.

## **CONCEITO DE COMPETÊNCIAS**

Segundo os estudos de Dutra (2004) o conceito sobre competências é o conjunto de características percebidas nas pessoas que envolvem os conhecimentos adquiridos, as habilidades que devem ser desenvolvidas e as atitudes para colocarem tudo aquilo em prática e que levam a um desempenho superior, comportamentos observáveis e mensuráveis relacionadas ao trabalho. Com isso, as competências citadas possuem os seguintes componentes: o conhecimento é o “saber” que se adquirem através dos conhecimentos técnicos, conceitos e teóricos; as habilidades é o colocar em prática, ou seja, “o saber fazer” e as atitudes é a ação, ou seja, “ fazer” e é a forma de comportamento que o colaborador tem de agir com seus superiores e subordinados e está totalmente ligado à personalidade que ele possui dentro da empresa e no ambiente de trabalho.

Nas perspectivas de análise sobre o conceito de competência, a mesma que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas; e com essa abordagem considera-se a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. (FLEURY; FLEURY, 2008).

A partir dessas diferentes definições deve-se entender que as competências podem ser estudadas em duas perspectivas: a organizacional que é o ambiente na qual o colaborador vai trabalhar e ajudar para os bons resultados, como também na perspectiva individual, no qual são observadas quais são as competências essenciais que a organização necessita.

## **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

A gestão por competências é uma forma avançada de administrar pessoas, pois sua base de sustentação está nos conhecimentos adquiridos pelos colaboradores e que também são requeridos pela organização para que seus objetivos de negócios sejam alcançados e na maneira como esses conhecimentos são disseminados entre os profissionais capacitados que fazem parte da organização. A gestão por competências preocupa-se com o desdobramento das estratégias em conhecimentos, habilidades e comportamentos requeridos para todos os profissionais, auxiliando-os e preparando para o alcance dos objetivos da organização (DUTRA, 2001).

Competências bem diagnosticadas, definidas e mapeadas são etapas importantes do processo. Entretanto, o que assegura resultados conectados à estratégia da

organização é a forma de gestão dessas competências. Hoje o capital intelectual de uma empresa é reconhecidamente o principal fator de alavancagem da organização dentro do contexto de inovações, globalização e competitividade. A tecnologia avança facilitando as comunicações, a interação de informações e o compartilhamento de conhecimentos (VENOSA, 2002).

## **A COMPETÊNCIA E A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR**

O atual ambiente de negócios tem exigido profissionais com visão ampla e qualificados ao ponto de possuírem capacidades para redefinir e estruturar problemas, encontrar soluções viáveis para inovar, terem postura ética, dentre outras competências (PAES DE PAULA, 2001).

As diretrizes curriculares básicas recomendadas pelo Ministério da Educação para os cursos de graduação em Administração apontam que o processo pedagógico deve garantir que o futuro administrador tenha, além de habilidades técnicas, uma formação humanística, pois ele deve estar apto a tomar decisões compreendendo o meio onde está inserido (PAES DE PAULA, 2001).

No que diz respeito ao administrador, Drucker (2006) afirma que é o elemento dinâmico e necessário para qualquer empresa e que em uma economia competitiva é sobre tudo a qualidade e o desempenho dos administradores que determinam o sucesso de uma empresa e sua sobrevivência (SANTANA; SILVA; 2015).

O administrador deve ser capaz de analisar as organizações e está sempre atendo nas constantes mudanças eu vem aumentando cada dia mais, fazendo com que o mercado seja mais exigente. Além disso, o profissional deve ter valores essenciais como responsabilidade social, justiça e ética profissional também são relevantes, deve ter consciência da grande influência de suas decisões sobre as esferas: social, política, econômica e ecológica e ter a ciência de que o administrado trabalha com pessoas assim como ele (PAES DE PAULA, 2001).

## **DIRETRIZES CURRICULARES DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO**

A partir da LDBEN 9394/96 os cursos superiores de administração foram organizados por meio das diretrizes curriculares nacionais (RESOLUÇÃO CNE/CES 4/2005), instituídos pelo Conselho Nacional de Educação e pela Câmara de Educação Superior, abrangendo o perfil, os componentes curriculares e as competências específicas à formação do administrador (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2005).

Segundo Godoy e Antonello (2009), o estabelecimento das diretrizes curriculares nacionais gerou uma série de discussões, às quais diversos especialistas buscaram estabelecer um conjunto de competências e habilidades para a orientação dos projetos

pedagógicos dos cursos de graduação em administração no Brasil.. Segundo o Conselho Nacional de Educação (2005), os cursos de bacharelado em Administração devem contemplar em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular três eixos centrais de conhecimento, a saber:

- a) Conteúdos de formação básica: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, comportamentais, políticos, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da informação e comunicação (TIC's) e as ciências jurídicas.
- b) 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, pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuem para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração.
- c) Conteúdos de formação complementar estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando.

Ainda, segundo o Conselho Nacional de Educação (2005), os processos educacionais dos cursos de graduação em administração devem ensejar como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões, científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como desenvolver gerenciamento qualitativo adequado, revelando assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes nos vários segmentos do campo de atuação do administrador. Assim, o Artigo 4º mostra que a formação profissional do administrador deve revelar as seguintes competências e habilidades.

- a) 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.
- b) Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações intergrupais;
- c) Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
- d) 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, expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;
- e) 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;

f) Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidiana para o ambiente de trabalho, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se um profissional adaptável;

g) Elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações;

h) Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos operacionais.

Assim como é importante ter conhecimento sobre quais as competências que o curso de Bacharelado em Administração oferece, também é necessário observar o mercado de trabalho e quais as competências que o mesmo está exigindo, lembrando que a cada dia surge uma nova competência e tem sempre que está se preparando e inovando para crescer cada dia mais.

## **O MERCADO DE TRABALHO E O PERFIL DO ADMINISTRADOR**

O mercado de trabalho mudou e as rápidas mudanças advindas da crise econômica mundial têm exigido cada vez mais profissionais versáteis que estejam abertos às mudanças e se adaptam ao contexto de transformações do mercado de trabalho. No Brasil dentre as áreas de atuação a de comércio exterior foi a mais afetada pela crise. Sendo que sua área de atuação está intimamente ligada ao clima externo da economia, podendo ver de forma tácita os estragos que a crise gerou (SANTANA; SILVA, 2015).

No que diz respeito ao administrador Drucker (2006) afirma que o administrador é o elemento dinâmico e necessário para qualquer empresa e que em uma economia competitiva é sobre tudo a qualidade e o desempenho dos administradores que determinam o sucesso de uma empresa e sua sobrevivência. O administrador tem três áreas bem distintas: marketing, recursos humanos e finanças, cada uma delas com características bem diferentes.

Os profissionais que tem sua atuação, mas abrangente não foram tão afetados pela crise, pois atuam em diversos setores da economia, e nesta conjuntura se enquadra o administrador. O administrador vivência um campo com diversas rotinas de empresas no ramo de exportação e importação, contabilidade, serviços, comércio, bancos, indústria, privado. Nela eles são gerentes, diretores, coordenadores, fiscais, consultores (SANTANA; SILVA, 2015).

Desde 1965, em que foi oficializada a profissão de Administrador, o mercado de trabalho, as organizações e principalmente a amplitude da profissão vem passando por profundas transformações até os dias atuais. O atual administrador deverá ter conhecimento do seu verdadeiro papel, os conhecimentos que lhe serão necessários e quais habilidades lhe serão exigidas, para conseguir se sobressair num ambiente acelerado e de mudanças. A capacidade de reação rápida, de decidir e responder às situações em um curto espaço



de tempo (CARVALHO, 2009).

Os administradores são importantes para a sustentação de uma empresa, tendo como exigência para o exercício da função o raciocínio rápido e inovação nas decisões, suas estratégias traçadas determinam o planejamento futuro da organização. Liderança, objetividade e versatilidade caracterizam esses profissionais.

## **METODOLOGIA**

O tipo de pesquisa utilizado neste projeto é a quantitativa que considera o que pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão) (KAUARK, MANHÃES e MEDEIROS, 2010).

No que se alude ao tipo de pesquisa, esse trabalho caracterizou-se por uma pesquisa de cunho bibliográfico que segundo Marconi (2002), a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias abrange toda bibliografia publicada referente ao tema de estudo, desde publicações avulsas, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses etc. Seu desígnio incide em colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que está escrito sobre determinado tema.

Para realizar a pesquisa, foi utilizado como ferramenta o questionário, que para Collis e Hussey (2005) é uma lista de perguntas cuidadosamente estruturadas, tendo em vista extrair respostas confiáveis de uma amostra selecionada. A finalidade é descobrir o que um grupo nomeado de participantes fazem, pensam ou sentem.

A coleta de dados está estruturada em um questionário de 17 perguntas objetivas nas quais foram realizadas para os alunos que estão cursando o último período do Curso de Administrado do Unipam. A mesma foi aplicada para em torno de 40 alunos do 8º período em agosto a setembro e logo após a realização da pesquisa, a mesma foi lançadas no programa SPSS, que conforme Hair et al (2005. p.452), o “SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, Pacote Estatístico para as Ciências Sociais) é um pacote de software fácil de usar, que oferece acesso a procedimentos estatísticos”.

A análise dos dados será pautada na frequência simples, média, desvio padrão e coeficiente de variação. Por meio dos procedimentos elencados disponibilizou-se de um estudo inventariado em diferentes critérios teóricos e metodológicos, capaz de conferir um tratamento mais científico à questão no qual foram tratadas.

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Após analisar o perfil dos entrevistados e discentes do curso de administração, foi desenvolvida uma análise sobre as competências gerais que são demandadas pela

sociedade de uma forma geral. De acordo com a pesquisa, foram atribuídos pesos de acordo com o grau de desenvolvimento das competências mais demandadas nos dias atuais e a seguir serão apresentadas as mais desenvolvidas pelos alunos.

Na capacidade de aprender e aplicar novas tecnologias de acordo com a tabela 01, do total de entrevistados, 25 alunos avaliaram que desenvolveram de forma intermediária essa capacidade o que representa mais da metade dos alunos. Já o restante foi caracterizado por aqueles que desenvolveram pouco e outros que desenvolveram muito a capacidade em análise.

No que diz respeito às diretrizes curriculares para a formação do administrador, Segundo o Conselho Nacional de Educação (2005), os conteúdos de formação básica são: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, comportamentais, políticos, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da informação e comunicação e as ciências jurídicas.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Pouco	7	17,5	17,5	17,5
Intermediário	25	62,5	62,5	80,0
Muito	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Tabela 1 - Capacidade de aprender e aplicar novas tecnologias

Fonte: Pesquisa com os graduandos em Administração (2019)

No que diz respeito a capacidade de cooperação e trabalho em equipe, apresentado na tabela 02, pode-se observar que 40% das pessoas desenvolveram muito e 42,5% desenvolveu de forma intermediária essa capacidade, e somente 15% desenvolveu pouco, o que representa que mais de 80% das pessoas possui essa característica desenvolvida de forma favorável.

Esse índice possui relação com o profissional de administração, pois uma de suas características básicas saber lidar com seus colaboradores e conhecer bem seus clientes; bem como a variedade de campo de trabalho que o formando encontra, podendo atuar na direção geral de uma organização, própria ou de outros, mas também em áreas específicas como Gestão de Pessoas, Marketing, Financeiro, Produção e Logística.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Nada	1	2,5	2,5	2,5
Pouco	6	15,0	15,0	17,5
Intermediário	17	42,5	42,5	60,0
Muito	16	40,0	40,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Tabela 2 - Capacidade de cooperação e trabalho em equipe

Fonte: Pesquisa com os graduandos em Administração (2019)

Sobre o compromisso e a responsabilidade exigida de todo profissional que está entrando no mercado de trabalho e para aqueles que já estão inseridos no mercado, segundo resultados da pesquisa realizada e sobre o tema em estudo, apresentado na tabela 03 que, 50% dos alunos desenvolveu mais ou menos essa competência e os que desenvolveram muito representa 42,5% que equivale a 17 alunos. Um ponto importante de ser observado é que nenhum aluno diz ter desenvolvido nada desta competência, somente 3 alunos dizem ter desenvolvido pouco.

O profissional deve ter valores essenciais como responsabilidade social, justiça e ética profissional também são relevantes. Além disso, deve ter consciência da grande influência de suas decisões sobre as esferas sociais, políticas, econômicas e ecológicas e ter a ciência de que o administrador trabalha com pessoas assim como ele (PAES DE PAULA, 2001).

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Pouco	3	7,5	7,5	7,5
Intermediário	20	50,0	50,0	57,5
Muito	17	42,5	42,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Tabela 3 - Comprometimento e responsabilidade

Fonte: Pesquisa com os graduandos em Administração (2019)

No que diz respeito sobre o domínio de novos conhecimentos técnicos ligados à profissão como mostra a tabela 04, mais da metade dos alunos responderam que desenvolveu de forma intermediária essa competência, ou seja, teve um bom desenvolvimento durante a faculdade e representa 57,5% dos entrevistados e corresponde a 23 alunos. O restante, 11% responderam ter desenvolvido muito e os outros 15% disseram ter desenvolvido pouco ou nada.

Um dos pontos que são relevantes a considerar sobre o ensino da Administração,

especialmente em nível de graduação é que não como aprender Administração sem dominar e simular conteúdos técnicos (SANTANA, SILVA, 2015).

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Nada	1	2,5	2,5	2,5
Pouco	5	12,5	12,5	15,0
Intermediário	23	57,5	57,5	72,5
Muito	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Tabela 4 - Domínio de novos conhecimentos técnicos ligados à profissão

Fonte: Pesquisa com os graduandos em Administração (2019)

De acordo com a pesquisa e com referencia a capacidade de relacionamento interpessoal como representado na tabela 05, cerca de 60% dos entrevistados responderam que desenvolveu esta capacidade de forma intermediária, o que corresponde a 24 alunos. Sobre os que disseram ter desenvolvido muito, foram 22, % e os que desenvolveram pouco.

As diretrizes curriculares básicas recomendadas pelo Ministério da Educação para os cursos de graduação em Administração apontam que o processo pedagógico deve garantir que o futuro administrador tenha, além de habilidades técnicas, uma formação humanística, pois ele deve estar apto a tomar decisões compreendendo o meio onde está inserido (PAES DE PAULA, 2001).

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Pouco	7	17,5	17,5	17,5
Intermediário	24	60,0	60,0	77,5
Muito	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Tabela 5 - Capacidade de relacionamento interpessoal

Fonte: Pesquisa com os graduandos em Administração (2019)

Demonstrando os resultados sobre o grupo de competências específicas para a formação do administrador. Com isso, a primeira e uma das principais competências na formação profissional é a capacidade de desenvolver um plano estratégico, tático e operacional dentro de uma organização, 60% dos alunos classificou o desenvolvimento dessa capacidade como grau 3, ou seja de forma intermediária e 27, % classificou com grau

2 quanto ao desenvolvimento. Sobre aqueles que desenvolveram muito é representado por 10% e apenas 1 (um) aluno classifica não ter desenvolvido nada que representa apenas 2,5%.

O planejamento é um processo contínuo e dinâmico que consiste em um conjunto de ações coordenadas, integradas e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro. Sobre os três tipos de planejamento, podemos observar que: o planejamento Estratégico, onde definimos as estratégias com foco no longo prazo da empresa, já o tático que são planos com foco no médio prazo e com um pouco mais de detalhes que o Planejamento Estratégico, mais ainda se mantendo enxutos e com certa visão holística.

E os planos operacionais são bem mais focados no curto prazo, geralmente elaborados para períodos mais curtos, de 3 a 6 meses, com as definições de métodos, processos e sistemas a serem utilizados para que a organização possa alcançar os objetivos globais. Ambos estes são de grande relevância para o administrador dentro de uma empresa e para o bom desenvolvimento e resultados da mesma.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Nada	1	2,5	2,5	2,5
Pouco	11	27,5	27,5	30,0
Intermediário	24	60,0	60,0	90,0
Muito	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Tabela 6 - Capacidade de desenvolver plano estratégico, tático e operacional. Fonte: Pesquisa com os graduandos em Administração (2019)

Sobre uma das principais capacidades de um Administrador dentro de uma organização é a capacidade de liderança bem desenvolvida. Na tabela 07 mostra que dos 40 alunos entrevistados, somente 1 considera não ter desenvolvido essa competência e 11 disseram ter desenvolvido essa capacidade de liderança dentro de uma equipe. O restante dos alunos classificaram ter desenvolvido mais ou menos, que representa 45% essa competência e 35% alunos disse ter desenvolvido pouco a liderança em equipe.

O líder deve ser um mestre; guia; capitão, mentor; e uma referência positiva para os seus liderados. Atuar ativamente juntos aos seus profissionais, instruir, guiar, delegar, ensinar, direcionar, acompanhar, planejar, orientar, corrigir as falhas, reconhecer e compartilhar os sucessos. Este comportamento positivo é o que faz toda diferença a que um gestor seja ou não querido, respeitado, seguido e admirado por sua equipe.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Nada	1	2,5	2,5	2,5
Pouco	10	25,0	25,0	27,5
Intermediário	18	45,0	45,0	72,5
Muito	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Tabela 7 - Capacidade de liderança.

Fonte: Pesquisa com os graduandos em Administração (2019)

Sobre os conhecimentos éticos e culturais no ambiente organizacional, de acordo com os respondents e como mostra a tabela 08, 27,5% do total disseram ter desenvolvido muito essa competência representando 11 alunos. Os que desenvolveram e considera como peso 3 representa 40%, os que desenvolveu pouco foram 27% e os que não desenvolveram representa somente 5%, ou seja, somente 2 alunos considera não ter desenvolvido essa capacidade.

O autor Robbins (2002) afirma que não é apenas a economia, as organizações e os cargos que estão passando por mudanças, mas sim o cargo de administrador esta mudando, ele precisa tanto ajustar-se a mudanças como também ser o catalisador da mudança na organização.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Nada	2	5,0	5,0	5,0
Pouco	11	27,5	27,5	32,5
Intermediário	16	40,0	40,0	72,5
Muito	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Tabela 8 - Conhecimentos éticos e culturais no ambiente organizacional.

Fonte: Pesquisa com os graduandos em Administração (2019)

Além dos conhecimentos éticos e culturais no ambiente organizacional, é necessário também ter a capacidade de utilizar as tecnologias a favor da informação nos processos de gestão dentro da empresa. Com isso, na pesquisa aplicada e como mostra a tabela 08, 47% dos alunos disseram ter desenvolvido mais ou menos essa competência e 27,5% disseram que desenvolveu muito essa competência. Sobre os que desenvolveram pouco ou não desenvolveu nada a competência de utilizar a tecnologia, representa 22,5% e 2% respectivamente.

Hoje, ela está inserida num contexto de constante transformação, que pode ser

vista através do desenvolvimento de produtos inovadores e da revolução causada pelas novas tecnologias. Essas tecnologias são responsáveis por enfatizar a importância do acesso à informação presente na sua organização. E, por isso, a Gestão de Tecnologia da Informação se tornou um das questões mais importantes de uma empresa, chegando a ser core business de muitas delas.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Nada	1	2,5	2,5	2,5
Pouco	9	22,5	22,5	25,0
Intermediário	19	47,5	47,5	72,5
Muito	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Tabela 9 - Utilizar tecnologias da informação nos processos de gestão.

Fonte: Pesquisa com os graduandos em Administração (2019)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo principal identificar, na percepção dos alunos, em que medida as práticas dos cursos de bacharelado em administração encontram-se alinhadas às competências gerais e específicas demandadas pela sociedade, tanto na perspectiva organizacional como nas diferentes perspectivas pessoal, política e social da atualidade.

Com isso, foram identificadas as competências mais desenvolvidas durante o curso de graduação de bacharel em Administração se referindo à aplicação de novos conceitos e tecnologias, trabalho em equipe, comprometimento e responsabilidade, domínio de novos conhecimentos técnicos ligados a profissão e um dos mais desenvolvidos foi relacionamento interpessoal.

Com relação às competências específicas à formação do administrador, identifica-se que as competências: desenvolver plano estratégico, tático e operacional; capacidade de liderança; dominar os conhecimentos éticos e culturais no ambiente organizacional e saber utilizar tecnologias no processo de gestão.

Este presente estudo pode ser utilizado para analisar como é o desenvolvimento dos alunos durante a sua formação e também se os mesmos estão preparados para o mercado de trabalho e se estão acompanhando as mudanças que são exigidas.

O mesmo também pode contribuir para avaliar e questionar os tradicionais modelos de currículos, considerando a formação de competências como algo que transcende a qualificação técnica, surgindo como necessidade de desenvolver outras competências para uma formação sistêmica. Assim, espera-se despertar, em pesquisadores e gestores

educacionais, maior reflexão sobre a importância de uma formação sistêmica que prepare o administrador para os novos desafios da sociedade do conhecimento.

Outra possibilidade seria realizar um estudo comparativo com alunos egressos e concluintes, sobre os níveis de competências desenvolvidos ao longo dos cursos de administração, além de triangular métodos qualitativos para identificar possíveis propostas pedagógicas capazes de melhorar o ensino de administração sob a ótica das competências.

## REFERÊNCIAS

ARRUDA, Pedro. Formação profissional, conhecimento técnico e relacionamento, Disponível em: <<https://www.gruponews.com.br/bases-cristas/vida/formacao-profissional-conhecimento-tecnico-e-relacionamento.html>> Acesso em 16/09 às 22:00

CARVALHO, Alexey. O novo perfil do Administrador. 2009. Disponível em: [www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br)>. Acessado em: 20/05 às 19:00

COLLIS, J.; HUSSEY, R.; Um guia prático para alunos de graduação e pós- Como Desenvolver a Capacidade de Liderança. 2005. Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/como-desenvolver-a-capacidade-de-lideranca/> > Acesso em: 20/09 às 21:10

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Resolução nº 4, de 13 de Julho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 14 jul. 2005.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: O homem, a Administração e a sociedade.** 7ª Ed. São Paulo: Nobel, 2006.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Gente, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências.** São Paulo: Gente, 2001.

Equipe Eco It. Gestão de Tecnologia da Informação: tudo o que você precisa saber. Disponível em: <<https://ecoit.com.br/gestao-de-tecnologia-da-informacao/> > Acesso em 20/09 às 21:00

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, Afonso. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um Quebra-cabeça Caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo-SP. Editora Atlas S.A. 3ª Edição, 2008 p.32-35.

GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. **Competências individuais adquiridas durante os anos de graduação de alunos do Curso de Administração de Empresas.** Revista de Ciências da Administração, v. 11, n. 23, p. 157-191, 2009.

HAIR JR., F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C.; BABIN, B.J. **Análise Multivariada de Dados.** 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 688p. 2009.



KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010. 88p.

MARCONI, M. A.; **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5 ed. 2002.

NETO, Francisco, A importância da estratégia e do planejamento para as organizações em tempos de crise. 2010. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-estrategia-e-do-planejamento-para-as-organizacoes-em-tempos-de-crise>> Acesso em 19/09 às 21:00

PAES DE PAULA, A.P **Tragtenberg e a residencia da critica: pesquisa e estudo na administração hoje: Revista Administração de Empresas**, v.41, n.3,p77-81,2001

**PAULA, Gilles B. de**. Planejamento Estratégico, Tático e Operacional – O Guia completo para sua empresa garantir os melhores resultados!. 23 de agosto de 2015. Disponível em: < <https://www.treasy.com.br/blog/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional/>> Acesso em 17/09 às 22:00

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Pioneira, 2002. São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA, Guaraci Alves F; SANTANA, João Vítor Santos. **O perfil do administrador de empresas exigido pelo mercado de trabalho em tempos de crise**. Disponível em: <file:///C:/Users/Andr/Downloads/PERFIL\_ADMINISTRADOR\_MERCADO\_DE\_TRABALHO\_CRISE1\_37.pdf > Acesso em 20/05 às 22:00

VENOSA, Roberto; BOOG, Gustavo e Madalena (coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Estratégias e Tendências**. Volume 1. São Paulo-SP. Editora Gente. 7º Edição, 2002. p. 218-227.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Administração 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 34, 36, 38, 39, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 83, 93, 95, 102, 115, 116, 119, 130, 131, 132, 133, 134, 150, 151, 153, 154, 155, 156, 158, 159, 161, 162, 164, 165, 174, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 184, 187, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 201, 206, 207, 208, 209

Administrador 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 15, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 38, 201

Área de estudo 61, 62, 63, 65

Assessoria 37, 42, 52, 54, 55, 126, 127, 161

Atitudes 17, 38, 40, 43, 45, 52, 114

### B

Brasil 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 19, 20, 46, 47, 48, 55, 56, 62, 71, 72, 81, 82, 83, 86, 91, 100, 101, 108, 115, 116, 117, 128, 133, 134, 143, 150, 164, 177, 178, 180, 181, 183, 184, 193, 194, 195, 197

### C

Capital 16, 18, 62, 70, 78, 79, 107, 114, 119, 125, 132, 141, 150, 151, 154, 166, 168, 169, 171, 172

Clientes 22, 47, 58, 85, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 111, 112, 119, 120, 124, 125, 137, 139, 157, 158, 167, 169, 171, 191, 199

CLT 83, 84

Competências 1, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 27, 28, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 120, 121, 182, 183, 188, 189, 190

Conhecimentos 5, 8, 9, 10, 17, 18, 19, 20, 23, 24, 26, 27, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 52, 158, 199, 204

Consultoria 9, 20, 37, 42, 54

Consumidor 56, 57, 58, 98, 99, 114

Criciúma 80, 82, 86

Currículo 4, 8

Custo 58, 80, 81, 82, 83, 84, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 124, 125, 202

### D

Desemprego 80, 81, 84, 89, 90, 108, 117

## E

Ecoeficiência 102, 104, 106, 109, 112, 114, 115, 116

El Paso 73, 75

Empreendedorismo 16, 37, 42, 43, 54, 130, 133, 174, 182, 183, 184, 187, 188, 189, 195

Empreendimento 33, 120, 125, 149, 150, 164, 184

Empresa 17, 18, 20, 21, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 42, 56, 57, 58, 59, 64, 69, 73, 75, 76, 77, 78, 80, 81, 82, 83, 85, 86, 88, 90, 91, 92, 93, 97, 98, 99, 100, 101, 103, 107, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 133, 137, 143, 144, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 168, 169, 170, 171, 172, 176, 181, 194, 195, 202, 203

Endomarketing 85, 92, 93

Ensino 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 23, 28, 33, 50, 111, 115, 129, 180, 181, 197, 198, 205

Estado 31, 45, 46, 47, 48, 49, 56, 62, 70, 72, 73, 81, 82, 83, 89, 98, 115, 132, 140, 146, 148, 149, 162, 167, 168, 172, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 184, 186, 190, 193, 194, 195, 197, 199, 207

Estratégia 17, 29, 36, 41, 48, 58, 70, 96, 98, 99, 100, 130, 133, 134, 195, 209

## F

Família 84, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 160, 161, 162, 163, 164, 165

## G

Geomarketing 56, 57, 58, 59, 60, 70, 71, 72

Gerência 39, 41, 43, 54, 177

Gerenciamento 9, 19, 36, 45, 51, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208

Gestão 1, 2, 5, 6, 8, 9, 11, 14, 16, 17, 18, 20, 22, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 81, 82, 93, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 107, 108, 109, 110, 111, 113, 114, 115, 116, 121, 123, 127, 129, 130, 133, 148, 149, 152, 153, 155, 156, 157, 160, 161, 162, 164, 165, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 201, 202, 205, 206, 207, 208, 209

Gestor 9, 25, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 55, 86, 157, 180, 181

Governança 31, 46, 47, 103, 148, 149, 150, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 162, 163, 164, 165, 180, 197

## H

Habilidades 9, 12, 16, 17, 18, 19, 20, 24, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 52, 53, 90, 98, 139, 142, 144, 168, 169, 172, 176, 182, 183, 188, 189, 190, 199

## I

Inovação 21, 41, 43, 99, 113, 117, 120, 183, 190, 195, 209

## J

Juárez 73, 75

## L

Legislação 80, 81, 82, 83, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 151, 159, 206

Líder 25, 40, 193

Liderança 21, 25, 26, 27, 28, 36, 37, 39, 40, 41, 43, 45, 126, 179, 193, 196

## M

Marketing 16, 19, 20, 22, 56, 57, 58, 71, 72, 85, 95, 96, 97, 100, 101, 102, 103, 107, 110, 112, 114, 115, 116, 195

Mercado 5, 8, 16, 18, 19, 20, 23, 27, 29, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 41, 42, 56, 57, 58, 59, 60, 64, 69, 70, 89, 92, 97, 99, 100, 117, 119, 124, 125, 127, 151, 155, 159, 160, 164, 165, 167, 168, 169, 170, 172, 177, 181

Metaprocessos 30, 31, 32, 33, 34, 35

Modelos 9, 19, 20, 27, 46, 47, 55, 102, 103, 104, 105, 113, 114, 116, 117, 121, 123, 137, 138, 140, 167, 178, 194, 206

Motivação 40, 43, 45, 121, 126

## N

Negociação 9, 19, 39, 40, 44, 45, 92

## O

Orçamento 52, 55, 126, 200, 202, 203, 205, 206

## P

Planejamento 11, 19, 21, 25, 29, 33, 34, 35, 38, 39, 41, 43, 45, 52, 55, 62, 101, 107, 108, 111, 112, 113, 117, 119, 120, 122, 123, 124, 126, 127, 128, 129, 130, 153, 161, 179, 199, 200, 201, 202, 206, 207, 208

## R

Relacionamento 24, 27, 28, 56, 60, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 124, 125, 126, 159

Responsabilidade social 18, 23, 102, 103, 106, 107, 110, 112, 114, 115, 116

RH 86

## **S**

Satisfação 95, 96, 97, 98, 100, 191, 202

Secretário executivo 36, 37, 38, 41, 42, 43, 44, 45, 48, 49, 50, 51, 52, 55

Setor lácteo 102, 104, 105, 106, 108, 110, 111, 112, 113, 114

SGA 105, 113

SIG 56, 57, 58, 59, 63, 70, 71

Sucesso 18, 20, 34, 41, 44, 47, 90, 95, 98, 99, 100, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 132, 133, 165, 176, 181, 187, 188, 189, 201


Sustentável 62, 103, 105, 106, 111, 115, 116, 174, 175, 176, 177, 178, 180, 191, 192, 193, 194


## **T**


Trabalho 1, 3, 4, 5, 8, 9, 11, 14, 16, 17, 20, 21, 22, 23, 27, 29, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 45, 51, 53, 54, 55, 56, 61, 63, 66, 67, 70, 81, 83, 84, 85, 89, 96, 99, 100, 115, 125, 131, 150, 158, 159, 181, 182, 183, 187, 188, 189, 196, 198, 200, 204, 207, 208

## **U**

Universidade 2, 4, 13, 14, 36, 50, 55, 71, 72, 80, 116, 130, 131, 165, 174, 186, 190, 191, 192, 193, 197, 198, 205, 207, 209

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

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

 @atenaeditora

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

# ADMINISTRAÇÃO:

## Gestão, liderança e inovação 2



 Atena  
Editora

Ano 2022

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

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

📷 @atenaeditora

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

# ADMINISTRAÇÃO:

## Gestão, liderança e inovação 2



**Atena**  
Editora  
Ano 2022