

ADMINISTRAÇÃO: CIÊNCIA E TECNOLOGIA, ESTRATÉGIA, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ESTUDOS ORGANIZACIONAIS 2

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)



 **Atena**
Editora

Ano 2021

ADMINISTRAÇÃO:

CIÊNCIA E TECNOLOGIA, ESTRATÉGIA, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ESTUDOS ORGANIZACIONAIS 2

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)



Atena
Editora

Ano 2021

Editora Chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Assistentes Editoriais

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto Gráfico e Diagramação

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

Imagens da Capa

Shutterstock

Edição de Arte

Luiza Alves Batista

Revisão

Os Autores

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2021 Os autores

Copyright da Edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.



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

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

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

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

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

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

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

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

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Instituto Internazionele delle Figlie di 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 Elizabeth Cordeiro Fernandes – Faculdade Integrada Medicina

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

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

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. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás

Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná

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

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

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

Linguística, Letras e Artes

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobbon – 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. 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. Dr. Alex Luis dos Santos – Universidade Federal de Minas Gerais
Prof. Me. Alessandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional
Profª Ma. Aline Ferreira Antunes – Universidade Federal de Goiás
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Ma. Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Profª Drª 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. Me. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná
Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília
Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí
Prof. Dr. Everaldo dos Santos Mendes – Instituto Edith Theresa Hedwing Stein
Prof. Me. Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora
Prof. Me. Fabiano Eloy Atílio Batista – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
Prof. Me. Francisco Odécio Sales – Instituto Federal do Ceará
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Me. Javier Antonio Alborno – University of Miami and Miami Dade College
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFGA
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis

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

Administração: ciência e tecnologia, estratégia, administração pública e estudos organizacionais 2

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Bibliotecária: Janaina Ramos
Diagramação: Maria Alice Pinheiro
Correção: Mariane Aparecida Freitas
Edição de Arte: Luiza Alves Batista
Revisão: Os Autores
Organizador: Clayton Robson Moreira da Silva

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: ciência e tecnologia, estratégia, administração pública e estudos organizacionais 2 / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-881-6

DOI 10.22533/at.ed.816210903

1. Administração. 2. Estratégia. I. Silva, Clayton Robson Moreira da (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

contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

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

APRESENTAÇÃO

O livro “Administração: Ciência e Tecnologia, Estratégia, Administração Pública e Estudos Organizacionais” é uma obra publicada pela Atena Editora e divide-se em dois volumes. Este segundo volume reúne um conjunto de vinte e sete capítulos, em que são abordados diferentes temas que permeiam o campo da administração. Compreender os fenômenos organizacionais é o caminho para o avanço e a consolidação da ciência da administração, possibilitando a construção de um arcabouço teórico robusto e útil para que gestores possam delinear estratégias e tomar decisões eficazes do ponto de vista gerencial, contribuindo para a geração de valor nas organizações.

Nesse contexto, compreendendo a pertinência e avanço dos temas aqui abordados, este livro emerge como uma fonte de pesquisa rica e diversificada, que explora a administração em suas diferentes faces, uma vez que concentra estudos desenvolvidos em diferentes contextos organizacionais. Assim, sugiro esta leitura àqueles que desejam expandir seus conhecimentos por meio de um material especializado, que contempla um amplo panorama sobre as tendências de pesquisa e aplicação da ciência administrativa.

Além disso, ressalta-se que este livro visa ampliar o debate acadêmico, 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 EVOLUÇÃO DO CAMPO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

Nairana Radtke Caneppele

Enise Barth

Luiz Cláudio Dib Binato

DOI 10.22533/at.ed.8162109031

CAPÍTULO 2..... 22

ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE COMPORTAMENTOS ÉTICOS ORGANIZACIONAIS NA EMPRESA BRISANET TELECOMUNICAÇÕES LTDA

Josefa Marina Candido de Lima

Karidja Kiria Nascimento Rocha

DOI 10.22533/at.ed.8162109032

CAPÍTULO 3..... 36

A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Larissa Dantas Guimarães

DOI 10.22533/at.ed.8162109033

CAPÍTULO 4..... 58

LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO: A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DO LÍDER COMO DIFERENCIAL NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Viviane Lemes da Rosa

DOI 10.22533/at.ed.8162109034

CAPÍTULO 5..... 73

CULTURA DE APRENDIZAGEM E ESTILO DE LIDERANÇA: UMA ANÁLISE DE FATORES QUE INFLUENCIAM A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Katia Cyrlene de Araujo Vasconcelos

Leonardo Quintas Rocha

Ariana Marchezi de Souza

DOI 10.22533/at.ed.8162109035

CAPÍTULO 6..... 95

RISCOS DE ADOECIMENTO MENTAL: ESTUDO COM PRESBÍTEROS A LUZ DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Jaqueline dos Santos Teles

Luciano Zille Pereira

DOI 10.22533/at.ed.8162109036

CAPÍTULO 7..... 106

MENSURAÇÃO DA CULTURA DE SEGURANÇA EM AEROPORTOS

Wilson Rocha Gomes

DOI 10.22533/at.ed.8162109037

CAPÍTULO 8	122
DESEMPENHO OPERACIONAL DOS PORTOS ORGANIZADOS BRASILEIROS	
Andreia Coutinho e Silva	
Arilda Magna Campagnaro Teixeira	
Flavia Nico Vasconcelos	
DOI 10.22533/at.ed.8162109038	
CAPÍTULO 9	133
GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: ANÁLISE DE UMA EMPRESA BRASILEIRA DE SANEAMENTO BÁSICO E ABASTECIMENTO DE ÁGUA	
Bruno Bittencourt Braz Antunes	
Raquel Ramos Moreira	
DOI 10.22533/at.ed.8162109039	
CAPÍTULO 10	150
SUPPLY CHAIN (SC) EM STARTUPS: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA INTERNACIONAL	
Zílio Sartori Junior	
Eduardo Kunzel Teixeira	
DOI 10.22533/at.ed.81621090310	
CAPÍTULO 11	165
FULFILLMENT – VANTAGEM COMPETITIVA NA LOGÍSTICA INTEGRADA	
Suelen Sobral Santos	
Indira Coelho de Souza	
Leonardo do Espirito Santo	
DOI 10.22533/at.ed.81621090311	
CAPÍTULO 12	176
O USO DA MATRIZ DE EISENHOWER PARA A ORGANIZAÇÃO DE ATIVIDADES E TAREFAS NA EMPRESA	
Ivan Lima Bandeira	
Almir Gabriel da Silva Fonseca	
Joiciane Rodrigues de Sousa	
Luzia Rodrigues de Macedo	
Itamara Lima Matos	
Francisco Antônio Gonçalves de Carvalho	
DOI 10.22533/at.ed.81621090312	
CAPÍTULO 13	183
EVIDENCIAÇÃO DE INFORMAÇÕES DE ENFRENTAMENTO ÀS MUDANÇAS CLIMÁTICAS E DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO: UM ESTUDO COM AS EMPRESAS LISTADAS NO ISE DA B3	
Thayse Santos da Cruz	
Sônia Maria da Silva Gomes	
Jose Maria Dias Filho	
Neylane dos Santos Oliveira	
Nverson da Cruz Oliveira	

José Venâncio Ferreira Neto
Erisson Souza Barreto da Cruz
DOI 10.22533/at.ed.81621090313

CAPÍTULO 14.....201

GESTÃO FINANCEIRA HOSPITALAR: OPORTUNIZANDO MELHORIAS

Pamela Nery do Lago
Camila Ferreira Corrêa
Flávia Cristina Duarte Silva
Ira Caroline de Carvalho Sipoli
Luciana Moreira Batista
Marlene Simões e Silva
Diego Leite Cutrim
Diélig Teixeira
Glauber Marcelo Dantas Seixas
Odaléa Larissa dos Santos Neves
Samuel Oliveira da Vera
Susi dos Santos Barreto de Souza
DOI 10.22533/at.ed.81621090314

CAPÍTULO 15.....208

ESTUDO SOBRE O PERFIL DE INVESTIMENTOS DOS MUNICÍPIES DE MARMELEIRO – PR

Andressa Bender
Gustavo Henrique Rudnick
Robson de Faria Silva
DOI 10.22533/at.ed.81621090315

CAPÍTULO 16.....223

EFEITO DA CORRUPÇÃO SOBRE O INVESTIMENTO ESTRANGEIRO DIRETO

Elias Pereira Lopes Júnior
Karoline Teixeira de Sousa
Hércules Pio da Silva
DOI 10.22533/at.ed.81621090316

CAPÍTULO 17.....239

CUSTOS DA PRODUÇÃO DE OVINOS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

Roni Simão
Gilmar Batista Mazurek
Dierone César Foltran Júnior
Marcos Vinicius Ribas Milléo
DOI 10.22533/at.ed.81621090317

CAPÍTULO 18.....254

TRABALHO FORMAL DA AGROINDÚSTRIA DE AÇÚCAR E ÁLCOOL: REGIÃO CENTRO SUL, SÃO PAULO E BRASIL

Bruna Costa de Paula
Amanda Rezzieri Marchezini

Adriana Estela Sanjuan Montebello
Jerônimo Alves dos Santos
Marta Cristina Marjotta-Maistro
DOI 10.22533/at.ed.81621090318

CAPÍTULO 19.....270

MARCAS REGIONAIS DE LATICÍNIOS: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DE VALOR DO CONSUMIDOR DE PARNAÍBA – PI

Fernanda Umbelina do Nascimento
Mara Águida Porfírio Moura
Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva

DOI 10.22533/at.ed.81621090319

CAPÍTULO 20.....287

O AMBIENTE NAS EXPERIÊNCIAS DE CONSUMO DE LUXO: O IMPORTANTE É TER CHARME!

Diego Ribeiro Feitosa
Maria de Lourdes de Azevedo Barbosa

DOI 10.22533/at.ed.81621090320

CAPÍTULO 21.....302

O MODELO SLOW FASHION DE PRODUÇÃO DE VESTUÁRIO: ANÁLISE DA PRODUÇÃO ACADÊMICA NO PERÍODO DE 2008 A 2016

Marcia Meira Berti Fiorin
Alyne Sehnem

DOI 10.22533/at.ed.81621090321

CAPÍTULO 22.....315

CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Keully Cristynne Aquino Diógenes
Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte

DOI 10.22533/at.ed.81621090322

CAPÍTULO 23.....329

DINÂMICA DO MERCADO IMOBILIÁRIO NO EIXO DA RODOVIA EMANUEL PINHEIRO EM CUIABÁ-MT

Aléxia Gabrielle Pinheiro Oliveira
Sônia Regina Romancini

DOI 10.22533/at.ed.81621090323

CAPÍTULO 24.....341

II SEMINÁRIO DE DESENVOLVIMENTO ECONOMICO E GOVERNANÇA DE TERRAS REGISTRO

José de Arimatéia Barbosa

DOI 10.22533/at.ed.81621090324

CAPÍTULO 25	357
A IMPORTÂNCIA DAS NOVAS TECNOLOGIAS PARA AS ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA	
Fernanda Gomes de Lima	
Priscilla de Lima Alves	
Sheise Anne Cruz	
Wanilce do Socorro Pimentel do Carmo	
DOI 10.22533/at.ed.81621090325	
CAPÍTULO 26	369
TOWARDS A SERVICE INNOVATION CAPABILITIES MODEL	
Rafael Toassi Crispim	
Paulo Antônio Zawislak	
DOI 10.22533/at.ed.81621090326	
CAPÍTULO 27	389
PROJETOS PÚBLICOS PARA INCLUSÃO DIGITAL DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL	
Aline Cristina Helfenstein	
Débora Fernandes de Souza Mendes	
Douglas Fernando Batista Neis	
Elielza Camargo Souza	
Flávio de São Pedro Filho	
Rafael Vicente Martins dos Reis	
Ronaldo Helfenstein	
DOI 10.22533/at.ed.81621090327	
SOBRE O ORGANIZADOR	409
ÍNDICE REMISSIVO	410

CAPÍTULO 4

LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO: A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DO LÍDER COMO DIFERENCIAL NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Data de aceite: 01/03/2021

Data de submissão: 29/11/2020

Viviane Lemes da Rosa

São Lourenço do Oeste/SC.

<http://lattes.cnpq.br/5380715184533517>.

RESUMO: O presente estudo objetivou à análise da relação entre inteligência emocional, liderança e comunicação organizacional. Considerando a importância da interrelação entre esses elementos para o clima organizacional, realizou-se estudo da literatura crítica sobre os temas e aplicou-se *survey* em duas organizações (denominadas Empresa 1 Empresa 2), por meio de questionário idêntico envolvendo liderança, clima organizacional, inteligência emocional e comunicação. O *survey* demonstrou que a maioria dos entrevistados gosta da empresa e da liderança e acredita que não há problemas comunicativos. Também permitiu concluir que os entrevistados da Empresa 2 que afirmaram não ter um bom chefe assim o fizeram sob razões ligadas a falhas de comunicação. Após contraposição entre a literatura crítica e os resultados do *survey*, concluiu-se que a inteligência emocional é fator imprescindível para a liderança e que esta implica diretamente na comunicação, que, por sua vez, é determinante para o clima organizacional. Também concluiu-se que investir em melhoria da comunicação pode gerar resultados positivos na imagem da liderança e no clima organizacional.

PALAVRAS - CHAVE: liderança; comunicação; inteligência emocional; ambiente organizacional; motivação.

**LEADERSHIP AND COMMUNICATION:
THE LEADER'S EMOTIONAL
INTELLIGENCE AS A DIFFERENTIAL IN
THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT**

ABSTRACT: This study aimed to analyze the relationship between emotional intelligence, leadership and organizational communication. Considering the importance of the interrelation between these elements for the organizational climate, a study of the critical literature on the themes was carried out and a survey was applied to two organizations (called Company 1 and Company 2), through an identical questionnaire involving leadership, organizational climate, emotional intelligence and communication. The survey showed that the majority of interviewed people like the company and the leadership and believe that there are no communicative problems. It also allowed us to conclude that those interviewed in Company 2 who said they did not have a good boss did so for reasons related to communication failures. After the comparison between the critical literature and the survey results, we concluded that emotional intelligence is an essential factor for leadership and directly implies communication, which, in turn, is determinant for the organizational climate. We also concluded that investing in improving communication can generate positive results in the image of leadership and in the organizational climate.

KEYWORDS: leadership; communication;

emotional intelligence; organizational environment; motivation.

1 | INTRODUÇÃO

A boa comunicação é fator imprescindível para o clima organizacional e para o desenvolvimento dos projetos do líder em uma organização. Acredita-se que uma equipe alinhada, dialógica e comunicativa seja um diferencial da organização. E a postura do líder é essencial para que a equipe atinja esse nível comunicativo (BACCEGA, 2002, p. 26).

A liderança é um dos principais diferenciais de uma empresa (GOLEMAN, 2012, p. 13): inúmeras companhias possuam condições econômicas para dar andamento a projetos, mas o diferencial são as pessoas, o chamado “capital humano”. Em tempos em que a tecnologia permite atingir patamares antes inimagináveis, o diferencial das organizações consiste mais nos fatores humanos e suas particularidades.

Embora as organizações apresentem regras internas observadas à risca pelos colaboradores, departamentos de gestão de pessoas desenvolvidos e bem aparelhados, políticas de incentivo à melhoria do clima organizacional, entre outros instrumentos destinados, por intermédio das pessoas, a impulsionar os resultados positivos da empresa, sabe-se que a liderança é um dos principais elementos da equação.

Nesse sentido, sabe-se que as principais competências do profissional do século XXI não consistem simplesmente em inteligência racional, conhecimento e experiência, mas referem-se justamente a outros elementos e habilidades muito mais difíceis de aprender e adquirir: capacidade de adaptação, comunicação, empatia, vontade de aprender, habilidade com tecnologias, saber trabalhar em equipe, inteligência emocional, criatividade, visão global, entre outros.

O líder emocionalmente desenvolvido e bem preparado para lidar com o dinamismo das relações humanas é um profissional que detém a habilidade de manter a equipe alinhada, comunicativa e produtiva mesmo quando o panorama geral da organização – exemplificativamente, sua situação financeira – não é positivo. Para Goleman (2015, p. 11), “a inteligência emocional é a condição *sine qua non* da liderança”.

A liderança e a equipe são seres humanos dotados de emoções. Um método cartesiano e racional é insuficiente para descrever ou lidar com pessoas, pois todo ser humano possui dois eus dentro de si (KAHNEMAN, 2012, p. 510-511). Há que se ter inteligência emocional e o auxílio da psicologia para relacionar-se diariamente com seres humanos que, naturalmente, vivem altos e baixos (emocionais, financeiros, entre outros) (GOLEMAN, 2015, p. 20-21).

Antigamente, acreditava-se que deixar os problemas pessoais fora da empresa era essencial; pregava-se quase que uma mecanização dos colaboradores, que deveriam ter a habilidade de impessoalidade no ambiente de trabalho. Hoje sabe-se que é impossível – e desaconselhável – tentar separar o colaborador do ser humano. Fosse possível, toda

e qualquer atividade poderia ser desempenhada por máquinas. É imprescindível perceber que são justamente as histórias, experiências, traumas, aprendizados e especificidades de cada mente humana que a tornam única. Em tempos tecnológicos, a criatividade e a sensibilidade humanas são diferenciais que geram valor, e o ponto é compreender como poderão consistir e desenvolver-se enquanto diferenciais organizacionais.

Nesse panorama, um líder habilidoso com pessoas e que detém conhecimento a respeito das práticas comunicacionais consegue melhores resultados do que um líder que não possua tais habilidades e inteligência emocional (CHAMINE, 2013, p. 20).

O presente trabalho tem por objetivo estudar e relacionar tais elementos (a inteligência emocional, a liderança e a comunicação intraorganizacional) para identificar de que formas afetam o clima da organização.

Para tanto, realizou-se *survey* por meio da aplicação de um questionário, respondido por alguns colaboradores de duas empresas do mesmo ramo localizadas no Oeste de Santa Catarina. O questionário teve por objetivo agrupar dados que permitissem identificar o nível de comunicação intraorganizacional existente nessas empresas e verificar como os colaboradores relacionavam sua liderança com o ambiente organizacional. As informações obtidas por meio do questionário foram contrapostas à literatura científica, permitindo chegar-se a algumas conclusões, que veremos ao final.

2 | INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Liderança, inteligência emocional e comunicação intraorganizacional são conceitos interrelacionados. O líder necessita de inteligência emocional para ter uma comunicação assertiva e substancial dentro da organização e vice-versa: a comunicação flui melhor quando o líder possui inteligência emocional. Há inúmeros autores na administração, na comunicação e na psicologia que relatam como os três institutos se relacionam.

Julian Birkinshaw e Ken Mark (2017, p. 23) definem a inteligência emocional como a capacidade de monitorar as emoções próprias e de outrem, que permite (i) discriminar e classificar as diferentes emoções, (ii) controlar o modo de pensar e agir e (iii) aumentar a eficácia pessoal.

Os autores (2017, p. 23-24) esclarecem que a noção surgiu em 1980 com o psicólogo Howard Gardner, por meio do termo “inteligências múltiplas”. Já o termo “inteligência emocional” foi utilizado pela primeira vez em 1985, por Wayne Payne. Posteriormente, surgiram três diferentes abordagens a respeito da inteligência emocional: (i) Modelo de habilidades de Peter Salovey e John Mayer; (ii) Modelo de características de K. V. Petrides; (iii) Modelo misto de Daniel Goleman.

Inteligência emocional e comunicação do líder estão diretamente implicados, na medida em que a inteligência emocional gera ao líder a capacidade de intuir como a equipe se sente e adaptar seu discurso e mensagem para que sejam mais assertivos de acordo

com os destinatários (BIRKINSHAW; MARK, 2017, p. 24).

Elias Leite (2017, p. 72 e 74) afirma que a inteligência emocional é o fator que explica porque algumas pessoas são mais bem sucedidas que outras, é a habilidade de usar as emoções a seu favor e envolve competências que podem ser trabalhadas e desenvolvidas. O autor sustenta que a inteligência emocional do líder influencia bastante o ambiente e a cultura organizacionais, de modo que o domínio inteligente das emoções é essencial para uma boa liderança.

Para Shirzad Chamine (2013), o potencial do ser humano é influenciado pelas inteligências emocional e cognitiva, por suas habilidades, conhecimentos, rede social e experiências, mas é a inteligência positiva que determina a porcentagem do potencial que as pessoas realmente alcançam.

O autor (2013, p. 26) afirma a existência de um Sábio em contraposição a onze Sabotadores internos das pessoas: o crítico, o insistente, o prestativo, o hiper-realizador, a vítima, o hiper-racional, o hipervigilante, o inquieto, o controlador e o esquivo. Enquanto os Sabotadores são os inimigos interiores responsáveis por “comportamentos-âncora”, o Sábio (i) tem curiosidade e mente aberta; (ii) é empático; (iii) é inovador nas perspectivas e soluções; (iv) possui missões e valores básicos; (v) tem ações decisivas sem as interferências dos Sabotadores.

Chamine (2013, p. 133-148) defende que a Inteligência Positiva se aplica às relações organizacionais, fortalecendo o líder e a equipe e permitindo melhores resultados no desenvolvimento de pessoas, gerenciamento de equipes e situações de estresse, convivência com pessoas difíceis, resolução de problemas complexos, equilíbrio entre vida e trabalho, melhoria de habilidades e descoberta de propósitos. Para o autor (2013, p. 195), a Inteligência Positiva implica que eficiência e felicidade andem juntas.

Daniel Goleman foi um dos primeiros autores a estudar a inteligência emocional. O autor (2015, p. 14-22) explica que a inteligência emocional apresenta quatro componentes: autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social. A autoconsciência consiste em conhecer e entender a si mesmo; a autogestão significa dominar as próprias emoções e características; a empatia é perceber e levar em conta os sentimentos dos outros e a habilidade social consiste em saber lidar com as pessoas para conduzi-las nas direções desejadas.

Como se vê, enquanto os dois primeiros componentes são internos e envolvem apenas o líder (ao menos a princípio, e não as suas consequências, que certamente implicam outros), os dois segundos componentes dependem de como o líder se relaciona com as pessoas. Embora os quatro componentes produzam efeitos em face da equipe, a empatia e a habilidade social são componentes da inteligência emocional que invariavelmente dependem da relação direta do líder com sua equipe. Por meio da empatia, o líder ganha o respeito e a confiança das pessoas, gerando motivação. Por meio da habilidade social, o líder consegue direcionar a força e a motivação da equipe para atingir resultados.

Diversos autores vêm estudando o que motiva o ser humano, em diferentes áreas do conhecimento. Nesse sentido, na obra Nudge, Richard H. Thaler e Cass R. Sunstein demonstram como é possível induzir as pessoas a determinados comportamentos por meio de pequenos empurrões. Para os autores (2008, p. 3), as pessoas que podem impulsionar escolhas atuam como arquitetos da escolha (*choice architects*) e nunca partem de um desenho neutro. Os autores afirmam (2008, p. 5) que, muitas vezes, os indivíduos fazem escolhas ruins e que nunca teriam feito se estivessem atentos e tivessem informações completas, habilidades cognitivas ilimitadas e completo autocontrole. Assim, uma visão liberal-paternalista pode mover as pessoas em direções que tornem suas vidas melhores por meio de nudges – entendidos como “qualquer aspecto da arquitetura da escolha que altera o comportamento das pessoas de uma forma previsível sem proibir quaisquer opiniões ou alterar significativamente seus incentivos econômicos” (THALER; SUNSTEIN, 2008, p. 6).

De modo semelhante, Daniel Kahneman (2012, p. 29) afirma que as pessoas possuem dois modos de pensamento: enquanto o Sistema 1 atua rapidamente e no automático, com base em padrões, o Sistema 2 é consciente, raciocina e faz escolhas. Como o Sistema 1 é preguiçoso e irrefletido – e é normalmente a primeira opção quando o ser humano se depara com as coisas –, ele torna a pessoa mais suscetível a heurísticas e vieses, facilitando a tomada de decisões tendenciosas. Ao explicar as heurísticas e vieses que influenciam a tomada de decisões, Kahneman demonstra que a motivação do ser humano nem sempre é racional e pode ser estimulada e conduzida em determinados sentidos.

Em sua teoria, Peter Drucker estuda a importância e os efeitos do que denomina de “engajamento” na equipe, definição muito semelhante à “motivação” de Goleman. Embora o termo “engajamento” possa apresentar diferentes significados, para Drucker trata-se do colaborador “empenhado em contribuir para a organização e disposto a fazer um extraordinário esforço para realizar tarefas importantes a fim de atingir os objetivos organizacionais” (COHEN, 2014, p. 11). Para Drucker, há quatro passos para engajar uma pessoa: (i) alocação cuidadosa e promoção; (ii) exigir altos padrões de desempenho; (iii) manter colaboradores informados; e (iv) encorajar a visão gerencial (COHEN, 2014, p.12).

O engajamento dos colaboradores é de extrema importância porque traz resultados para a organização, devido ao desempenho máximo, de modo que é altamente aconselhável ter colaboradores engajados. E esses passos descritos por Drucker, a fim de engajar colaboradores, exigem inteligência emocional do líder. Mas os estudos de Drucker relacionados à liderança não se limitam ao engajamento.

Drucker (2019, p. 86-90) afirma que os líderes eficazes confiam nas relações humanas e que há quatro requisitos para que essas relações sejam igualmente eficazes: (i) comunicabilidade lateral, por meio da qual o líder deve fazer com que o colaborador se sinta responsável por suas contribuições; (ii) trabalho em equipe, formada por pessoas de

diferentes conhecimentos e habilidades, que trabalham juntas e de forma responsável; (iii) autodesenvolvimento do líder; (iv) desenvolvimento dos outros. Para Drucker (2019, p. 93), o gestor eficaz deve tornar as pessoas produtivas por meio de aumento de suas forças, e isso vale para si mesmo, para sua equipe e para seu próprio chefe. Deve-se enaltecer e trabalhar com as forças, sabendo das fraquezas, mas não focando nelas.

Há diferentes tipos de liderança, vale dizer, existem diferentes perfis pessoais que implicam em líderes com características diversas. A liderança não se limita ou demanda um ou outro tipo de perfil, inclusive, diferentes situações requerem diferentes tipos de liderança, que são alternados por um mesmo líder diariamente, de acordo com as situações enfrentadas. Pessoas com perfis diversos podem ser líderes incríveis, com suas características pessoais diferentes.

Goleman (2015, p. 32-43) cita seis estilos de liderança: (i) Autoritário: tende a ser o mais eficaz, pois maximiza o compromisso com as metas e estratégia da empresa deixando aos liderados a flexibilidade de meios para que os alcancem; (ii) Coaching: tem ótimo impacto sobre o clima organizacional, na medida em que auxiliam os colaboradores a se conhecerem e identificarem suas forças e fraquezas, preocupam-se com o desenvolvimento das pessoas e as ajudam nesse sentido, fazem acordos e dão instruções e feedbacks constantes; (iii) Afiliativo: bastante motivador, pois ao colocar as pessoas em primeiro plano e oferecer amplo feedback positivo e reconhecimento, geram sensação de pertencimento; (iv) Democrático: escuta bastante e constrói decisões coletivas, aumentando a flexibilidade e a responsabilidade; (v) Marcador de ritmo: deve ser usado com parcimônia, porque pode prejudicar o clima ao fixar altíssimos padrões de desempenho e exigir da equipe que faça as coisas cada vez melhor e mais rápido; (vi) Coercivo: o líder enquanto artista da reviravolta é o menos eficaz, porque toma decisões duras, institui reinado de terror, implica tomada de decisões de cima para baixo, mata novas ideias, tende a culpar o portador das más notícias e desmotiva a equipe.

Por sua vez, Nicolai Cursino (p. 6-7) defende a existência de um eneagrama de liderança, composto por nove estilos diversos (perfeccionista, ajudante, vencedor, intenso, analítico, precavido, otimista, poderoso e mediador) que, por sua vez, possuem quatro elementos centrais diferentes: (i) fixação: ideia fixa, pensamento repetitivo, filtro por meio do qual analisa e julga as coisas; (ii) paixão: emoção viciada e automática, que aparece com grande frequência e intensidade; (iii) mecanismo de defesa: estratégia de defesa; (iv) crenças centrais: lente, filtro pelo qual enxerga e interpreta o mundo e a realidade.

Em síntese, a literatura crítica propõe diferentes tipos de perfis de liderança, com base em classificações diversas. O que todos os autores que defendem a existência de tipos diversos de liderança têm em comum é o consenso quanto à possibilidade e necessidade, de acordo com as situações, de trocas ou desenvolvimento de habilidades de diferentes perfis de liderança. Vale dizer: diferentes situações demandam tipos diversos de liderança. A inteligência emocional, enquanto condição *sine qua non* da liderança, não é negociável

(GOLEMAN, 2015, p. 11), e impõe que o líder saiba o momento de trocar os estilos de liderança, pois eles afetam o desempenho e os resultados da organização (GOLEMAN, 2015, p. 30).

Charles A. O'Reilly III e Michael L. Tushman (2017, p. 241) estudam as formas como as organizações e os líderes devem se preparar para resolver os dilemas da inovação. Os autores sustentam que a liderança é peça chave na implementação do que eles chamam de abiestria nas organizações – que, por sua vez, exige renovação estratégica – porque “liderar de forma ambidestra exige clareza emocional e estratégica e a habilidade de abarcar a contradição”. E para que essa renovação estratégica seja eficaz, a comunicação entre líder e equipe apresenta papel de alta relevância.

Os autores (2017, p. 234-239) propõem cinco práticas de liderança associadas à renovação estratégica eficaz: (i) o líder deve definir uma aspiração de crescimento ligada à estratégia da empresa que traga conexão emocional aos funcionários; (ii) dialogar com os funcionários a respeito das estratégias, baseando-se em dados e fatos reais; (iii) experimentar as ideias; (iv) engajar ativamente todos os níveis da equipe no projeto de renovação; (v) aplicar o mesmo esforço à renovação do que às demais atividades, não a tratando como trabalho paralelo. Como se vê, três dos cinco itens exigem comunicação substancial entre líder e equipe.

A inteligência emocional do líder relacionada à comunicação com sua equipe não se limita à forma de ouvi-los, entendê-los e agir de acordo, mas também implica na importante tarefa de prepará-los e transformá-los em liderança. Nesse sentido, para Francisco de Assis (SANTARÉM, 2012, p. 114), a liderança é uma responsabilidade que pressupõe contato e formação de outros líderes, pois em cada pessoa há um líder em potencial.

No que concerne à comunicação organizacional, cabe esclarecer que a comunicação entre líder e equipe pode se dar de diversas formas, não se restringindo apenas à forma verbal. Há muito, Pierre Weil e Roland Tompakow (2015, p. 27-64) afirmam que a linguagem corporal não mente: (i) como o Boi (abdômen) denota a vida instintiva, o Leão (peito), a preponderância do Eu, e a Águia (cabeça), o controle da mente; (ii) como um sorriso pode apresentar diferentes significados; (iii) como harmonia e desarmonia implicam concordância ou discordância.

O líder deve não apenas estar atento à sua linguagem corporal – aos sinais, sensações e informações que repassa às pessoas – mas conhece-la e utilizá-la a seu favor no ambiente organizacional. Conhecendo a linguagem de seu corpo, o ser humano pode mudar sua mente (2015, p. 263-264). Tal orientação assemelha-se muito às noções de empatia e habilidade social de Goleman.

Howard Gardner (2013, p. 33-35) sustenta que a liderança eficaz demanda quatro fatores: (i) relações contínuas, ativas e dinâmicas com seus grupos; (ii) balanceamento entre contatos regulares e constantes com a comunidade e períodos de imersão para reflexão; (iii) influência por meio das histórias que contam e de suas personificações; (iv) a

liderança por meio da escolha e não da força. Em mesmo sentido que Weil e Tompakow, para Gardner (2013, p. 37), a comunicação entre líder e grupos ocorre não apenas por meio das histórias relatadas (pela oratória ou escrita), mas também através de comunicação simbólica, como imagens e símbolos. E é isso que diferencia liderança humana, em que a comunicação permite a escolha do líder.

Na obra “Liderança de alto nível”, os autores partem de quatro bases para direcionar a atuação do líder: estabelecer alvo e visão corretos, tratar bem o pessoal, tratar bem os clientes e adotar o tipo certo de liderança. Na seção “tratar bem o pessoal”, os autores sustentam a importância do empoderamento da equipe, do modelo de Liderança Situacional, do desenvolvimento da autoliderança, da liderança pessoa a pessoa, da construção da confiança, do coaching, da colaboração, da mentoria, entre outros.

O que permeia todos os tópicos da seção é a unanimidade da importância da comunicação entre líder e equipe. Nesse sentido, a criação de uma cultura de empoderamento depende do compartilhamento de informações, da comunicação assertiva a respeito dos limites e da substituição da hierarquia por pessoas autoridridigidas (RANDOLPH; BLANCHARD, 2019, p. 49). De mesmo modo, a maioria das habilidades centrais para a liderança pessoa a pessoa dependem diretamente da comunicação e da forma como é feita – é o que ocorre com dar *feedbacks*, elogiar, reorientar e pedir desculpas (BLANCHARD; FINCH, 2019, p. 114-124). Como se vê, a comunicação organizacional é especialmente central no tema da liderança porque ela é um passo imprescindível e necessário para a liderança.

O líder que não se comunica, que não informa, conversa, explica, elogia, agradece, orienta, pede desculpas, etc., ou não é visto como líder pela equipe – podendo caracterizar no máximo um superior hierárquico – ou não é visto como um bom líder. Isso ocorre em todos os âmbitos da organização. Por exemplo, para que a equipe se sinta parte de um projeto, ela precisa entender seus objetivos, acreditar no projeto, acompanhá-lo e receber *feedback*. Tudo isso faz parte da comunicação. E quanto mais transparente, respeitoso e sincero for o *feedback* – respeitando-se as características próprias de cada perfil profissional – maiores as chances de que traga resultados positivos posteriormente.

O líder precisa se atentar, no mínimo, para os seguintes aspectos da comunicação: momento, forma, tempo, destinatário e objetivo. Quanto ao momento, a comunicação deve ser realizada na hora certa, na ocasião devida. Nesse sentido, por exemplo, *feedbacks* não são dados em público, mas pessoalmente. A respeito da forma, a comunicação deve ser direta, clara, respeitosa, impessoal e transparente. É de extrema importância que o destinatário não se sinta ludibriado, ofendido ou atacado e que compreenda a importância e o objetivo do comunicado. Confiança e respeito geram atitude similar. Quanto ao tempo, a comunicação será mais eficaz quanto mais simples e direta; digressões, repetições e fugas do assunto que impliquem em duração desarrazoada farão com que as pessoas percam a atenção, não acompanhem o raciocínio e, por conseguinte, que possam não compreender

a mensagem. A comunicação também varia de acordo com o destinatário: diferentes pessoas demandam diferentes mensagens. Há quem compreenda mensagens diretas e com poucas palavras e há quem necessite de explicações mais completas e detalhadas. O líder precisa conhecer sua equipe e os diferentes perfis das pessoas que a compõem para que possa direcionar a comunicação de acordo. Por fim, cada comunicação precisa ter um objetivo que a guia para conservar eficiência. Conversas despropositadas tomam tempo e podem gerar resultados contrários aos pretendidos. Deve-se focar no objetivo.

Como visto, a literatura crítica permite concluir que liderança, inteligência emocional e comunicação se relacionam. Todavia, é necessário frisar que a inteligência emocional do líder vai além de comunicar e impulsionar a motivação da equipe para a melhor produção no ambiente organizacional.

O líder dotado de inteligência emocional compreende que a motivação do ser humano não se relaciona apenas com concluir tarefas e ser reconhecido, mas com a realização pessoal e coerência com seus objetivos pessoais. A equipe é formada por indivíduos dotados de sentimentos, objetivos, cultura e individualidade. O engajamento e a motivação são muito melhor gerados e mantidos quando o líder está conectado com sua equipe enquanto pessoas com perfis, objetivos e características diversas. O líder que possui inteligência emocional logra mais êxito no quesito motivação porque sabe identificar os diferentes perfis de colaboradores de sua organização, respeitar sua individualidade e fazê-los sentirem-se incluídos e aceitos tais como são, contribuindo para o seu crescimento pessoal e não apenas para o desenvolvimento eficaz de tarefas na empresa.

O líder emocionalmente inteligente vê a si mesmo em sua equipe e possui uma alteridade capaz de conectá-lo com ela. Acredita-se que a palavra que sintetiza essa cumplicidade que o líder emocionalmente inteligente é capaz de gerar é “ligação”; e essa ligação apresenta movimento circular, pois ela gera motivação e essa motivação fortalece ainda mais a ligação.

As pessoas dedicam seu tempo e talento para fazer a diferença na empresa quando acreditam que estão atuando em prol de um líder íntegro e confiável. A construção dessa relação de confiança da equipe demanda do líder competência, atuação íntegra e coerente, demonstração de cuidado e preocupação com outras pessoas e a responsabilidade em honrar promessas (BLANCHARD, 2019, p. 128-129). Em síntese, a autenticidade do líder gera a confiança da equipe, que passa a se dedicar mais e melhor à organização.

Esse retorno ao quesito motivação é importante porque há um fundo ético e uma responsabilidade social em toda liderança. Querendo ou não, o líder é responsável pela formação e pelo desenvolvimento de pessoas em um dos aspectos mais importantes de suas vidas: o profissional. Um líder emocionalmente inteligente cativa, agrega e forma novos líderes, da mesma forma que um líder sem inteligência emocional pode ocasionar traumas e ser responsável por inúmeros cenários negativos na vida pessoal e profissional dos membros de sua equipe. Para Burns (AVOLIO; GARDNER, 2005, p. 319), líderes

transformadores transformam seguidores em líderes. Não há como falar em liderança sem se atentar para os aspectos éticos, pedagógicos e sociais envolvidos. O líder está naturalmente sob os holofotes de toda a organização: ele forma, influencia, interliga e toca pessoas, positiva ou negativamente, a depender de seu método de liderança e de sua inteligência emocional ao planejar e agir. E essas características de visibilidade e alcance da liderança geram uma responsabilidade social que pode ou não gerar frutos muito positivos não só para a organização, mas para a sociedade como um todo.

3 | SURVEY

Em 10 de março de 2020, aplicou-se questionário idêntico a uma parte dos colaboradores de duas empresas do mesmo ramo localizadas no oeste de Santa Catarina. O questionário foi elaborado no Google Forms e disponibilizado por meio de notebook para que os entrevistados o respondessem de forma sigilosa e sem interferências, mediante coleta de Termo de Consentimento. Informados a respeito da possibilidade de não responder o questionário, tratando-se de atividade totalmente facultativa, todos optaram por respondê-lo e nenhum questionário foi anulado devido a rasuras ou respostas contraditórias.

No total, foram 37 questionários respondidos por 14 pessoas do sexo masculino e 23 pessoas do sexo feminino na Empresa 1. Na Empresa 2, 21 dos 57 empregados responderam ao questionário na data de 10 de março de 2020, sendo 10 homens e 11 mulheres.

Os entrevistados contavam com diferentes líderes ou superiores hierárquicos, pois ambas as empresas apresentavam cinco degraus no organograma organizacional: gerente administrativo, seguido por gerente de produção, seguido por auxiliar de produção III, seguido por auxiliar de produção II e, por fim, auxiliar de produção I.

O questionário aplicado continha 17 (dezessete) perguntas, nessa exata ordem: (i) qual seu sexo? (ii) você gosta de trabalhar na empresa? (iii) como você define o clima no trabalho? (iv) você gosta do seu chefe? (v) você acha que seu chefe é competente no trabalho? (vi) no geral, você considera o seu chefe, um bom chefe? (vii) qual o sexo do seu chefe? (viii) você admira o seu chefe? (ix) você tem medo de falar com o seu chefe? (x) por que você tem medo de falar com o seu chefe? (xi) por que você considera ele um bom chefe? (xii) por que você não considera ele um bom chefe? (xiii) a equipe respeita o seu chefe? (xiv) quando seu chefe conversa contigo sobre o trabalho, como ele se comporta? (xv) quando seu chefe conversa contigo sobre outros assuntos, como ele se comporta? (xvi) na sua opinião, falta comunicação entre o seu chefe e a equipe? (xvii) se falta comunicação entre o seu chefe e a equipe, por que você acha que isso acontece?

Primeiramente, os entrevistados foram questionados se gostavam de trabalhar na empresa. Na Empresa 1, 36 (97,3%) responderam que sim e um (2,7%) respondeu que às vezes sim e às vezes não. Na Empresa 2, um entrevistado (4,8%) disse que não, 19

(90,4%) responderam que sim e um (4,8%) respondeu que às vezes sim e às vezes não.

Em seguida, foram questionados a respeito do clima no trabalho (“como você define o clima no trabalho?”). Enquanto na Empresa 1, 89,2% responderam “é legal” e 10,8% responderam que “não é legal”, na Empresa 2, 95,2% responderam “é legal” e 4,8% responderam que “não é legal”.

As questões com respostas “sim” ou “não” foram assim respondidas nas duas empresas:

PERGUNTAS	RESPOSTAS			
	EMPRESA 1		EMPRESA 2	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO
Você gosta do seu chefe?	91,9%	8,1%	100%	0%
Você acha que seu chefe é competente no trabalho?	91,9%	8,1%	100%	0%
No geral, você considera o seu chefe, um bom chefe?	83,8%	16,2%	100%	0%
Você admira o seu chefe?	59,5%	40,5%	71,4%	28,6%
A equipe respeita o seu chefe?	83,8%	16,2%	95,2%	4,8%
Na sua opinião, falta comunicação entre o seu chefe e a equipe?	29,7%	70,3%	19%	81%

A respeito do medo de falar com o chefe, na Empresa 1, 35 entrevistados disseram que não possuem medo (94,6%) e 2 entrevistados responderam que “às vezes” (5,4%). Na Empresa 2, 18 entrevistados disseram que não têm medo (85,7%) e 3 entrevistados responderam que “às vezes” (14,3%). Os entrevistados que responderam “às vezes” explicaram que o motivo seria “porque ele é bravo” (Empresa 1) e “porque ele é muito ocupado” (Empresa 2).

Enquanto na Empresa 1, 83,8% dos entrevistados respondeu que considera o chefe “bom”, na Empresa 2, 100% dos colaboradores fizeram tal afirmativa. Questionados a respeito dos motivos para tanto – e explicado que mais de uma opção poderia ser assinalada – as respostas foram as seguintes:

	EMPRESA 1	EMPRESA 2
COMPETENTE	19	15
ESFORÇADO	12	12
LEGAL	18	9
COMUNICATIVO	13	12
MADURO	5	7
TRATA AS PESSOAS BEM	14	15

Como se vê, na Empresa 1, 31 pessoas votaram 81 vezes, e na Empresa 2, 21 pessoas votaram 70 vezes – ou seja, quantitativamente, na Empresa 2, parece que os entrevistados visualizaram mais características boas em seus líderes. Cientificados de que poderiam assinalar mais de uma opção, na Empresa 1, aqueles entrevistados que

afirmaram não considerar o chefe “bom”, assim justificaram seu entendimento¹:

MOTIVO	NÚMERO DE VOTOS
Não trata as pessoas bem	2
Imaturo	3
Não conversa com as pessoas	4
Grosseiro	4
Preguiçoso	0
Incompetente	0

As perguntas 14, 15, 16 e 17 adentram especificamente o campo da comunicação, visando avaliar como os entrevistados enxergam a comunicação entre líder e equipe. Nesse sentido, na Empresa 1, 29,7% dos entrevistados, e na Empresa 2, 19% dos entrevistados afirmou faltar comunicação entre líder e equipe. Então, questionou-se como o líder se comportava durante a comunicação, e assim responderam os entrevistados:

	LEGAL	GROSSEIRO	NEUTRO
EMPRESA 1	62,2%	5,4%	32,4%
EMPRESA 2	47,6%	0%	52,4%

A respeito da comunicação sobre assuntos diversos, afirmaram o seguinte:

	NÃO CONVERSO COM MEU CHEFE SOBRE OUTROS ASSUNTOS	LEGAL	GROSSEIRO	NEUTRO
EMPRESA 1	51,4%	35,1%	0%	13,5%
EMPRESA 2	38,1%	52,4%	0%	9,5%

Então, questionou-se a respeito dos motivos pelos quais os entrevistados haviam afirmado a falta de comunicação entre líder e equipe, esclarecendo-se que poderiam assinalar tantas opções quanto desejassem. Na Empresa 1, 11 pessoas formalizaram 21 respostas e, na Empresa 2, 4 pessoas formalizaram 4 respostas:

RESPOSTAS	EMPRESA 1	EMPRESA 2
Porque ninguém aqui costuma conversar sobre as coisas	7	3
Porque a equipe não sabe conversar com o meu chefe	0	0
Porque o meu chefe não tem tempo para conversar com as pessoas	4	1
Porque o meu chefe não acha necessário conversar com as pessoas	3	0
Porque o trabalho não exige que as pessoas conversem	1	0

¹ Na Empresa 2, não houve entrevistados que não considerassem o chefe “bom”, por tal motivo, ninguém respondeu a esse questionamento.

Porque a equipe não gosta de conversar	3	0
Porque meu chefe não gosta de conversar	3	0

No tópico a seguir, listaremos as conclusões extraídas da análise das respostas ao *survey*.

4 | CONCLUSÕES

Verificou-se que os resultados do *survey* confirmaram as conclusões trazidas pela literatura, no sentido de que os entrevistados, enquanto colaboradores de organizações, relacionam comunicação, liderança e clima organizacional.

Pôde-se chegar a essa conclusão porque a maioria dos entrevistados das organizações respondeu que gosta de trabalhar na empresa e que o clima é legal e, no que concerne aos atributos dos líderes, que os consideram competentes, bons chefes, os admiram e acreditam que a equipe também os respeita. Quanto à comunicação organizacional, a maioria afirma que o líder é legal ao se comunicar e que inexistente falta de comunicação com a equipe.

Questionados sobre os motivos pelos quais responderam que faltaria comunicação entre líder e equipe, em ambas as organizações, a maioria dos entrevistados que fizeram tal afirmação a justificaram pela opção “porque ninguém aqui costuma falar sobre as coisas”, o que denota que a maioria dos entrevistados divide a responsabilidade pela falta de diálogo por toda a equipe, não a atribuindo exclusivamente ao líder e dando a entender que se trata de uma característica cultural da organização.

Enquanto na Empresa 1 alguns dos entrevistados não gostam do líder e não o consideram competente ou um bom chefe, na empresa Empresa 2, 100% dos entrevistados gostam do líder e o consideram competente e um bom chefe. Ao mesmo tempo, pontua-se os seguintes pontos interessantes:

(I) A maioria dos entrevistados da Empresa 1 que responderam não ter um bom chefe, assim o fizeram sob o fundamento de que o líder não saberia se comunicar;

(II) Na Empresa 1, quatro dos seis motivos possíveis para considerar o chefe ruim eram relacionados à comunicação e foram os únicos assinalados pelos entrevistados;

(III) Na Empresa 1, alguns entrevistados consideraram o líder grosseiro ao se comunicar;

(IV) Advertidos da liberdade para assinalar quantas opções quanto quisessem, na Empresa 1, 11 pessoas assinalaram 21 opções pra justificar a falta de

comunicação enquanto que, na Empresa 2, 4 pessoas assinaram apenas 4 opções;

(V) Enquanto a maioria dos entrevistados da Empresa 1 afirmou não conversar com o líder sobre outros assuntos; na Empresa 2 a maioria afirmou que o líder é legal ao comunicar-se sobre outros assuntos.

Essas respostas sugerem que a comunicação na Empresa 2 é melhor do que na Empresa 1 e que os entrevistados da Empresa 1 demonstram maior descontentamento com a comunicação da liderança.

Outra conclusão possível a partir das respostas é que, embora os colaboradores valorizem a comunicação, ela não parece ser a prioridade para os entrevistados, pois (i) embora a maioria dos entrevistados da Empresa 1 tenha afirmado não conversar com o chefe sobre outros assuntos que não o trabalho, a maioria dos colaboradores gosta do líder, o considera competente e um bom chefe; (ii) a característica “comunicativo” enquanto fundamento para considerar o chefe “bom” ficou em 4º lugar como mais votada na Empresa 1 e em 3º lugar na Empresa 2 (empatado com outra opção), dentre as 6 opções possíveis.

A partir desses resultados, pôde-se concluir que a maioria dos colaboradores entrevistados gostam da liderança e de trabalhar nas empresas e acreditam que há boa comunicação com a equipe, mas não atribuem à comunicação um papel central ou prioritário no relacionamento com a liderança. Por sua vez, os entrevistados que demonstraram descontentamento com a liderança na Empresa 1 assim o fizeram, majoritariamente, por motivos relacionados a falta de comunicação, o que leva à conclusão de que a melhoria da comunicação com a equipe pode ser uma alternativa para melhorar o clima organizacional e a forma como os colaboradores veem a liderança.

Liderança, inteligência emocional, comunicação e clima organizacional estão intrinsecamente ligados. Exige-se do líder inteligência emocional para a realização de comunicação assertiva e não agressiva, de modo a fazer com que os colaboradores sintam-se incluídos e parte da organização. Por sua vez, essa sensação de engajamento e pertencimento melhora o clima organizacional e reforça a liderança, num movimento cíclico benéfico à organização.

REFERÊNCIAS

AVOLIO, Bruce J.; GARDNER, William L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, n. 16, 2005, p. 315–338.

BACCEGA, Maria Aparecida (org.). **Gestão de processos comunicacionais**. São Paulo: Atlas, 2002.

BIRKINSHAW, Julian; MARK, Ken. **25 ferramentas de gestão: um guia sobre os conceitos mais importantes ensinados nos melhores MBAs do mundo**. São Paulo: HSM, 2017.

BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível**: como criar e liderar organizações de alto desempenho. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

CHAMINE, Shirzad. **Inteligência positiva**: por que só 20% das equipes e dos indivíduos alcançam seu verdadeiro potencial e como você pode alcançar o seu. Rio de Janeiro: Objetiva, 2013.

COHEN, William A. **A teoria aplicada de Drucker**: 40 fundamentos essenciais do pai da administração moderna. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CURSINO, Nicolai. **Eneagrama para líderes**: autoconhecimento e maturidade para o desenvolvimento de sua liderança. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2017.

DRUCKER, Peter. **O gestor eficaz**. Rio de Janeiro: LTC, 2019.

GARDNER, Howard E. **Mentes que lideram**: como líderes eficazes criam e executam. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

GOLEMAN, Daniel. **O cérebro e a inteligência emocional**: novas perspectivas. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

_____. **Liderança**: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar**: duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

LEITE, Elias. **Líder de resultado**: o poder da gestão que entende de gente, desenvolve pessoas e multiplica resultados. São Paulo: Editora Gente, 2017.

O'RILLEY III, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. **Liderança e disrupção**: como resolver o dilema do inovador. São Paulo: HSM, 2017.

SANTARÉM, Robson Goudard. **Autoliderança**: uma jornada espiritual – para maior consciência na gestão com pessoas. 2 ed. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2012.

THALER, Richard. H.; SUNSTEIN, Cass R. **Nudge**: improving decisions about health, wealth-and happiness. London: Penguin Books, 2008.

WEIL, Pierre; TOMPAKOW, Roland. **O corpo fala**: a linguagem silenciosa da comunicação não verbal. 74 ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Adoecimento 6, 95, 97, 98, 99, 103

Aeropostos 6, 106, 107, 108, 117, 118, 119, 121

Agroindústria açúcar e álcool 255

Ambiente Físico 287, 289, 293, 295

Ambiente Organizacional 6, 37, 58, 60, 64, 66, 364

Análise de custos 239

Aprendizagem Organizacional 6, 73, 74, 75, 79, 80, 81, 82, 85, 86, 87, 89, 90, 91, 93, 94

B

Bibliometria 19, 20, 21, 150, 154

C

Comportamento Organizacional 6, 1, 2, 3, 4, 6, 10, 11, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 35, 57, 80

Compra 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 145, 146, 147, 170, 203, 213, 214, 234, 270, 271, 272, 274, 275, 278, 282, 284, 290, 291, 299, 302, 303, 307, 308, 312, 313, 333, 339, 352, 353, 354, 355, 400, 405

Comunicação 6, 4, 20, 34, 58, 59, 60, 64, 65, 66, 67, 69, 70, 71, 72, 90, 104, 138, 139, 181, 204, 206, 241, 284, 285, 291, 347, 357, 359, 361, 364, 367, 391, 392, 407

Contêiner 122, 126

Corrupção 8, 27, 144, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238

Cultura 6, 2, 4, 6, 18, 22, 25, 26, 34, 42, 61, 65, 66, 73, 74, 75, 76, 79, 80, 81, 82, 83, 85, 86, 87, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 97, 104, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 117, 118, 121, 138, 181, 286, 292, 299, 310, 357, 360, 364, 408

D

Desempenho 7, 1, 3, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 15, 16, 18, 19, 28, 37, 39, 40, 41, 49, 50, 55, 62, 63, 64, 72, 76, 78, 80, 81, 83, 84, 85, 91, 98, 107, 108, 109, 111, 117, 119, 122, 123, 124, 125, 126, 128, 129, 130, 131, 132, 135, 137, 146, 150, 151, 152, 153, 156, 160, 161, 176, 177, 180, 181, 183, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 197, 198, 204, 212, 234, 268, 269, 273, 275, 315, 323, 325, 326, 360, 361, 364, 366, 393, 402, 404, 407

E

E-Commerce 165, 167, 168, 175

Eficiência Operacional 122, 124, 126, 127, 128, 129, 188

E-Fulfillment 174, 175

EPGEO 22, 23, 24, 29, 30, 31, 33, 34

Escolaridade 29, 31, 45, 106, 114, 115, 118, 255, 257, 264, 266, 267

Estilo 6, 15, 73, 74, 77, 78, 79, 82, 86, 89, 90, 91, 289, 306, 307, 308

Estratégia 2, 5, 94, 133, 143, 146, 174, 315, 327, 357

Ética 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 34, 35, 105, 292, 304

Experiência de Consumo 287, 289, 291, 301

F

Ferramenta 20, 30, 40, 43, 44, 146, 148, 176, 177, 178, 179, 181, 205, 224, 276, 291, 326, 358, 362, 366, 395, 402, 405

Ferramentas Financeiras 201, 202, 203, 204, 205, 206

Financeiro 7, 30, 125, 134, 143, 183, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 197, 198, 199, 202, 205, 208, 209, 210, 211, 212, 214, 217, 219, 220, 221, 222, 228, 315, 323, 325, 329, 331, 333, 335, 338, 402

G

Gerenciamento de Custos 202, 203, 206

Gestão Financeira 8, 201, 202, 203, 204, 205, 206

Grupo 1, 3, 4, 8, 10, 11, 12, 13, 15, 18, 25, 29, 75, 77, 78, 79, 84, 95, 96, 101, 107, 108, 111, 128, 129, 130, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 208, 211, 252, 267, 276, 277, 278, 284, 286, 288, 291, 312, 405

I

Indivíduo 1, 7, 8, 10, 16, 18, 25, 26, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 48, 49, 50, 51, 52, 57, 96, 98, 104, 106, 112, 118, 204, 276, 289, 291, 292, 298, 311, 394

Inteligência Emocional 6, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 56, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 66, 67, 71, 72

Investimento 8, 27, 151, 191, 203, 205, 206, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 307, 316, 357

L

Liderança 6, 4, 6, 7, 9, 13, 15, 16, 18, 28, 45, 51, 55, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 79, 81, 82, 84, 85, 86, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 109, 121, 186, 255, 363, 364, 367

Logística Integrada 7, 165, 166, 168, 169, 170

M

Marcas Regionais 9, 270, 271, 272, 274, 275, 278, 281, 284, 286

Motivação 4, 15, 26, 37, 38, 41, 56, 58, 61, 62, 66, 74, 78, 101, 103, 108, 139, 310, 364

N

Novo Luxo 287, 288, 289, 292, 294, 295, 296, 297, 298, 299

O

Oportunidades de Melhoria 202, 203

Ovinocultura 239, 241, 242, 245

P

Países 4, 123, 129, 184, 223, 224, 225, 227, 228, 229, 230, 232, 233, 234, 235, 237, 269, 311, 343, 344, 345

Percepção 6, 9, 4, 22, 23, 24, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 40, 42, 82, 86, 95, 97, 99, 103, 111, 112, 114, 115, 187, 224, 228, 235, 270, 271, 272, 274, 275, 277, 278, 281, 286, 287, 306, 307, 311

Perfil 8, 29, 30, 31, 45, 63, 65, 128, 147, 148, 165, 204, 208, 209, 210, 211, 212, 214, 215, 217, 218, 219, 220, 221, 222

Prazer 41, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 103, 104, 105, 275, 291, 292, 293, 295, 297

Presbíteros 6, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 105

Processos 2, 4, 5, 7, 9, 10, 71, 76, 78, 80, 81, 82, 93, 96, 118, 125, 133, 134, 136, 143, 144, 145, 146, 152, 162, 165, 166, 168, 170, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 203, 206, 239, 271, 274, 333, 339, 344, 349, 354, 357, 358, 359, 360, 361, 362, 366, 367, 391, 392, 398, 399, 401, 404

Psicodinâmica do Trabalho 6, 95, 96, 98, 103, 104, 105

R

Regulação 40, 41, 47, 48, 54, 95, 98, 99, 102, 103

Remuneração 49, 212, 213, 227, 254, 255, 256, 257, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 267, 303, 304, 310, 364, 366

Risco 3, 79, 106, 107, 111, 114, 117, 118, 119, 137, 139, 156, 168, 185, 186, 188, 190, 192, 208, 209, 210, 211, 212, 214, 217, 218, 220, 221, 225, 323, 335, 344

Rotina 126, 176, 177, 178

S

Sistema 1, 3, 11, 14, 15, 18, 29, 31, 32, 34, 62, 106, 107, 108, 109, 111, 112, 116, 118, 119, 130, 135, 140, 141, 142, 143, 145, 146, 168, 170, 204, 228, 229, 232, 241, 242, 246, 269, 306, 307, 310, 312, 313, 329, 340, 341, 342, 343, 345, 346, 355

Sofrimento 95, 96, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 105

Startups 7, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 161, 162, 407

T

Teoria dos stakeholders 185, 186, 188, 197, 198

Trabalho 6, 8, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 15, 16, 18, 19, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 60, 61, 62, 64, 67, 68, 69, 71, 76, 79, 83, 84, 85, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 107, 108, 110, 111, 112, 114, 116, 117, 118, 119, 141, 142, 143, 146, 150, 152, 153, 156, 160, 161, 162, 165, 166, 173, 176, 178, 179, 180, 181, 190, 201, 204, 208, 209, 210, 220, 221, 223, 224, 228, 230, 231, 234, 239, 242, 251, 252, 254, 255, 256, 257, 259, 260, 263, 264, 267, 268, 269, 272, 278, 285, 293, 298, 299, 303, 304, 306, 307, 309, 310, 311, 318, 335, 343, 350, 351, 357, 358, 359, 360, 361, 362, 364, 365, 366, 389, 390, 405

ADMINISTRAÇÃO:

CIÊNCIA E TECNOLOGIA, ESTRATÉGIA, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ESTUDOS ORGANIZACIONAIS 2

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

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

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

 **Atena**
Editora

Ano 2021

ADMINISTRAÇÃO:

CIÊNCIA E TECNOLOGIA, ESTRATÉGIA, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ESTUDOS ORGANIZACIONAIS 2

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

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

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 