

# Aplicação Prática da Administração na Economia Global 3

Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)

# Aplicação Prática da Administração na Economia Global 3

Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)

### **Editora Chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

### **Assistentes Editoriais**

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

### **Bibliotecário**

Maurício Amormino Júnior

### **Projeto Gráfico e Diagramação**

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremona

Karine de Lima Wisniewski

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

### **Imagens da Capa**

Shutterstock

### **Edição de Arte**

Luiza Alves Batista

### **Revisão**

Os Autores

2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena

Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena

Editora pelos autores.



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

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

A Atena Editora não se responsabiliza por eventuais mudanças ocorridas nos endereços convencionais ou eletrônicos citados nesta obra.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação.

### **Conselho Editorial**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia  
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

## **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília  
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves -Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília  
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia  
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco  
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas  
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará  
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá  
Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados  
Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino  
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

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

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás  
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho  
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande

Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Linguística, Letras e Artes**

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

### **Conselho Técnico Científico**

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
Prof. Me. Adalto Moreira Braz – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba  
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí  
Prof. Me. Alexsandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional  
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Ma. Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa  
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia  
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais  
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco  
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar  
Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos  
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo  
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas  
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília

Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa  
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás  
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia  
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases  
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina  
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil  
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita  
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás  
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí  
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora  
Prof. Dr. Fabiano Lemos Pereira – Prefeitura Municipal de Macaé  
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas  
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo  
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária  
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás  
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina  
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro  
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza  
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College  
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará  
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social  
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe  
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay  
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco  
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás  
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA  
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis  
Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR  
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará  
Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ  
Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe  
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados  
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná  
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos  
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior

Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo

Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará

Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco

Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal

Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba

Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco

Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão

Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo

Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana

Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí

Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo

Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista



**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira  
**Bibliotecário** Maurício Amormino Júnior  
**Diagramação:** Maria Alice Pinheiro  
**Correção:** David Emanuel Freitas  
**Edição de Arte:** Luiza Alves Batista  
**Revisão:** Os Autores  
**Organizador:** Clayton Robson Moreira da Silva

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

A642 Aplicação prática da administração na economia global 3  
[recurso eletrônico] / Organizador Clayton Robson  
Moreira da Silva. – Ponta Grossa, PR: Atena, 2020.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-405-4

DOI 10.22533/at.ed.054202809

1. Administração de empresas. 2. Economia. 3.  
Globalização. I.Silva, Clayton Robson Moreira da. CDD  
658.812

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

**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)

## APRESENTAÇÃO

A obra “Aplicação Prática da Administração na Economia Global 2”, publicada pela Atena Editora, reúne um conjunto de quatorze capítulos que abordam diferentes temas relacionados à administração, com foco em sua aplicação prática. Discutir a prática gerencial possibilita o avanço da ciência administrativa e promove o intercâmbio de conhecimento entre gestores, acadêmicos e técnicos, bem como suscita a aprendizagem por meio da reflexão sobre os diversos fenômenos organizacionais abordados no decorrer dos capítulos.

Assim, este livro emerge como uma fonte de pesquisa robusta, que explora a prática da administração em diferentes contextos. Os capítulos iniciais contemplam estudos focados em temas como empreendedorismo, inovação e associativismo. Os capítulos seguintes discutem práticas de administração no campo do setor público, trazendo estudos sobre temas relevantes para a gestão pública, tais como sustentabilidade, licitações, sistemas de informação e políticas públicas. Os capítulos finais apresentam estudos no contexto da educação.

Desse modo, sugiro esta leitura àqueles que desejam expandir seus conhecimentos por meio de um arcabouço teórico especializado, que contempla um amplo panorama sobre a aplicação prática da administração na economia global, possibilitando a ampliação do debate acadêmico e conduzindo docentes, pesquisadores, estudantes, gestores e demais profissionais à reflexão sobre os diferentes temas que se desenvolvem no âmbito da administração.

Finalmente, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação, que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa ser útil àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos sobre os temas abordados pelos autores em seus estudos.

Boa leitura!

Clayton Robson Moreira da Silva

## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**

**A IMPORTÂNCIA DA CONVERGÊNCIA ENTRE PERFIL MOTIVACIONAL E SUPORTE ORGANIZACIONAL/SOCIAL NA GESTÃO DE PESSOAS**

Mayara Bertazo Gaube  
Simone Bochi Dorneles  
Matheus Miller de Campos Viana

**DOI 10.22533/at.ed.0542028091**

### **CAPÍTULO 2..... 13**

**A SATISFAÇÃO DE COLABORADORES: UM ESTUDO NO LABORATÓRIO ANALÍTICO EM UMA ORGANIZAÇÃO NO MUNICÍPIO DE ANÁPOLIS-GO**

Flávio Godoi de Oliveira  
Pedro Diego Gualberto  
Tallyta Carolina da Silva  
Márcia Sumire Kurogi Diniz

**DOI 10.22533/at.ed.0542028092**

### **CAPÍTULO 3..... 28**

**PRAZER, EU SOU WATSON: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DE PROFISSIONAIS DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS SOBRE A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL**

Emmanuelle Fonseca Marinho de Anias Daltro  
Cristiane Mascarenhas Leite  
Paulo Soares Figueiredo  
Antônio Eduardo de Albuquerque Junior  
Ernani Marques dos Santos  
Pedro Canna Brazil Ramos

**DOI 10.22533/at.ed.0542028093**

### **CAPÍTULO 4..... 38**

**COMPETÊNCIAS VIRTUAIS: UMA NOVA ABORDAGEM PARA OS CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DE LÍDERES**

Renato Lima dos Santos  
Natanael Camilo da Costa  
Marcus Vinícius Oliveira Braga  
Júnior Cleber Alves Paiva  
Mariana Silveira de Oliveira  
Rafael Luis da Silva

**DOI 10.22533/at.ed.0542028094**

### **CAPÍTULO 5..... 48**

**A INDISSOCIÁVEL RELAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA EM PROCESSOS DE MUDANÇA POR FUSÕES E AQUISIÇÕES**

Stella Regina Reis da Costa  
Delaíse Pimentel Ferreira

**DOI 10.22533/at.ed.0542028095**

<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>71</b>
REVISÃO BIBLIOMÉTRICA SOBRE FINANÇAS COMPORTAMENTAIS NO MUNDO DE 2016 A 2019	
Luiz Antonio de Oliveira Dantas	
<b>DOI 10.22533/at.ed.0542028096</b>	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>98</b>
DETERMINANTES DA ESTRUTURA DE CAPITAL DAS EMPRESAS BRASILEIRAS LISTADAS NA B3 NO PERÍODO DE 2007 A 2016	
Cláudia Luciana Tolentino Santos	
<b>DOI 10.22533/at.ed.0542028097</b>	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>115</b>
ANÁLISE MULTICRITERIAL DA COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL SOB TRÍPLICE PERSPECTIVA: FINANCEIRA, GOVERNANÇA CORPORATIVA E SUSTENTABILIDADE	
José Ribamar Marques de Carvalho	
Adriana Fumi Chim Miki	
Cibele Cristina da Silva	
Enyedja Kerlly Martins de Araújo Carvalho	
Francisco Dinarte de Sousa Fernandes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.0542028098</b>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>133</b>
CARACTERIZAÇÃO DA ATIVIDADE MOVELEIRA NA CIDADE DE OURÉM, PA	
Nívea Maria Mafra Rodrigues	
Denyse Cássia de Maria Sales	
Alessandra da Cunha Pessoa	
Thais Santos Amorim	
Ricardo Gabriel Almeida Mesquita	
Maria Joseane Marques de Lima	
Líbina Costa Santos	
Lídia da Silva Amaral	
Antonio Elson Ferreira Borges	
<b>DOI 10.22533/at.ed.0542028099</b>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>141</b>
<i>BIG DATA EM COMPRAS: UMA PESQUISA SOBRE O USO EM INDÚSTRIAS BRASILEIRAS</i>	
Karen Cristina Araujo Facio	
<b>DOI 10.22533/at.ed.05420280910</b>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>158</b>
DESAFIOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA INDÚSTRIA 4.0 NO BRASIL	
Tuany Esthefany Barcellos de Carvalho Silva	
Andreziene Almeida dos Santos	
Joyce de Lucena Miguel	
Daiane Rodrigues dos Santos	

Rogério Mandelli

**DOI 10.22533/at.ed.05420280911**

**CAPÍTULO 12..... 173**

**CONSTRUÇÃO DE BRANDING E SUAS INTERFACES NO SEGMENTO DO ENTRETENIMENTO: UM ESTUDO DE CASO DAS MARCAS ROCK IN RIO E FYRE FESTIVAL**

Natan Henrique Ferreira Ribeiro

Murilo Sérgio Vieira Silva

**DOI 10.22533/at.ed.05420280912**

**CAPÍTULO 13..... 198**

**INTENÇÃO DE RELACIONAMENTO: A VISÃO RELACIONAL *BUSINESS-TO-BUSINESS* NO SEGMENTO AUTOMOTIVO BRASILEIRO**

Cátia Biondo

Jaqueline Rosa

Geórgia Patricia da Silva Ferko

Fernanda Zanella Durante

Emerson Clayton Arantes

**DOI 10.22533/at.ed.05420280913**

**CAPÍTULO 14..... 215**

**ABASTECIMENTO DE UM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO VAREJISTA: ESTUDO DE CASO SOBRE A REDE DE SUPERMERCADOS PREZUNIC**

Elton do Espírito Santo Santos

Fábio Braun Silva

Marcelo Silva Alves

Thiene Diniz Braun Silva

Denílson Queiroz Gomes Ferreira

Marcus Brauer

**DOI 10.22533/at.ed.05420280914**

**CAPÍTULO 15..... 228**

**PMO COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO PROJETIZADA DO SETOR DE SERVIÇOS DE SANEAMENTO**

Tácito Almeida de Lucca

Marcus Phoebe Farias Hinnig

Neri dos Santos

**DOI 10.22533/at.ed.05420280915**

**CAPÍTULO 16..... 254**

***TECHNOLOGY SCANNING* EM PAÍSES MENOS DESENVOLVIDOS: INTEGRANDO AS INFORMAÇÕES DAS PATENTES E DAS MARCAS REGISTRADAS**

Shih Chih Hsun

**DOI 10.22533/at.ed.05420280916**

<b>CAPÍTULO 17.....</b>	<b>276</b>
<b>TURISMO RELIGIOSO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA CIDADE DE ITAPETININGA, ESTADO DE SÃO PAULO – BRASIL</b>	
Marcus Tadeu Quarentei Cardoso	
Alequexandre Galvez de Andrade	
Nélio Fernando dos Reis	
<b>DOI 10.22533/at.ed.05420280917</b>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR.....</b>	<b>287</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO.....</b>	<b>288</b>

# CAPÍTULO 4

## COMPETÊNCIAS VIRTUAIS: UMA NOVA ABORDAGEM PARA OS CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DE LÍDERES

Data de aceite: 01/09/2020

Data de submissão: 03/07/2020

### **Renato Lima dos Santos**

Faculdades Integradas Aparício carvalho-  
FIMCA  
Porto Velho - Rondônia  
<https://bit.ly/2zQPCXk>

### **Natanael Camilo da Costa**

Universidade Federal de Rondônia – UNIR  
Porto Velho-Rondônia  
<https://bit.ly/2Nf8r9U>

### **Marcus Vinícios Oliveira Braga**

Centro Universitário São Lucas  
Porto Velho – Rondônia  
<https://bit.ly/2NIYR4M>

### **Júnior Cleber Alves Paiva**

Agência de Defesa Sanitária Agrosilvopastoril  
do Estado de Rondônia – IDARON  
Porto Velho - Rondônia  
<https://bit.ly/31sdoV4>

### **Mariana Silveira de Oliveira**

Agência de Defesa Sanitária Agrosilvopastoril  
do Estado de Rondônia – IDARON  
<https://bit.ly/2YSUchk>

### **Rafael Luis da Silva**

Agência de Defesa Sanitária Agrosilvopastoril  
do Estado de Rondônia - IDARON  
Porto Velho - Rondônia  
<https://bit.ly/2UTQRMK>

**RESUMO:** Esta pesquisa apresenta uma nova abordagem para o conceito de competência, aqui

descrito como competências virtuais, para que as áreas de recursos humanos possam identificar gestores com este perfil. O objetivo geral foi definir o conceito de competência virtual e para tanto questionou-se: Os gestores de alto nível de competência são, de fato, competentes? Sabe-se que a definição de competência é a capacidade de transformar recursos em resultados. Assim, utilizando o método de observação demonstrou-se as características de competências virtuais, vistas em vários gestores e comparando-as com as competências apresentadas por estudiosos como Maximiano e Fleury. Os resultados foram suficientes para afirmar que alguns líderes se apropriam das competências de seus liderados e assumem como suas, e conseqüentemente todos os projetos desenvolvidos pela equipe.

**PALAVRAS-CHAVE:** Competências Virtuais, Recursos Humanos, Gestão de Pessoas.

### **VIRTUAL COMPETENCES: A NEW APPROACH TO THE CONCEPTS AND CHARACTERISTICS OF LEADERS**

**ABSTRACT:** This research presents a new approach to the concept of competence, described here as virtual competencies, so that human resources areas can identify managers with this profile. The general objective was to define the concept of virtual competence and questioned it: Are high level managers of competence, in fact, competent? It is known that the definition of competence is the ability to turn resources into results. Thus, using the method of observation, the characteristics of virtual competencies seen in several managers were compared and compared

with the competences presented by scholars such as Maximiano and Fleury. The results were enough to affirm that some leaders take ownership of the competencies of their leaders and assume as their own, and consequently all the projects developed by the team.

**KEYWORDS:** Virtual Competencies, Human Resources, People Management.

## 1 | INTRODUÇÃO

As organizações, através das áreas de Recursos Humanos, têm buscado definir quais competências são mais adequadas para os cargos de gestores e ainda realizado a avaliação de desempenho para medir e remunerar seus líderes por suas competências. Entretanto, considerando a capacidade que algumas pessoas têm em fazer marketing pessoal, tanto em processo de avaliação quanto em apresentação de projetos, surge o tema Competências Virtuais: Características que precisam ser identificadas pelos gestores de Recursos Humanos. Instigando se os gestores, considerados com alto nível de competência para criar e executar projetos, são de fato, proprietários de tais competências ou são apenas habilidosos em usar competências alheias como se fossem suas.

Para resolução do problema da pesquisa fez-se necessário traçar como objetivo geral a definição da competência virtual como um novo conceito de competência, identificando gestores que tenham características de competências virtuais, demonstrando as vantagens e desvantagens de gestores com esta competência e comparando as competências virtuais com as competências reais.

O método de coleta de dados foi desenvolvido pela observação das características de gestores em organizações de tecnologia da informação e em organizações educacionais, ao longo de 20 anos de atuação nestas empresas. Os dados foram analisados por comparações com as definições de competências feitas por diversos estudiosos da área de gestão de pessoas que, em sua maioria, consideram como sendo um composto de conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas, aprendidas e aplicadas pelas pessoas em busca de melhores resultados nas organizações.

Esta pesquisa se justifica por proporcionar informações que contribuem na área de recursos humanos para maior eficiência na aplicação das avaliações de desempenho de seus gestores e dos membros, de modo a identificar quem de fato é competente em suas tarefas, e nas tomadas de decisão em momentos de promover, treinar ou demitir líderes da organização.

Inicialmente serão expostos os principais conceitos de competências, individuais e da organização que dão base para definir as competências virtuais e para descrever seus aspectos positivos e negativos, em seguida o confronto das competências virtuais com as reais e apresenta a metodologia e apresenta as conclusões acerca do tema competências.



## 2 | METODOLOGIA

Este artigo se caracteriza como pesquisa bibliográfica e descritiva com uma abordagem qualitativa, pois a fonte de informação foi coletada no próprio ambiente, mas que necessita “incluir um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de uma outra forma aprender o significado, e não a frequência” (MAANEM, 1979, Apud COOPER e SCHINDLER, 2011) de maneira que, ao responder a problemática tenha alcançado o objetivo geral da pesquisa, realizado pelas análises das informações coletadas e confrontadas com os conceitos dos teóricos em gestão de pessoas por competência.

## 3 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 3.1 Principais Conceitos De Competências

As definições de competências estão intimamente ligadas à área de recursos humanos nas organizações que, segundo (FLEURY e FLEURY, 2000), significa “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agrega valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” e por tanto precisam ter métodos e conceitos claros para que os cargos de gestão sejam definidos com base nas competências essenciais para exercê-lo. Ainda esses mesmos autores apresentam um conceito advindo do senso comum que diz que competência “é utilizada por pessoa qualificada para realizar algo”.

Por isso, os gestores de Recursos Humanos precisam levar em conta os conhecimentos, as habilidades e as atitudes essenciais que o ocupante de um cargo de gestão necessita para transformar as estratégias da organização em resultados. Neste sentido, os conceitos de Scottt B. Parry sobre competência traduzem a relação entre as estratégias organizacionais com a Gestão de Recursos Humanos, pois considera que competência é “um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas que afetam parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões pré-estabelecidos” (Apud knapik, 2006. p.121). Maximiliano (2014) também tem o mesmo entendimento e acrescenta que as habilidades, conhecimento e atitudes precisam ser inter-relacionadas para que o ocupante de um cargo gerencial consiga ser eficaz.

Para que os resultados sejam alcançados a relação cargo, função e pessoa que o ocupa devem ser pensados levando em conta os saberes essenciais que a organização necessita para alcançar seus objetivos. Portanto, combinar o comportamento individual com a capacidade de adaptação ao ambiente organizacional possibilita ao gestor relacionar suas competências vivenciais às competências aprendidas na organização. (MAXIMILIANO, 2014).

Os autores citados apresentam uma relação direta entre competências e resultados, porém outros estudiosos acrescentam a estes conceitos uma relação com a função exercida, como a Associação Francesa de Normatização (2007), apud Maximiliano (2014) diz que “em situação de trabalho, capacidade que permitem exercitar convenientemente uma função ou profissão” e ainda neste contexto Gilbert e Parlier (1992) apud Maximiliano (2014) descrevem o conceito de competência em função dos objetivos analisados em uma situação específica.

Apesar de pontos convergentes entre os autores citados Dutra (2001, apud Knapik (2006) diz que apenas o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não são suficientes para alcançar as metas organizacionais, sendo necessário que o indivíduo esteja disposto a dedicar-se e entregar-se por completo à organização para que esta seja beneficiada por seus conhecimentos e habilidades e assim tenha os melhores resultados.

Maximiliano (2014) classifica as competências em três tipos: Domínio de Aprendizagem, Habilidade Gerenciais e a Escola Francesa dos Saberes. Tais linhas são importantes para o processo de construção das competências virtuais que serão definidas a partir de comparações com os conceitos citados e aqui denominado de conceito real.

Em relação ao Domínio de Aprendizagem tem-se o mais primitivo e mais utilizado conceito de competência para Gestão de Pessoas, o CHA das competências, C – Conhecimento, H - Habilidades e A - Atitudes, denominados como: Taxionomia de Bloom, de 1956, que criou uma inter-relação entre competências e domínio cognitivo e afetivo, sendo dividida em três competências que, após alcançadas, o indivíduo terá adquirido novas habilidades e atitudes. Os domínios identificados pela equipe de Bloom são (Maximiano, 2014): “Domínio Cognitivo: Habilidade Mentais (Conhecimentos); Domínio Afetivo: Sentimentos ou áreas emocionais (Atitudes); Domínio psicomotor: habilidades manuais ou física (Habilidade)”.

Sobre as Habilidades Gerenciais leciona que as pessoas são as que produzem os resultados, portanto os gestores, em todos níveis, devem compreender que,

Para manter e reter seus talentos é necessária uma relação entre empregado e empregador de “ganha-ganha”: os dois lados devem obter vantagens, tanto a empresa quanto seus colaboradores. A empresa busca profissionais engajados, comprometidos e que ofereçam qualidade ao seu trabalho, enquanto as pessoas buscam satisfazer suas necessidades, como alcançar desenvolvimento profissional, enfrentar e superar desafios, obter autonomia, sentir-se responsável, etc. (KNAPIK, 2006).

As habilidades dos gestores estão ligadas diretamente ao seu nível hierárquico, que Kartz (1955 apud MAXIMIANO, 2014) considera que as habilidades técnicas estão relacionadas diretamente a capacidade de manusear ferramentas, métodos e técnicas específicas para realizar atividades gerenciais; as habilidade humanas é a capacidade do gestor de ter e manter em sua equipe boa relação interpessoal e intrapessoal, liderar

as equipes e construir um ambiente de respeito mútuo, comunicação clara e simples sobre o significado de seus comportamentos e atitudes junto a sua equipe e; habilidade conceituais tem relação com a política da empresa, da gestão estratégica de negócios e como a economia e a política de um país que também podem impactar nos resultados das organizações.

Quanto à última, a escola francesa dos saberes, as competências são classificadas em três níveis, chamado de trilogia dos saberes, que são: Saber propriamente dito que tem a ver com os conhecimentos científicos e técnicos; saber fazer que é a ação de realizar atividades pelo domínio de métodos e técnicas que se utiliza nas tarefas diárias; saber ser que são as atitudes e comportamento dos indivíduos nas organizações (MAXIMIANO, 2014). Maximiano, adiciona à trilogia o conceito do saber fazer-fazer que está relacionado ao ato de gerenciar pessoas para que estas realizem suas atividades conforme as estratégias da organização.

### **3.2 Competências Organizacionais**

Prohalad e Hamel (1990, apud FLEURY e FLEURY, 2001) defendem que “as competências para serem essenciais deveriam responder a três critérios: oferecer benefícios reais aos consumidores, ser difícil de imitar e prover acesso a diferentes mercados”. As organizações necessitam ter conhecimentos e domínio do mercado em que atua, manter-se atualizada e em constante aprendizado para desenvolver as competências dos seus recursos humanos em busca de inovação.

Para desenvolver as competências organizacionais é primordial que o processo de aprendizagem seja valorizado, pois um indivíduo quando aprende gera aprendizado ao grupo, que, por sua vez, gera aprendizado para organização. Mas para que este ciclo funcione as empresas devem ter gestores capazes de entender e gerenciar as pessoas de maneira que estas sintam-se valorizadas e percebam que a organização é quem propicia esta relação e não apenas seu gestor imediato. Pois “as emoções e os afetos regulam o aprendizado e a formação de memória” (FLEURY e FLEURY, 2001).

### **3.3 Conceitos De Competências Virtuais**

O gestor que é essencialmente de competências virtuais não mede esforços, agindo de maneira ética ou não, para contribuir para os resultados da organização e por conta disto é sempre bem visto pelas empresas que se contentam pelos ótimos resultados. Porém, estes não visualizam os meios utilizados para alcançá-los, neste sentido pode-se dizer que os gestores com estas características são competentes, reforçando o conceito de Maximiano (2014) sobre competência como sendo “a capacidade existente em uma pessoa, que conduz ao desempenho que atende às demandas do cargo, dentro dos parâmetros do ambiente organizacional, e que conseqüentemente, produz os resultados esperados”.

Mas é importante esclarecer que o termo Competências Virtuais não tem relação com a tecnologia da informação, a não ser pela semelhança do termo Virtual, que aqui tem o

significado: “existe potencialmente, mas não em ação” e “equivalente a outro” (DICIONÁRIO AURÉLIO, 2017). Neste sentido, conceitua-se competência virtual como sendo um conjunto de habilidades e técnicas de formar uma equipe e se apropriar das competências de seus membros como se fossem suas, assumindo, inclusive, a autoria dos projetos desenvolvidos por seus componentes. Para melhor compreender tal conceito apresenta-se as principais características observados nos Gestores de Competências Virtuais.

### 3.4 Característica do Gestor com Competências Virtuais

As características mais comuns observados em gestores competentes virtuais são: Positivas: São motivados e criativos; Alto poder de persuasão; Comunicativos; Conseguem formar equipes e delegar tarefas; Cumpre os prazos definidos pela organização; É político e está sempre trabalhando no Marketing Pessoal; Busca falar a mesma língua dos seus superiores hierárquicos. As negativas são: Não permitem que os membros da equipe sejam conhecidos pelo Direção da empresa; Assumem todos os projetos como sendo de sua autoria; Quando algo dar errado atribuem a um membro da equipe e se prontifica a resolver o problema; Alto *turnover* dos componentes da equipe; Barram qualquer projeto que, por alguma particularidade ou complexidade, não possam assumir como sendo de sua autoria; Em reunião com os superiores sempre se limitam a falar o que acreditam que seus superiores hierárquicos querem ouvir; Consideram o feedback negativo como uma desavença e não como oportunidade de melhorias.

### 3.5 Competências Virtuais Versus Competências Reais

Para fazer um comparativo entre as Competências Reais e as Competências Virtuais terá como base as habilidades gerenciais, onde Katz (1965, apud Maximiliano, 2012) define Habilidade como “a capacidade de transformar conhecimentos em ação” e propôs que os gestores para terem sucesso necessitam ter desenvolvidos habilidade nas categorias: técnicas, humanas e conceituais, apresentados na tabela 1.

Tipos de Competências Habilidades	Real (Descrita com base nos autores citados).	Virtual (Descritas com base nas observações de atuação de gestores).
Técnica	Capacidade de criar métodos e técnicas para melhorar o desempenho da equipe.	Capacidade de persuadir as pessoas a criarem métodos e técnicas.
	Sempre que se depara com um problema tem conhecimento para analisar e definir claramente as causas e consequências e, junto a equipe, encontra a melhor solução.	Diante de um problema, sua ação é passar para um dos membros de sua equipe para que busque a melhor solução, como se fosse um prêmio ao colaborador.
	Cria condições para que os membros da equipe se mantenham atualizados com as novas técnicas que surgem no mercado.	Busca novos membros para equipe sempre que surgem novas técnicas no mercado.

Humana	Incentiva a equipe a fazer seu melhor, mas dentro dos limites individuais	Explora os membros da equipe à exaustão;
	Alinha seu gerenciamento ao da organização se comunica com a equipa de maneira respeitosa e transparente e todos os membros conseguem compreender a meta da organização, da equipe e individual.	Considera os membros da equipe seu funcionário e não da organização. Desta forma os membros da equipe não conseguem visualizar o real direcionamento estratégico da organização.
	Alinha os objetivos da empresa aos objetivos individuais dos membros da equipe	Os objetivos individuais são tratados com indiferença, sendo importante, exclusivamente a busca pelos objetivos da organização.
	Tem Habilidades em resolver conflitos entre os membros das equipes, se posicionando de forma argumentativa até alcançar uma solução benéfica para organização, equipe e para os indivíduos envolvidos.	Acredita que se posicionando poderá perder seu poder junto aquele membro da equipe e deixa que o conflito de dissolva com o tempo.
Conceitual	Compreende as estratégias organizacionais e faz os devidos filtros para repassar para equipe.	Compreende as estratégias organizacionais, mas repassa para equipe em tom ameaçador, como que diz: ou faz ou será demitido.
	Atua como empreendedor e tem grandes habilidade em alocar Recursos	Atua como empreendedor e tem grandes habilidade para alocar recursos, porém só sente motivado se obtiver vantagens financeiras, seja vindo das organizações ou da atuação dos membros de sua equipe.
	Tem uma visão sistêmica da organização e utiliza técnicas para que a equipe também as tenha, de forma que trabalhem coesas comas estratégias organizacionais.	Tem uma visão sistêmica da organização e instiga aos membros da equipe a desenvolver projetos que lhes garantam visibilidade.

Figura 1: Comparação das competências Reais com as Competências Virtuais.

### 3.6 Vantagens e Desvantagens do Gestor com Competências Virtuais

As organizações precisam conhecer as vantagens e desvantagens que apresentam um gestor que tem desenvolvido as características de um gestor virtual para obter o melhor resultado de sua atuação.

As vantagens para organizações é que um gestor virtual sempre quer ser visto como o melhor e para obter este título, apresenta ideais novas, mesmo que não sejam de sua autoria; cria uma competição entre os pares, pois faz questão de demonstrar que nos últimos meses foi o melhor e que vai permanecer no posto, tal situação gera uma tensão nos seus pares que, mesmo não sendo a intenção, eleva a produtividade da organização; Cumpre todos os prazos estipulados e serve de exemplo nas reuniões com a direção; é muito solícito e solidário com as causas da alta direção; tem boa comunicação e atende prontamente as solicitações dos superiores hierárquicos.

As principais desvantagens deste gestor são: para cumprir os prazos não se preocupa com a qualidade, pois sempre entende que terá tempo depois para corrigir o que gera retrabalho; os membros de sua equipe não podem demonstrar interesses de crescimento, nem tão pouco ser reconhecido pelos superiores que rapidamente será demitido; por ter baixa competência técnica sobrecarrega os membros da equipe para realizar tarefas que deveriam ser realizados exclusivamente pelo gestor; sus atitudes e postura ética são percebidas pela equipe e por isso se desestimulam e deixam de contribuir com grandes projetos, tem visão individualista e de curto prazo.

Quando se compara os conceitos de um gestor com competências virtuais com as competências reais, descritas pelos diversos autores apresentados, percebe-se que o gestor de competências virtuais é um detentor das mesmas competências, com a diferença de que seu objetivo é totalmente individual, pois quando ver vantagens em uma operação o virtual não mede esforços para realizar, mesma que esta não seja o melhor para organização.

Veja que Maximiano (2014) diz que competência “é a capacidade existente em uma pessoa, que conduz ao desempenho que atende às demanda do cargo, dentro dos parâmetros do ambiente organizacional, e que, conseqüentemente, produz os resultados esperados”. Mas o Gestor que utiliza as competências virtuais os meios que gerem o melhor retorno para si, não necessariamente o melhor para empresa e para equipe. Entretanto a direção da empresa deve ter um olhar crítico para perceber que este gestor tem habilidade de convencer seus superiores imediatos que esta é de fato a melhor alternativa.

Com relação aos conceitos dos Saberes, também se visualiza uma relação de igualdade entre as duas competências, pois o gestor de competência virtual tem conhecimentos, sabe “ser” e sabe fazer-fazer”, a diferença está no saber fazer, pois este apresenta-se como se soubesse fazer, quando na realidade os projetos são feitos por membros de sua equipe, que permanecerão no anonimato.

Quanto as vantagens e desvantagens apresentadas no quadro 1, verifica-se que as vantagens são superadas pelas desvantagens, entretanto, estas são difíceis de ser percebidas pelos seus gestores imediatos devido a sua competência de comunicação que é “a capacidade de transmitir informações, ideias e sentimentos para outras pessoas, de forma inteligível (...)” (MAXIMIANO, 2014).

## 4 | CONCLUSÃO

Pelas análises dos conceitos apresentados e comparados com os dados coletados pelo método de observação da atuação dos gestores em diversas organizações foi possível responder ao problema da pesquisa afirmando que os gestores de competências virtuais são pessoas que usam os projetos e resultados da equipe como sendo, exclusivamente, de sua autoria.

Pode-se concluir que um gestor de competência virtual, que consegue fazer com que as pessoas de sua equipe desenvolvam grandes projetos, quando entram para equipe, acabam, por falta de reconhecimento e sem perspectivas de crescimento profissional, reduzindo seu potencial criativo junto a equipe ou buscando oportunidade em outras empresas.

A Gestão de Pessoas por Competência deve utilizar as informações sobre as vantagens e desvantagens de um profissional que possuem competências virtuais para decidirem até que ponto é viável ter líderes com estas características, bem como incluir estas informações em seus processos de seleção para evitar contratá-los para os seus cargos gerenciais.

Também se pode afirmar que as organizações necessitam identificar rapidamente gestores com características de um Competente virtual, pois se a área de recursos humanos não o fizer perderá a oportunidade de identificar os detentores das competências reais, as pessoas que de fato criam e executam projetos, desenvolvem processos e que ficam no anonimato até perceberem que não serão reconhecidos e mudam para as empresas concorrentes.

Outro fator crucial revelado é a sabotagem, pois os gestores de competências virtuais usam toda sua capacidade técnica e humana para evitar que projetos que eles não tenham vantagens individual (financeira e/ou status) sejam realizados, mesmo que este tenha grande importância para organização. Além disso, não possibilita a empresa visualizar competências de nenhum membro de sua equipe o que dificulta que este seja reconhecido e promovido. Outro ponto que justifica seu mapeamento é o fato deste gestor usar seu poder para “eliminar” os membros da equipe, que desmotivado por executar seus projetos como sendo de autoria deste gestor, afastam-se e deixam de apresentar novas ideias.

As lacunas geradas pela pesquisa podem ser consideradas como oportunidades para realização de novas pesquisas na área de gestão de pessoas por competência

são: Quantificar o quanto uma organização perde financeiramente quando é gerenciada por pessoas que se utilizam de competências virtuais e desenvolver uma metodologia de avaliação de desempenho capaz de identificar de forma rápida quais as pessoas da equipe tem competência real, já que os gestores de competências virtuais são mestres em apresentar-se como o mais competente da equipe.

## REFERÊNCIA

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S.; PAMELA, S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Tradução: Iuri Duquia Abreu. Revisão técnica: Fátima Cristina Trindade Bacellar.-. Porto Alegre: Bookman, v. 201, n. 1, p. 784, 2011.

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Artmed, 2010.

DICIONÁRIO online. Disponível em: <https://dicionariodoaurelio.com/virtual>. Acessado em 13/08/2017

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um Quebra-cabeça Caleidoscópico Da Indústria Brasileira**. 2.ed – São Paulo: Atlas, 2001.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba – IbpeX: 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Recursos Humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. Rio de Janeiro: Grupo Gen-LTC, 2014.



## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Abastecimento 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 227

Alavancagem 98, 99, 102, 103, 104, 106, 109, 110, 111, 124

Aquisições 48, 50, 51, 54, 58, 67, 68, 69, 70

### B

Bem-estar 1, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 18, 21

Big Data 141, 143, 145, 156, 157, 166, 167, 171

Business-to-business 198

### C

Centro de Distribuição 146, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 223, 224, 225, 226, 227

Competências Virtuais 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47

Competitividade Empresarial 115, 119, 129

Compras 141, 142, 145, 146, 149, 152, 154, 155, 203, 217, 218, 219, 223, 224

Comunicação 13, 15, 16, 18, 19, 25, 26, 34, 42, 45, 46, 48, 49, 50, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 159, 163, 170, 179, 183, 185, 201, 203, 219, 221, 224, 225, 229, 232, 234, 236, 241, 245, 247

### D

Dados em Paineis 98, 105, 106, 111, 112

Decisões de Investimentos 71, 73, 81, 82, 88, 89, 90, 92, 93, 99

Desemprego Tecnológico 28, 32, 36

Digitalização 158, 159, 163, 166

Dívida 98, 100, 101, 102, 103, 104, 106, 107, 108, 110, 111

### E

Engenharia Sanitária 98, 99, 100, 103, 105, 106, 111, 112, 131, 134, 228

Entretenimento 173, 175, 186, 195

Envolvimento organizacional 1, 2, 3

Escritório 144, 228, 230, 231, 242, 248

Estado emocional 13, 15, 35

Estrutura de Capital 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 110, 111, 112, 113, 114, 127

Estrutura Motivacional 1, 3, 4, 5, 6, 10, 11

Estudo Bibliométrico 71, 81, 82

## F

Finanças Comportamentais 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 88, 89, 90, 92, 93, 95

Fusões 48, 50, 51, 54, 58, 67, 68, 69, 70

## G

Gestão de Pessoas 1, 3, 12, 14, 17, 24, 26, 28, 30, 36, 38, 39, 40, 41, 46, 47, 52, 62, 70, 229, 234, 242

Gestão do Conhecimento 228, 232, 234, 239, 245, 246, 248

## I

IBM Watson 28, 29, 30, 37

Indústria 13, 18, 33, 47, 108, 133, 134, 135, 139, 140, 146, 151, 153, 154, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 168, 169, 170, 171, 172, 186, 189, 216, 220, 222, 231, 239, 268, 284

Inovação 29, 35, 36, 42, 81, 134, 165, 166, 168, 169, 170, 198, 217, 226, 229, 233, 234, 235, 254, 255, 256, 257, 270, 271, 272

Inteligência Artificial 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 159, 166, 167

Intenção de Relacionamento 198, 199, 200, 201, 202, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 211

## L

Liderança 23, 48, 49, 50, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 60, 61, 62, 65, 66, 68, 145, 247

## M

Marca registrada 254, 256, 271

Mesorregião de Itapetininga 276

Movelaria 133, 137

Mundo do Trabalho 28, 29

## O

Organização Projetizada 228, 230

## P

Patente 254, 255, 256, 264, 266, 271

Percepção de valor 199, 200

Perfil Motivacional 1, 2, 3, 4, 6, 7, 9, 11

Posicionamento 51, 66, 124, 127, 129, 173, 178, 183, 193, 194, 196, 197

Projetos 38, 39, 43, 44, 45, 46, 51, 69, 104, 195, 197, 228, 229, 230, 231, 232, 234, 235, 236, 237, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 248, 251, 252

## **R**

Recursos Humanos 7, 24, 26, 38, 39, 40, 42, 46, 47, 49, 52, 57, 63

Região norte 138, 140

Revolução Industrial 29, 33, 35, 158, 160, 162, 166, 167, 170, 171, 184

## **S**

Santo Sudário 276, 277, 282, 284, 285, 286

Satisfação 5, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 181, 193, 199, 205, 206, 217

Segmento Automotivo 198, 199, 204

Sistema 6, 16, 20, 24, 28, 29, 30, 33, 34, 49, 61, 67, 161, 166, 200, 215, 219, 221, 222, 223, 226, 228, 229, 230, 242, 243, 246, 257, 258, 259, 268, 271, 272, 278, 282, 283, 284

Social 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 16, 37, 40, 54, 67, 69, 77, 88, 91, 96, 116, 117, 118, 127, 128, 129, 130, 131, 136, 143, 161, 162, 190, 193, 201, 213, 252, 273, 274, 276

Suporte Organizacional 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 12, 69

Sustentabilidade Corporativa 115, 117, 119, 126, 128

## **T**

Technology Scanning 254, 255, 259, 270, 271

Tecnologia 26, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 39, 42, 51, 69, 140, 143, 145, 158, 159, 160, 161, 163, 165, 167, 168, 171, 189, 196, 224, 229, 230, 233, 234, 242, 254, 255, 256, 260, 263, 287

Trabalho informal 133

Turismo Religioso 276, 277, 280, 282, 283, 284, 286

## **V**

Valoração da marca 180

Varejista 7, 215, 216, 217, 218, 223, 226, 227

# Aplicação Prática da Administração na Economia Global 3



[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) 

# Aplicação Prática da Administração na Economia Global 3

[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) 