

ADMINISTRAÇÃO:

PERSPECTIVAS TEÓRICAS E

FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS

CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA
(ORGANIZADOR)

ADMINISTRAÇÃO:

PERSPECTIVAS TEÓRICAS E

FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS



CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA

(ORGANIZADOR)

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 Cremona

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

Capa

Daphynny Pamplona

Edição de Arte

Luiza Alves Batista

Revisão

Os Autores

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2021 Os autores

Copyright da Edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.



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

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

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

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

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

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

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

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

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

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

Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale 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
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Prof. Dr. Arinaldo Pereira da Silva – Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
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 Gírlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Jayme Augusto Peres – Universidade Estadual do Centro-Oeste
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 Daniela Reis Joaquim de Freitas – Universidade Federal do Piauí
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. Fernando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Fernanda Miguel de Andrade – Universidade Federal de Pernambuco
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 Federacl 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
Profª Drª Welma Emidio da Silva – Universidade Federal Rural de Pernambuco

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Profª Drª Ana Grasielle Dionísio Corrêa – Universidade Presbiteriana Mackenzie
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. Sidney Gonçalves de Lima – Universidade Federal do Piauí
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
Profª Drª Edna Alencar da Silva Rivera – Instituto Federal de São Paulo
Profª Drª Fernanda Tonelli – Instituto Federal de São Paulo,
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. Dr. Adailson 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
Profª Ma. Adriana Regina Vettorazzi Schmitt – Instituto Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Alex Luis dos Santos – Universidade Federal de Minas Gerais
Prof. Me. Alexsandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional
Profª Ma. Aline Ferreira Antunes – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Amanda Vasconcelos Guimarães – Universidade Federal de Lavras
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. Carlos Augusto Zilli – Instituto Federal de Santa Catarina
Prof. Me. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná
Profª Drª 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. Edson Ribeiro de Britto de Almeida Junior – Universidade Estadual de Maringá
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 Atilio Batista – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
Prof. Me. Francisco Odécio Sales – Instituto Federal do Ceará
Prof. Me. Francisco Sérgio Lopes Vasconcelos Filho – Universidade Federal do Cariri
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. Lilian de Souza – Faculdade de Tecnologia de Itu
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
Prof. Me. Luiz Renato da Silva Rocha – Faculdade de Música do Espírito Santo
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. Dr. Pedro Henrique Abreu Moura – Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais
Prof. Me. Pedro Panhoca da Silva – Universidade Presbiteriana Mackenzie
Profª Drª Poliana Arruda Fajardo – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Rafael Cunha Ferro – Universidade Anhembi Morumbi
Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Renan Monteiro do Nascimento – Universidade de Brasília
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: perspectivas teóricas e fundamentos epistemológicos

Bibliotecária: Janaina Ramos

Diagramação: Maria Alice Pinheiro

Correção: Maiara Ferreira

Edição de Arte: Luiza Alves Batista

Revisão: Os Autores

Organizador: Clayton Robson Moreira da Silva

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: perspectivas teóricas e fundamentos epistemológicos / 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 978-65-5983-178-4

<https://doi.org/10.22533/at.ed.784212806>

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: Perspectivas Teóricas e Fundamentos Epistemológicos” é uma obra publicada pela Atena Editora e está organizada em dois volumes. Este primeiro volume reúne um conjunto de dezessete capítulos que abordam diversos assuntos que permeiam o campo da administração. Destaca-se que o debate científico é o caminho para que esta ciência possa se desenvolver e se consolidar cada vez mais no meio acadêmico, ampliando as possibilidades de investigação e contribuindo diretamente para a resolução de questões inerentes à prática gerencial.

Embora a administração seja considerada por muitos uma ciência ainda nova, seu campo de aplicação está em plena expansão, resultando em um vasto contingente de estudos sobre diversos fenômenos sociais, econômicos e organizacionais. Assim, este livro se propõe a ampliar o conhecimento científico na área da administração por meio de um leque de estudos, integrando teoria e prática em diversos contextos organizacionais. Compreende-se que, ao trazer diferentes perspectivas teóricas, este livro agrega à área da administração e conduz docentes, pesquisadores, estudantes, gestores e demais profissionais à reflexão sobre os diversos temas que se desenvolvem nessa área.

Por fim, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação no desenvolvimento de seus estudos, que possibilitaram a construção desta obra de excelência. Esperamos que esta leitura seja uma experiência valorosa para aqueles que buscam ampliar seus conhecimentos sobre a administração a partir de uma obra rica e diversificada.

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

ARTICULAÇÕES ENTRE PROBLEMÁTICA, POLO TEÓRICO, POLO EPISTEMOLÓGICO E CONCLUSÃO: UMA PROPOSTA DE ANÁLISE EPISTEMOLÓGICA

Clayton Robson Moreira da Silva

Lívia Arruda Castro

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7842128061>

CAPÍTULO 2..... 8

PESQUISAS SOBRE NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE EPISTEMOLÓGICA

Clayton Robson Moreira da Silva

Lívia Arruda Castro

João Victor Joaquim dos Santos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7842128062>

CAPÍTULO 3..... 18

AVALIAÇÃO DA TRANSPARÊNCIA E DO ACESSO À INFORMAÇÃO NAS CÂMARAS MUNICIPAIS DE RONDÔNIA

Lucas Calvi Akl

Rayanne Cristina Oliveira da Silva Araújo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7842128063>

CAPÍTULO 4..... 36

A INFLUÊNCIA DOS IMPOSTOS SOBRE OS DISPÊNDIOS COM PESSOAL, SAÚDE E EDUCAÇÃO EM MUNICÍPIOS TURÍSTICOS DO ESTADO DE GOIÁS

Anderson Queiroz Lemos

Iram Leandro da Silva

Denise de Oliveira Alves

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7842128064>

CAPÍTULO 5..... 58

GESTÃO DE BENS PÚBLICOS DO SETOR DE SAÚDE DO MUNICÍPIO DE BARRA DO GARÇAS/MT

Anderson Ricardo Silvestro

Antônio Jorge Pires de Souza

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7842128065>

CAPÍTULO 6..... 68

EFICIÊNCIA NA EDUCAÇÃO: UMA ANÁLISE DO INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE

Fernando Rufino de Barros

Hudson Fernandes Amaral

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7842128066>

CAPÍTULO 7	81
TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TICS) EM SALA DE AULA: UM ESTUDO EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DO NOROESTE FLUMINENSE	
Josélia Rita da Silva Ana Flávia Bovi Badaró Gabriela de Souza Paula	
doi https://doi.org/10.22533/at.ed.7842128067	
CAPÍTULO 8	94
IMPACTO ECONÔMICO E SOCIAL CAUSADO PELO FECHAMENTO DA PONTE “A TRIBUNA” (SOBRE O CANAL DOS BARREIROS)	
Jocasta Rodrigues de Oliveira Indira Coelho de Souza Marysol Badures Lima de Aquino	
doi https://doi.org/10.22533/at.ed.7842128068	
CAPÍTULO 9	113
ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DAS PRODUÇÕES CIENTÍFICAS PUBLICADAS NOS ANAIS DO SEGET NA ÁREA TEMÁTICA DE GESTÃO DE PESSOAS	
Gerson Senff Juliana Elizabeth Vinter Juliana França Karine Niewiadonski Rafael Eduardo Abelino	
doi https://doi.org/10.22533/at.ed.7842128069	
CAPÍTULO 10	130
THE ROLE OF THE PERSONNEL COMMITTEE IN LARGEST INTERNATIONALIZED BRAZILIAN COMPANIES	
Alba Zucco Eduardo de Camargo Oliva Edson Keyso de Miranda Kubo	
doi https://doi.org/10.22533/at.ed.78421280610	
CAPÍTULO 11	148
LÍDERES DO FUTURO: TENDÊNCIAS E DESAFIOS SOB A ÓTICA DE UM GRUPO DE PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS	
Débora Maria Alves Martins de Andrade Silvana Alves de Oliveira Felipe Gouvêa Pena Simone Aparecida Simões Rocha	
doi https://doi.org/10.22533/at.ed.78421280611	
CAPÍTULO 12	169
FUNCIONALIDADE DAS FERRAMENTAS DE MÍDIA SOCIAL PARA A GESTÃO DE PESSOAS	
Dheynnes Ramos Silva Kátia Cilene Neles da Silva	

José Silvestre da Silva Neto

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.78421280612>

CAPÍTULO 13..... 179

**ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO PARA O TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO:
DIRETRIZES PARA O INVESTIMENTO EM CAPITAL INTELECTUAL**

Jeane Maria da Silva

Danielle Silva Simões-Borgiani

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.78421280613>

CAPÍTULO 14..... 198

**COMO APRENDEM AS ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO: O CASO
DA AGÊNCIA IDEIA PUBLICIDADE**

José Mário de Araújo Júnior

Jader Cristino de Souza-Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.78421280614>

CAPÍTULO 15..... 219

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UMA VISÃO SUSTENTÁVEL CORPORATIVA

Filipe da Silva

Edneusa Lima Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.78421280615>

CAPÍTULO 16..... 233

**CULTURA ORGANIZACIONAL ESCOLAR E RENDIMENTO DISCENTE NO ENSINO
MÉDIO: UMA ANÁLISE DA VISÃO DE GESTORES E DOCENTES**

Josélia Rita da Silva

Rafael Soares Salles

Mariana Ferreira da Silva Pascoal

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.78421280616>

CAPÍTULO 17..... 251

***THE DIRECT TRADE PERSPECTIVE ON COFFEE AGRIBUSINESS IN THE SHORT
FOOD SUPPLY CHAINS***

Nilmar Diogo dos Reis

Luiz Gonzaga de Castro Junior

Jaqueline Severino da Costa

Marina de Barros

Antonio Carlos dos Santos

André Luís Machado

Emanuelle Aparecida da Costa

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.78421280617>

SOBRE O ORGANIZADOR..... 263

ÍNDICE REMISSIVO..... 264

LÍDERES DO FUTURO: TENDÊNCIAS E DESAFIOS SOB A ÓTICA DE UM GRUPO DE PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS

Data de aceite: 01/06/2021

Data de submissão: 28/02/2021

Débora Maria Alves Martins de Andrade

UNIBH

Belo Horizonte – Minas Gerais

Silvana Alves de Oliveira

UNIBH

Belo Horizonte – Minas Gerais

Felipe Gouvêa Pena

UNA

Belo Horizonte – Minas Gerais

Simone Aparecida Simões Rocha

UFOP

Ouro Preto – Minas Gerais

RESUMO: As empresas estão cada vez mais conscientes sobre a importância dos colaboradores na geração de resultados, compreendendo que o seu nível de engajamento é relativamente proporcional ao tipo de gestão realizada pela liderança, que impacta a percepção de propósito da equipe. Diante desse contexto, o presente estudo buscou demonstrar quais são as práticas e competências dos líderes do futuro, evidenciando, ainda, como as organizações percebem os programas de treinamento e desenvolvimento voltados para a formação da liderança, sob a ótica de profissionais da área de Recursos Humanos. Para tanto, optou-se por uma pesquisa descritiva, com uma abordagem quantitativa, sendo que a coleta de dados foi

viabilizada pela aplicação de um questionário. Os resultados da pesquisa demonstraram que as principais práticas de um líder do futuro são: desenvolver pessoas; comunicar-se; gerenciar a diversidade / valorizar o outro; desenvolver estratégias e obter resultados. Já as competências, destacadas foram: equilíbrio emocional; gestão de conflitos; visão sistêmica; trabalho em equipe e tomada de decisão. Verificou-se ainda, que as organizações têm acesso a programas de treinamento eficazes, porém ainda não investem o suficiente por demandarem muito tempo e dinheiro, recebendo o seu retorno financeiro em médio a longo prazo.

PALAVRAS - CHAVE: Liderança - Desenvolvimento - Programas - Práticas - Competências.

LEADERS OF THE FUTURE: TRENDS AND CHALLENGES UNDER THE VIEW OF A GROUP OF HUMAN RESOURCE PROFESSIONALS

ABSTRACT: Companies are increasingly aware of the importance of employees in generating results, understanding that their level of engagement is relatively proportional to the type of management carried out by the leadership, which impacts the perception of the team's purpose. Given this context, the present study sought to demonstrate what are the practices and competencies of the leaders of the future, also showing how organizations perceive training and development programs aimed at the formation of leadership, from the perspective of professionals in the Human Resources area. For that, we opted

for a descriptive research, with a quantitative approach, and the data collection was made possible by the application of a questionnaire. The results of the research demonstrated that the main practices of a leader of the future are: to develop people; communicate; manage diversity / value the other; develop strategies and obtain results. The competencies highlighted were: emotional balance; conflict management; systemic view; teamwork and decision making. It was also found that organizations have access to effective training programs, but still do not invest enough because they demand a lot of time and money, receiving their financial return in the medium to long term.

KEYWORDS: Leadership; Development programs; Practices and Skills.

1 | INTRODUÇÃO

Atualmente, considerando a importância do desempenho e engajamento das pessoas para o sucesso das organizações, há uma grande preocupação por parte dos gestores de Recursos Humanos (RH) em investir no desenvolvimento de líderes, tendo em vista que o comportamento do líder é fator de grande relevância para criar e manter inspiração sobre os seus subordinados em prol do seu engajamento na busca por resultados positivos na organização. Os líderes motivam os seus liderados a transcender os seus próprios interesses em benefício da Organização (ROBBINS, 2009).

O líder deve se adequar às necessidades e perfis da sua equipe, tratando os seus colaboradores como parceiros, trabalhando táticas estratégicas a fim de ampliar o seu nível de empenho, para isso, os líderes precisam conhecer os seus subordinados, suas crenças, seus objetivos, suas competências. Em uma boa gestão as habilidades de comunicação, negociação e relacionamento são fundamentais, por isso os gestores de RH têm se preocupado cada vez mais em investir em treinamentos de capacitação para todos aqueles que exercem cargo de chefia (HERSEY, 1976).

Diante desse contexto, como objetivo buscou-se demonstrar quais as práticas e competências dos líderes do futuro, evidenciando, ainda, como as organizações percebem os programas de treinamento e desenvolvimento voltados para a formação da liderança, sob a ótica de profissionais da área de Recursos Humanos.

Segundo Ferdinand (1990), uma das formas de liderança mais eficazes é a de fazer a pessoa desenvolver o poder (*empowerment*), que contribui para o desenvolvimento da autonomia de todos os envolvidos na equipe, se tornando parceiros do seu líder, comprometidos com o sucesso dos objetivos da equipe. Outra metodologia de grande relevância é a do profissional que desempenha o papel de treinador (*coach*), pois ultrapassa a área técnica da gestão, buscando conhecer melhor a respeito dos perfis, habilidades e objetivos dos membros da sua equipe, a fim de orientá-los e motivá-los de maneira personalizado e eficaz, desenvolvendo as suas competências e ampliando o seu nível de performance e engajamento com o sucesso da empresa.

Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

(Sebrae) de cada 10 pequenas empresas abertas no Brasil, apenas 2 sobrevivem até o quinto ano de vida. Este fato resulta em uma mortalidade superior a 80%. Uma das principais causas que leva a esse índice é a má gestão das pessoas. Esse dado sinaliza para a importância de adotar práticas de gestão de pessoas que sejam realmente efetivas e garantam o maior engajamento das pessoas (SEBRAE, 2016).

Na liderança, a carência de um bom relacionamento, do conhecimento do perfil dos profissionais e de suas necessidades, de práticas motivacionais e orientação de carreira, faz com que esses diminuam drasticamente o seu nível de empenho quanto aos resultados na empresa. De acordo com Hersey (1976), um líder bem-sucedido contribui com a sinergia da equipe, ampliando o seu nível de comprometimento com as tarefas, e fomentando resultados positivos a empresa. Percebendo da grande relevância do papel dos gestores na influência dos indicadores de produtividade e satisfação dos colaboradores, esse trabalho busca conhecer e estudar as práticas organizacionais utilizadas e o seu nível de eficiência na formação e desenvolvimento dos líderes do futuro.

Por fim, destaca-se que o presente estudo contribui para os meios acadêmico e social. Sendo que, para o meio acadêmico apresenta-se com uma importante oportunidade de geração de novos conhecimentos sobre a temática, em especial, trazendo à baila a importância de evidenciar-se o papel do líder do futuro em um contexto cada vez mais competitivo e ambíguo. Para a sociedade os ganhos residem no fato de oportunizar novas reflexões sobre o papel das pessoas no âmbito das organizações, demonstrando a necessidade de adoção de práticas empresariais que melhorem os resultados, garantam a longevidade das empresas e, conseqüentemente, contribuam para a empregabilidade das pessoas. Além disso, há contribuição para a área de estudos sobre liderança, somando informações importantes a respeito das características fundamentais para um gestor, além de enfatizar a importância do investimento em treinamentos.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Papel do Líder

Segundo Lima (2018), ser líder é totalmente diferente de ser apenas patrão ou chefe, pois além de exercer o papel de autoridade sobre a sua equipe, é essencial que cause motivação e inspiração. Ao ser o primeiro a adotar uma postura de responsabilidade e espírito de equipe, passa a liderar pelo exemplo.

Laloux (2017), aponta que assim como os seres humanos, as organizações possuem níveis de consciência, diretamente proporcionais ao nível de complexidade que suportam. A forma de liderar passa por esses estágios, que surge desde a liderança tribal – baseada na força e medo; as de hierarquias rígidas – como igreja e exército, que percebem e tratam o homem como máquina – quem produz mais é melhor, até as de níveis

mais altos - onde as pessoas são visualizadas como seres-humanos dentro de uma visão sistêmica da organização. Portanto, o papel do líder nas empresas abandona a figura de alguém poderoso que coordena os seus subordinados pelo medo, para ir até o ideal, que é ter o papel de facilitador, que possui propósito claro de treinar, conduzir e estimular times em prol dos objetivos da Instituição.

À vista desse contexto, é necessário que os líderes do futuro não percebam as pessoas como peças de uma grande máquina ou, até mesmo, pelo tipo de uniforme ou nome do seu cargo. É essencial que não estejam atentos apenas em atingir as metas e entregas de forma isolada, mas que também compreendam e desenvolvam aptidões de liderança condizentes aos seus subordinados, que são seres extremamente complexos, que estão em constante busca por significar as suas tarefas (LIMA, 2018).

De acordo com Lima (2018), o novo líder deve conhecer bem a sua equipe, compreender como a sua estrutura interna funciona, descobrindo quais são os medos, ambições e sonhos que movem os seus colaboradores; estimular o autoconhecimento da equipe para que compreendam o seu perfil e o que inspira o seu trabalho. Através disso é possível ressignificar o significado da tarefa do colaborador que irá gerar maior valor para a organização como um todo; colocar o propósito antes do lucro e, através dele, incentivar seus liderados para que as metas sejam alcançadas, pois a falta de sentido de trabalho e o alto índice de estresse causado pela exigência e cobrança demasiada por resultados desmotiva a equipe e impacta negativamente os objetivos.

Ainda de acordo com Lima (2018), o mundo corporativo costuma tratar as pessoas como crianças nas organizações, dependentes de autorização para qualquer ação. Um líder trata essa questão de forma diferente, distribuindo responsabilidade, entregando atribuições e exigindo o comprometimento da sua equipe de acordo com o que consegue suportar. Além disso, é preciso entender que a equipe é formada por seres complexos, que além de parceiros, possuem as suas individualidades, então é essencial que as entendam, para que adaptem e conduzam cada um de acordo com a sua personalidade.

Liderança é, portanto, ação e não posição. Os tipos de liderança e as funções são importantes, mais do que um cargo ou posição na hierarquia, liderar é ter espírito empreendedor. O líder motiva, guia, inspira, orienta, influencia, corrige e auxilia a equipe da melhor forma na conquista dos resultados somando em seu crescimento profissional e humano (HYACINTH, 2019).

2.2 Tipos de Liderança

De acordo com Marques (2018), os principais tipos de liderança são: Autocrática (foco no chefe), Democrática (foco no líder e na equipe), liberal (foco na equipe), situacional (Foco nas situações e no nível de maturidade dos profissionais), Coach (foco nas pessoas e nos resultados).

A Liderança Autocrática possui foco no chefe, concentra todas as atenções e

poder nesse, não permitindo que os liderados participem da maioria das decisões. Esse perfil de líder cobra veementemente por resultados, sem considerar as suas sugestões e sem permitir que intervenham ou contestem as suas atitudes. Atualmente, essa liderança é usual em muitas empresas, uma das principais responsáveis pela perda de grandes talentos profissionais, devido à grande tensão e descontentamento que causa na equipe. (MARQUES, 2018).

A Liderança Democrática com foco no líder e equipe, é contraditória a anterior, pois a gestão é democrática, incluindo os seus liderados nas decisões, permitindo a sua participação ativa na construção de resultados e soluções. Nesse contexto, o líder sempre consulta a opinião, ideias e *feedback* dos seus subordinados com o objetivo de solucionar problemas e alcançar as metas propostas. O democrático se preocupa com o clima organizacional, priorizando a qualidade de vida no trabalho, motivação e reconhecimento do empenho. Isso propicia um ambiente de trabalho mais colaborativo e participativo, aumentando o nível de satisfação, diminuindo a rotatividade e maximizando a produtividade. (MARQUES, 2018; NARCISO, 2018).

A liderança Liberal focalizada na equipe, defende a completa liberdade das pessoas por entender que elas conhecem quais os melhores caminhos e soluções para resolver os problemas da empresa. Este modelo entende que os profissionais já são maduros, capazes e qualificados o suficiente para gerenciar o seu próprio trabalho sem a supervisão direta de alguém, se fazendo desnecessária a presença de um líder. Apesar da liberdade e autonomia valorizar o colaborador, há grande incidência de ociosidade e insatisfação quanto a entrega de resultados, afetando a produtividade, mas também a motivação, pois a falta de feedbacks sobre o desempenho e a qualidade do trabalho também acabam prejudicando sua atuação e limitando o seu crescimento. (MARQUES, 2018).

A liderança Situacional focada nas situações e no nível de maturidade dos profissionais, é completamente adaptativa, com o perfil de gestor sendo aquele que é capaz de se adequar, com maior agilidade, estratégia, assertividade e inteligência às suas necessidades e demandas específicas. No cotidiano da empresa, acontecem várias situações distintas e que exigem do líder a capacidade rápida de adequação. (MARQUES, 2018).

Segundo Hersey e Blanchard (1986), autores da Liderança Situacional, para conquistar o alto desempenho no contexto de rápidas e constantes mudanças, o líder situacional precisa desenvolver habilidades para assumir várias formas de liderança e assumiros mais diferentes papéis, além de ter a capacidade de avaliar os cenários e contextos, especialmente, o nível de capacitação técnica, comportamental e emocional de seus profissionais, para que as tarefas sejam atribuídas corretamente na obtenção de resultados esperados e aumento da produtividade.

E por último, há a Liderança Coach focada nas pessoas e nos resultados, que compreende que as pessoas são fundamentais para o alcance dos resultados das

empresas. O líder coach não tem como foco principal apenas alcançar as metas para o negócio, tendo em vista que se preocupa em identificar, treinar e desenvolver sua equipe de profissionais de acordo com as suas competências, qualidades e gaps, para que os colaboradores possam maximizar o seu potencial e, conseqüentemente, atingir os objetivos da Organização. (MARQUES, 2018).

Segundo Araújo (2018), O líder coach aplica os seus conhecimentos de Coaching para auxiliar a sua equipe a descobrir e desenvolver habilidades técnicas, comportamentais, emocionais, a trabalhar os seus pontos de melhoria e conhecer o seu propósito na vida profissional. Além disso, esse gestor trabalha com retornos de feedbacks de correção, melhoria e reconhecimento, orientando, estimulando e aprimorando os seus subordinados. Isso propicia um ambiente de trabalho produtivo, aumentando o nível de engajamento, motivação e comprometimento pelo sucesso da empresa.

2.3 A Importância do Desenvolvimento da Liderança

Segundo Martins (2015), as empresas de sucesso com grande poder competitivo no mercado investem em suas lideranças, buscando preparar a Organização para o presente e para o futuro. As vantagens para as Organizações em despender maiores investimentos para os gestores de RH aplicarem treinamentos na capacitação dos líderes do futuro resultam na criação de uma boa gestão, melhorando o clima organizacional, somando valor à empresa e maximizando os seus resultados.

Segundo Marques (2015) e Matta (2013), os benefícios de desenvolver líderes incluem a retenção e desenvolvimento constante de colaboradores, talentos e líderes; desenvolvimento do comprometimento para o alcance de metas; aumento da produtividade e melhor gestão de tempo; redução de estresse e conflitos; implantação de uma cultura de alta performance; alinhamento de missão e valores; decisões e delegações assertivas, estímulo de uma cultura com foco em resultados, feedback e desenvolvimento contínuo; entre outras.

De acordo com Marques (2017), os treinamentos corporativos para a capacitação de líderes, potencializa as capacidades e habilidades dos talentos humanos, melhora a atuação e eficiência. No caso de a empresa não ter recurso financeiro o suficiente para fazer este tipo de investimento, há a alternativa de conversar com os colaboradores para verificar a possibilidade de dividir com eles este custo, deixando claro que com isso desenvolveriam as suas capacidades de liderança, somando grande valor ao seu desenvolvimento profissional.

De acordo com Figner (2018), se comparado aos Estados Unidos e demais países com relevante potencial econômico, as empresas brasileiras são as que investem consideravelmente menos em desenvolvimento e treinamento de seus funcionários. É o que indica uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Treinamento (2018), em que em um total de 738 Organizações no Brasil, há o investimento de R\$788,00 por funcionário ao ano, em contrapartida, com os demais países, que investem mais US\$ 1,2

mil por colaborador, o que convertido em reais revela a média de R\$4,6 mil.

Ainda de acordo com a pesquisa, os colaboradores dos Estados Unidos treinam 33 horas por ano, enquanto que no Brasil recebem em média 21 horas de treinamento por ano, cerca de 36% a menos. Essa grande diferença se traduz em grandes impactos no desempenho dos profissionais brasileiros, tanto nas competências técnicas, como nas comportamentais. Exemplo disso é que o trabalhador brasileiro leva uma hora para fazer o mesmo produto ou serviço que um norte-americano consegue realizar em 15 minutos, e em termos de riqueza o Brasil produz em uma hora apenas a 25% do que é produzido nos EUA (GOITIA, 2019).

Dentre os treinamentos de liderança, os de caráter comportamental são os mais utilizados no Brasil e quando bem conduzidos, impactam diretamente nas equipes e nos negócios. Para manter a competitividade no mercado, as empresas precisam investir continuamente no desenvolvimento de seus times. É imprescindível que esses investimentos e projetos sejam realizados de forma estratégica e que as metodologias de desenvolvimento e treinamento sejam feitas de forma assertiva, para isso é essencial que haja colaboração coma área de Recursos Humanos. (FIGNER, 2018).

De acordo com Marques (2017), os treinamentos focados em gestão garantem ganhos para a empresa em um âmbito geral, fomentando o crescimento global para si mesma, para seus clientes internos e externos. Por isso, é fundamental investir no desenvolvimento das competências essenciais para as organizações.

Segundo Stramar (2014), o desenvolvimento das competências não ocorre no curto prazo, pois elas advêm do acúmulo das vivências adquiridas nas atividades cotidianas e que são oportunizadas pelas trocas de experiências. Dessa forma, destaca-se que competência se refere a um grupo de conhecimentos e saberes oriundos das experiências das pessoas (RAMOS, 2002).

As competências gerenciais são aquelas relacionadas a atuação das lideranças. Assim, a competência gerencial dinamiza todas as outras competências organizacionais, dada a importância do papel do líder no alcance dos objetivos organizacionais (RUAS, 2001).

Cabe ao gestor propiciar um ambiente adequado, que contribua para a competitividade da organização, mas que, acima de tudo, possibilite o desenvolvimento individual. Nessa perspectiva, o gestor deve integrar e orientar esforços, sobretudo os que estão relacionados à gestão de pessoas, visando desenvolver e sustentar competências consideradas fundamentais aos objetivos organizacionais (NAISBITT e ABURDENE, 1990).

Contudo, conforme a CR Basso (2016), empresa de Educação Corporativa, em seus projetos de formação de novos líderes, o RH enfrenta grandes desafios que abrangem desde a seleção de candidatos, à contratação de um parceiro para a condução dos módulos. Mas com um programa efetivo, que esteja consistente e alinhado à realidade da empresa, é possível alcançar excelentes resultados. Para ser realmente eficaz, o programa precisa

utilizar conteúdo específico, além de buscar desenvolver o amadurecimento profissional e pessoal dos participantes.

As limitações na gestão de líderes envolvem dificuldades em analisar os perfis na fase de identificação de potenciais; em compreender as personalidades para aprimorar as competências comportamentais e interpessoais, esse processo requer tempo e investimento por parte da empresa e do profissional; o sucesso do treinamento de liderança depende muito do entusiasmo e engajamento do colaborador na agregação eficiente do conhecimento fornecido através do projeto, caso contrário, seria um gasto sem retorno para a empresa; os gestores dos projetos de treinamento costumam focar apenas nos resultados sem se preocupar em entender a importância em atribuir *feedbacks* consistentes, baseados em fatos, que devem fazer parte do programa, pois as conversas estruturadas e francas orientadas em elogiar, apoiar, orientar, corrigir desvios e alavancar a performance, favorece o desenvolvimento de líderes (CR BASSO, 2016).

Contudo, vale destacar que segundo Augusta (2018) e Marques (2014) também há desvantagem em programas de treinamento para líderes do futuro, como a falta de espaço e tempo para trabalhar as particularidades de cada indivíduo de maneira eficiente. Nesse contexto, pode ser que algum colaborador que precise de atenção especial em seu aprimoramento não receba o devido aparato para despertar todo o seu potencial. Além disso, para realizar esses treinamentos a Organização precisa despende uma boa quantia de dinheiro para arcar e dar continuidade com o projeto, além de ter o risco de algum colaborador em treinamento não se empenhar o bastante para absorver todo o conteúdo aplicado no processo, ou até mesmo de se desligar da firma antes que os recursos despendidos em seu desenvolvimento sejam ressarcidos.

3 | METODOLOGIA

Visando identificar as ferramentas e práticas necessárias para o desenvolvimento dos líderes do futuro, optou-se pela realização de uma pesquisa descritiva, visando descrever os fenômenos acerca das competências necessárias aos líderes do futuro. Sendo que, a abordagem se configura como quantitativa.

Para coletar os dados optou-se por um questionário composto de 3 (três) partes, sendo que, a primeira buscou caracterizar os pesquisados a partir de variáveis demográficas, pessoais e profissionais. Na segunda parte, encontram-se 13 questões objetivas que utilizam uma escala do tipo *likert* de cinco pontos em que os pesquisados destacaram o seu nível de concordância acerca das afirmações considerando que o “1” equivale a discordo totalmente; “2” a discordo parcialmente; “3” nem discordo e nem concordo; “4” concordo parcialmente; e “5” concordo totalmente. Já a terceira parte é composta por 4 questões, sendo 2 (duas) objetivas em que os gestores assinalarão a resposta que melhor o representar e 2 (duas) questões dissertativas que buscam evidenciar a percepção dos

pesquisados sobre a importância dos investimentos em treinamento e capacitação das pessoas que ocuparão os futuros cargos de liderança, além de deixarem comentários e sugestões acerca do tema e da aludida pesquisa.

Vale destacar que o instrumento de coleta de dados foi disponibilizado por meio de um *link* gerado pela plataforma *Google Forms*, no período de 04/09/2019 a 07/10/2019 a 648 profissionais da área de Recursos Humanos. A amostra configurou-se como não probabilística por conveniência, pois contou com apenas um grupo seletivo de profissionais de Recursos Humanos que atuam em Belo Horizonte definidos por acessibilidade e conveniência. Foram escolhidos profissionais de Recursos Humanos por estes profissionais atuarem diretamente com as lideranças nas organizações.

Por fim, os dados objetivos foram tratados à luz da estatística descritiva e foram apresentados por meio de tabelas e gráficos. Já os dados não estruturados foram apresentados a partir de uma descrição analítica, que contempla a descrição, a análise e a interpretação dos mesmos. (GOMES et al., 2005), buscando sumarizar o conjunto de dados a fim de explicar as tendências e desafios dos líderes do futuro.

4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O questionário de percepção dos profissionais de recursos humanos sobre as tendências e desafios dos líderes do futuro foi aplicado, durante o período de 04/09/19 a 07/10/19, para três grupos do WhatsApp formados por profissionais de RH que ocupam vários cargos nessa área e que destinam-se a promoção de discussões que abordam assuntos sobre a gestão e dinâmica organizacional no contexto de gestão de pessoas. Os grupos denominam-se “Grupo RHPORTAL/Solides”, “GENTE & GESTÃO RH” e “Grupo RHPORTAL” contam com 193, 198 e 257, componentes, respectivamente. Os grupos foram selecionados por intencionalidade a partir de uma pesquisa realizada na plataforma de busca da plataforma Google. A partir da coleta, tabulação e análise dos dados foi possível definir o perfil dos pesquisados, a percepção deles sobre as Tendências e Desafios dos Líderes do Futuro, além do levantamento das práticas e competências dos líderes do futuro, sob a ótica dos respondentes.

4.1 Perfil dos Pesquisados

Verificou-se que 44% dos pesquisados são do gênero masculino e 56% do gênero feminino e acerca da faixa etária, 40% dos pesquisados encontram-se na faixa de 31 a 40 anos, 34% informou que se enquadra na faixa de 21 a 30 anos, 14% está acima de 51 anos, 12% está entre 41 a 50 anos.

Quando perguntados sobre a escolaridade, percebeu-se uma predominância de pessoas pós-graduadas, sendo 62% dos respondentes, 22% possui ensino superior completo e 16% com ensino superior incompleto.

Os pesquisados foram indagados, ainda, sobre o tempo de atuação exclusivamente

na área de Recursos Humanos e os achados demonstraram que 32% atua entre 5,1 a 10 anos, 30 % possui mais de 10,1 anos, 22% possuem de 3,1 a 5 anos de atuação, 8% estão entre 1,1 a 3 anos, enquanto os demais 8% atuam na área entre 3,1 a 5 anos de experiência.

Quanto a experiência no cargo de gestão em demais áreas exceto o RH, 60% afirmou que não atuaram em outros setores. Dentre os 40% que já atuaram em outras áreas, 14% atuaram respectivamente nas áreas de atendimento; seguros/benefícios; coordenação pedagógica, compras; educação; SESMT (Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho) e marketing, 12% destacaram o setor financeiro, 8% o ramo hoteleiro e administração, 6% o comercial.

Em relação ao seu cargo atual, os pesquisados informaram que 28% são analistas de RH, 28% são analista de treinamento; analista de desenvolvimento de produtos; aposentado; auxiliar administrativo; *business partner*; contador; engenheiro de segurança; estagiário; gerente comercial; gerente de relacionamento; líder de recrutamento; professor e psicóloga organizacional, 26% são gerentes de RH; diretores; gestores de RH e consultores, 18% são supervisores de RH; assistentes de RH e coordenadores de RH.

Ao serem questionados sobre a faixa salarial 56% dos pesquisados informaram que a sua renda varia de R\$3.000,00 a R\$4.500,00, 14% está em torno de R\$4.600,00 a R\$6.000,00, 12% está acima de R\$10.100,00, 10% está na faixa de 7.600,00 a R\$10.000,00 e 8% está entre R\$6.100,00 a R\$7.500,00.

4.2 Percepção sobre tendências e desafios na formação de líderes do futuro, atributos, práticas e competências

A segunda parte do instrumento de coleta de dados buscou evidenciar a percepção dos profissionais de recursos humanos sobre as tendências e desafios oriundos da formação de líderes do futuro com base em seu nível de concordância, conforme dados demonstrados na tabela 1, abaixo.

Itens	Descrição	Média	Desvio-padrão
1	O papel da liderança é influenciar o comportamento das pessoas para alcançar objetivos em algumas situações	4,30	0,95
2	O líder deve transformar o comportamento de um indivíduo ou de uma Organização.	3,58	1,23
3	O líder deve exercer o direito legítimo dentro da Organização para obter a obediência dos trabalhadores.	2,49	1,37
4	O líder, em alguns momentos deve ser orientado para as pessoas e em outros para as tarefas, ou seja, deve se adaptar à situação.	4,02	1,17
5	Acredito que as organizações adotam programas de treinamento e desenvolvimento suficientes para a capacitação de lideranças.	2,74	1,21
6	Percebo que as organizações estão mais conscientes acerca da importância da adoção de programas de treinamento e desenvolvimento de lideranças.	3,50	1,11
7	Percebo que o desenvolvimento de lideranças impacta positivamente os resultados organizacionais.	4,72	0,54
8	O retorno financeiro dos investimentos em ações de desenvolvimento de líderes ocorre em médio e longo prazo.	4,04	0,97
9	Percebo que a área de RH, na maioria das vezes, não possui indicadores claros sobre o retorno gerado com a capacitação de lideranças.	4,04	0,83
10	Os programas, adotados pelas organizações, voltados para o desenvolvimento de líderes são bem-sucedidos, na minha percepção.	3,42	0,99
11	Acredito que as organizações precisam adotar programas mais efetivos no desenvolvimento de lideranças.	4,56	0,73
12	Os líderes que estão no mercado são qualificados para lidar com colaboradores de diferentes gerações (X, Y e Z).	2,46	1,20

Tabela 1: Percepção sobre as Tendências e Desafios na formação de Líderes do Futuro

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2019)

De acordo com a tabela 1, os achados evidenciaram que os pesquisados concordam que o papel da liderança é influenciar o comportamento das pessoas no alcance dos objetivos organizacionais, com uma média de 4,30 e desvio-padrão de 0,95. Da mesma forma, com uma média de 3,50 e desvio-padrão de 1,23 os profissionais de RH pesquisados entendem que o líder deve transformar o comportamento dos indivíduos no âmbito das organizações. Em contrapartida, encontrou-se uma média de 2,49 (desvio-padrão de 1,37) quando se afirmou que o líder deve exercer o direito legítimo dentro da organização para que consiga obediência dos trabalhadores, o que denota a discordância dos pesquisados acerca da mesma. Nesse contexto, destaca-se que de acordo com o autor Lima (2018), o

gestor possui um papel de autoridade, mas lidera pelo seu exemplo, contribuindo para uma cultura organizacional que inspire engajamento e comprometimento da equipe.

Segundo os dados da pesquisa informados na tabela 1, os profissionais de recursos humanos concordam que o líder ora deve ser orientado para as pessoas, ora para as tarefas de acordo com a situação, levando-se em consideração que para o cumprimento das atividades e metas organizacionais se faz necessária a contribuição da equipe, a junção desses dois atributos seria crucial no alcance de melhores resultados, encontrando-se uma média de 4,02 e desvio-padrão de 1,17. Segundo Lima (2018), o colaborador que percebe significado na sua função, gera maior valor para a organização como um todo.

É importante destacar que os entrevistados afirmam que o desenvolvimento da liderança impacta positivamente os objetivos da empresa, com uma média de 4,72 e desvio-padrão de 0,54 observa-se que os pesquisados apresentam grande concordância acerca desse item. Contudo, enfatizaram que os gestores da atualidade não estão aptos a liderar os colaboradores de diferentes gerações (X, Y e Z), já que se observou uma média baixa de 2,46 e desvio-padrão de 1,20 o que denota discordância acerca dessa afirmação.

Ainda de acordo com os profissionais de recursos humanos, o que ocasiona essa dinâmica organizacional demonstrada na tabela 1, é que os programas de desenvolvimento para a liderança adotados pelas organizações são eficazes, porém não recebem o investimento e não são aplicados o suficiente. Um dos motivos que levaria a essa atitude por parte das corporações pode estar relacionada ao médio e longo prazo do retorno financeiro das aplicações de ações para a capacitação dos gestores, o que demanda muito tempo e dinheiro, além de não serem apresentadas justificativas documentadas e plausíveis acerca da contribuição e valor que essas atividades de fato agregam.

Apesar de os pesquisados concordarem que as organizações estão mais conscientes acerca da importância de se investir em treinamentos e desenvolvimento para a gestão (média de 3,50 e desvio-padrão de 1,11), os investimentos solicitados pela área de RH para a capacitação de líderes não possui indicadores claros e plausíveis que justifiquem gastos imediatos para se obter retorno financeiro, melhoria do clima organizacional e aumento da produtividade, de acordo com os entrevistados (4,04 e desvio-padrão de 0,83).

Acerca da atuação dos líderes do futuro, decidiu-se evidenciar as práticas e principais competências inerentes a esses profissionais.

Conforme demonstrado no gráfico 1 (abaixo) quando perguntados sobre práticas que são imprescindíveis para os líderes do futuro as respostas de maior relevância estão relacionadas ao relacionamento do líder com a equipe, além da sua preocupação com os resultados, sendo que as características de maior destaque são: desenvolver pessoas; comunicar-se; gerenciar a diversidade/valorizar o outro; desenvolver estratégias e obter resultados.

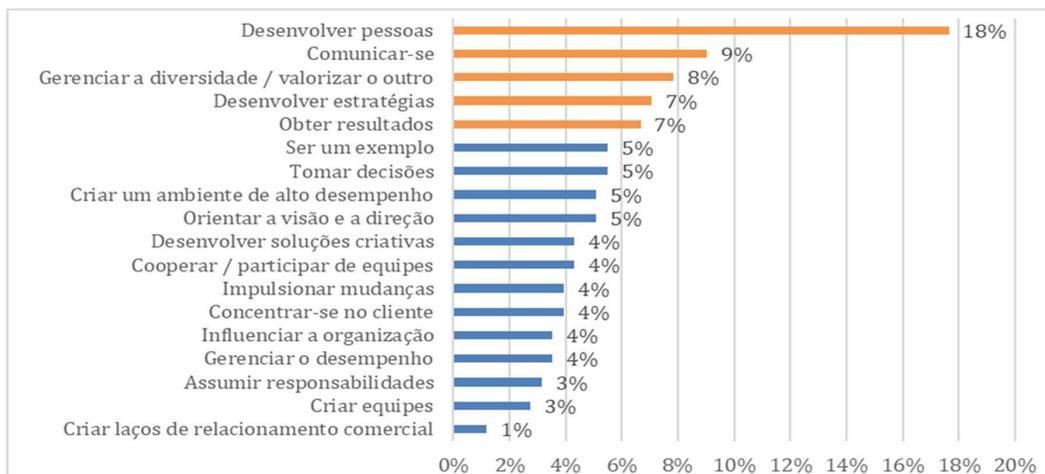


Gráfico 1: Práticas que devem ser adotadas pelos Líderes do Futuro

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2019)

As competências mais importantes para os líderes do futuro, na percepção dos pesquisados são evidenciadas no gráfico 2. De acordo com os respondentes as de maior relevância são: o equilíbrio emocional, a gestão de conflitos, a visão sistêmica, o trabalho em equipe e a tomada de decisão.

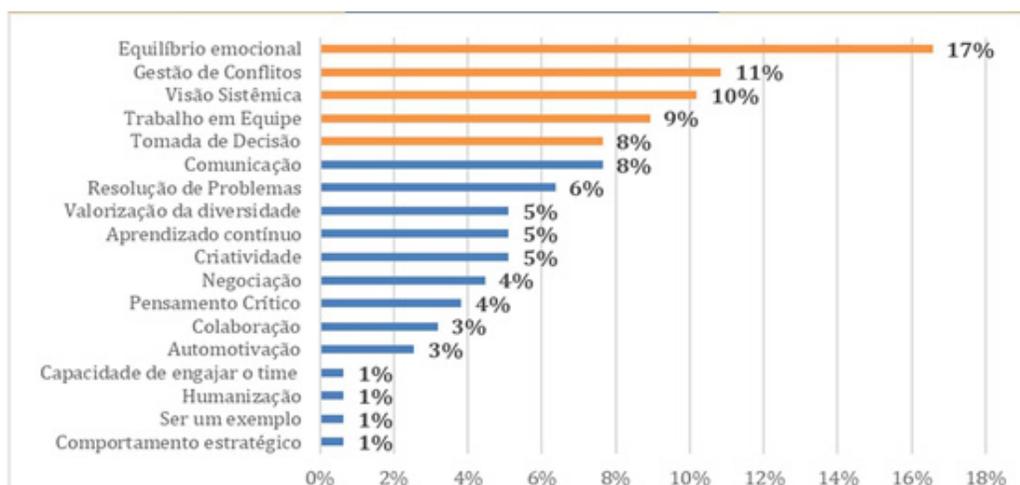


Gráfico 2: Principais competências para os Líderes do Futuro

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2019)

Quando indagados sobre o quanto se os programas voltados para a formação de lideranças são eficazes para capacitar os gestores do futuro (item 15 do instrumento de coleta de dados) os respondentes enfatizaram que há maior preocupação por parte das empresas em realizar investimentos e aplicação de programas de capacitação técnica, com a percepção de que com isso desenvolverão profissionais mais aptos e com habilidades condizentes com a evolução das tendências organizacionais que o mercado passa a exigir, dessa forma entendendo a importância das pessoas na geração de lucro e valor para assegurar a competitividade da empresa. Conforme verifica-se no relato abaixo:

As organizações de modo geral investem pouco na capacitação de sua liderança e quando investem focam apenas em conhecimentos técnicos, não preparando os futuros gestores para desenvolverem equipes e solucionar conflitos. Também falta um preparo psicológico do futuro líder para atuar na nova função, ainda se mantém a ideia de que líder é um dom (PESQUISADO1).

Já para o pesquisado 6 “Os programas de formação de liderança não são suficientes para preparação de líderes do futuro”.

E, para o pesquisado 50 “algumas organizações formam líderes para gerenciar equipes. As empresas que levam a sério formam líderes não só para as atividades diárias, mas exercer a sua liderança em qualquer situação”.

De acordo com os resultados obtidos na tabela 1, os profissionais também destacam a carência no controle e medição dos resultados que essas práticas provocam no ambiente organizacional, na produtividade e engajamento da equipe, o que dificulta na identificação de pontos a serem trabalhados para o desenvolvimento de métricas que auxiliem na otimização dos treinamentos de capacitação dos líderes do futuro, além da geração de relatórios documentados acerca dos resultados que argumentem em prol da realização de investimentos nesses programas.

A respeito das sugestões dos entrevistados foi ressaltado que os programas de treinamento e desenvolvimento para os colaboradores deveriam enfatizar o desenvolvimento da inteligência emocional, pois é um fator que reflete diretamente nas atitudes e na produtividade que repercutem no ambiente de trabalho. Exemplo disso é a carência de feedback e relacionamento entre a equipe e o gestor, que afeta diretamente no cumprimento de metas e no clima organizacional, gerado muitas vezes pela falta da inteligência emocional.

Os achados oportunizaram a demonstração da percepção dos pesquisados sobre as tendências e desafios oriundos da formação de líderes do futuro, uma vez que, verificou-se que o líder tem papel fundamental na influência e motivação da equipe, responsável por estimular o seu comportamento e contribuindo no desenvolvimento das suas competências. O gestor precisa saber lidar com cada situação na equipe mediando entre os conflitos que possam surgir e estabelecendo um clima organizacional saudável. Como o desenvolvimento de lideranças impacta positivamente os resultados organizacionais, percebe-se a necessidade de aumentar o índice de investimentos nos programas de capacitação, pois

segundo os pesquisados os líderes que estão no mercado não são qualificados para lidar com os colaboradores de diferentes gerações (X, Y e Z).

Evidenciou-se que as principais práticas são desenvolver pessoas; comunicar-se; gerenciar a diversidade/valorizar o outro; desenvolver estratégias e obter resultados. Já as competências são equilíbrio emocional; gestão de conflitos; visão sistêmica; trabalho em equipe e tomada de decisão, conforme o relacionamento do líder com a equipe impacta positivamente em seu nível de engajamento, e o seu foco no resultado contribui com a promoção de estratégias eficazes e condizentes aos objetivos organizacionais.

Por fim, acerca da eficácia dos programas adotados atualmente pelas organizações na formação dos líderes observou-se que as empresas estão mais conscientes acerca da sua importância e que quando implementados são bem-sucedidos, porém ainda não investem o suficiente em programas de treinamento e desenvolvimento para a capacitação da liderança, devido ao médio a longo prazo para o retorno financeiro nessas ações, além de que na maiorias das vezes não apresentam indicadores objetivos acerca do resultado.

5 | CONSIDERAÇÕES

O presente estudo possibilitou a análise a respeito das tendências e desafios dos líderes do futuro, tema de relevância nas dinâmicas organizacionais, que passam a compreender a importância das pessoas na geração de lucro e valor para o alcance dos objetivos e manutenção da competitividade das empresas. Sendo assim, compreende-se que uma gestão eficiente e eficaz influencia diretamente nos resultados, os líderes possuem o papel de influenciar e motivar a equipe, para que esteja comprometida com o sucesso da empresa e alinhados aos seus interesses.

Nesse contexto, surge a pergunta: “Quais as práticas e competências atinentes aos líderes do futuro e como as organizações estão abordando os programas de treinamento e desenvolvimento de lideranças?”. Que foi respondido através da pesquisa de campo voltada aos profissionais de RH da atualidade, evidenciando as características indispensáveis aos líderes do futuro, que estão diretamente relacionadas a sua interação com a equipe, com os objetivos da Organização e a sua capacidade de adaptação às tendências do mercado. Dentre as principais as práticas, foram selecionadas como as de maior relevância: desenvolver pessoas; comunicar-se; gerenciar a diversidade/ valorizar o outro; desenvolver estratégias e obter resultados. Quanto às competências, os pesquisados, destacaram: equilíbrio emocional; gestão de conflitos; visão sistêmica; trabalho em equipe e tomada de decisão.

De acordo com os dados da pesquisa, as Organizações estão mais conscientes quanto a importância de uma gestão eficaz como fator de sucesso no alcance dos seus objetivos, compreendendo que a equipe demonstra engajamento quando percebe sentido e benefício em sua tarefa, sendo influenciada e direcionada a essa atitude a partir do seu

líder, que para atender a essa expectativa necessita de treinamento especializado a fim de desenvolver as habilidades necessárias para estimular e acompanhar a sua equipe em frente aos desafios. As empresas têm acesso a programas de treinamento eficazes, porém ainda não investem o suficiente por demandarem muito tempo e dinheiro, recebendo o seu retorno financeiro em médio a longo prazo.

Esse estudo evidencia a importância de se realizar investimentos voltados para o desenvolvimento dos líderes do futuro, oportunizando o desenvolvimento de competências para atender as expectativas da empresa. Destacando que o seu exercício de liderar influenciadiretamente na parcela de contribuição de valor da sua equipe diretamente ligada a capacidade competitiva da Companhia. Compreendendo que para maior conscientização e argumentação de maiores investimentos em programas de capacitação para a gestão, se faz necessária a apresentação de indicadores de desempenho e análises acerca dos resultados oriundos dessas medidas.

Destaca-se como limitação da pesquisa o tamanho da amostra e as dificuldades em alcançar maior aderência dos profissionais participantes, tendo em vista, que os grupos de discussão contavam com cerca de 648 membros, na época da realização da pesquisa, e foram obtidas apenas 50 respostas. Saliencia-se, porém, que as limitações apresentadas não inviabilizaram o alcance dos objetivos propostos nesse estudo. Todavia, sugere-se para estudos futuros a realização de entrevistas com um grupo focal.

Em suma, o investimento de tempo e dinheiro em treinamentos de capacitação para os líderes do futuro estarem aptos às tendências e desafios da gestão empresarial, é essencial para o aproveitamento máximo dos seus talentos e para o desenvolvimento das suas características, além de treinar a sua capacidade de adaptação e flexibilidade. Para estimular a prática nas empresas é necessário a apresentação de documentos formais que demonstrem resultados de forma objetiva. Essa iniciativa gera grande valor a sociedade que passa a integrar profissionais mais capacitados para o mercado de trabalho e para as empresas, que passam a compor equipes cada vez mais comprometidas e competentes na geração de valor para o negócio.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, ANE. Coach um parceiro para o seu sucesso. Rio de Janeiro: Alta Books Editora. 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL –BRASIL. Estudo aponta déficit no desenvolvimento de lideranças na América Latina. 2017. Disponível em: <https://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/noticias/estudo-aponta-deficit-na-capacidade-de-desenvolvimento-de-liderancas-na-america-latina/>>. Acesso em 28 mar. 2019.

AUGUSTA, MARIA. Formar líderes: 5 desafios que ainda enfrentamos em 2018. 2018. Disponível em: < <https://beefind.com.br/formar-lideres-5-desafios-que-ainda-enfrentamos-em-2018/>>. Acesso em 17 abr. 2019.

CR BASSO EDUCAÇÃO CORPORATIVA. PERFIL de liderança no Brasil: Quais os maiores desafios na gestão de líderes? 2016. Disponível em: <<https://www.crbasso.com.br/blog/perfil-de-lideranca-no-brasil-quais-os-maiores-desafios-na-gestao-de-lideres/>>. Acesso em 16 abr. 2019.

FERDINAND, P. O Gestor Eficaz. 11° ed. Rio de Janeiro: Editora Gen, 1990.

FIGNER, FREDY. Brasileiro investe menos do que deveria em treinamento. 2018. Disponível em: <<https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/brasileiro-investe-menos-do-que-deveria-em-treinamento/>>. Acesso em 16 abr. 2019.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências. 3. ed. São Paulo. Atlas, 2004.

GOITIA, VLADIMIR. Brasileiro leva 1 hora para produzir o que americano faz em 15 minutos. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/03/19/brasil-baixa-produtividade-competitividade-comparacao-outros-paises.htm>> .Acesso em 04 dez. 2019.

GOMES, R., SOUZA, E.R., MINAYO, M.C.S., MALAQUIAS, J.V., & SILVA, C.F.R. (2005). Organização, processamento, análise e interpretação dos dados: o desafio da triangulação. In M. C. S. Minayo, S. G., Assis, & E. R., Souza. (Orgs). Avaliação por triangulação de métodos. Rio de Janeiro, RJ: Ed. Fiocruz.

HERSEY, P. Psicologia para administradores de empresas. São Paulo: EPU, 1976.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

HYACINTH, BRIGETTE. Ser líder não é um cargo ou um título, mas ação e exemplo. 2019. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/ser-l%C3%ADder-n%C3%A3o-%C3%A9-um-cargo-ou-um-t%C3%ADtulo-mas-a%C3%A7%C3%A3o-e-exemplo>>. Acesso em 05 dez. 2019.

LALOUX, FREDERIC. Reinventando as organizações – Um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana. Curitiba: Editora Doyen, 2017.

LIMA, LUCAS. O líder do futuro é um líder “humano” – e entender isso muda tudo! 2018. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/o-lider-do-futuro-e-um-lider-humano/>>. Acesso em 15 abr. 2019.

MARQUES, JOSÉ. Por que investir em Treinamento para Líderes? 2015. Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/por-que-investir-em-treinamento-para-lideres/>>. Acesso em 15 abr. 2019.

MARQUES, JOSÉ. Quais os tipos de liderança – Conheça alguns modelos. 2018. Disponível em <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/quais-tipos-lideranca/>>. Acesso em 15 abr. 2019.

MARQUES, MARCUS. 6 razões para se investir em treinamento dos colaboradores. 2017. Disponível em: <<http://marcusmarques.com.br/colaboradores/razoes-investir-treinamento-colaboradores/>>. Acesso em 16 abr. 2019.

MARTINS, ROGERIO. Vale a pena investir em liderança? 2015. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/vale-a-pena-investir-em-lideranca/>>. Acesso em 15 abr. 2019.

MATTA, VILLELA. Treinamento para Líderes – Qual o Objetivo? 2013. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/lideranca-e-coaching/treinamento-lideres-qual-objetivo/>>. Acesso em 17 abr. 2019.

NAISBITT, J.; ABURDENE, P. Reinventar a empresa. 2. ed. Lisboa: Editorial Presença, 1990.

NARCISO, VANESSA. Estilos de liderança: O que são, tipos e como funcionam. 2018. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/lideranca-e-coaching/estilos-de-lideranca/>>. Acesso em 17 abr. 2019.

RAMOS, M. N. A Pedagogia das competências: autonomia ou adaptação? 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

ROBBINS, S. Liderança: A inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA, M. de M. Jr. (Orgs.). Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. p. 242-269.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Sobrevivência das Empresas no Brasil. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em 24 mar. 2019.

STRAMAR, A. R. O desenvolvimento de competências individuais e gerenciais em programas de formação gerencial lato sensu. 2014. 155 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO DE PERCEPÇÃO SOBRE AS TENDÊNCIAS E DESAFIOS ORIUNDOS DA FORMAÇÃO DE LÍDERES DO FUTURO

Parte I – Dados demográficos, pessoais e profissionais

Assinale com um X na opção que lhe representa e complete o que for pedido:

<p>1– Gênero: <input type="checkbox"/> a. Masculino <input type="checkbox"/> b. Feminino</p> <p>2– Idade: <input type="checkbox"/> a. até 20 anos <input type="checkbox"/> b. de 21 a 30 anos <input type="checkbox"/> c. de 31 a 40 anos <input type="checkbox"/> d. de 41 a 50 anos <input type="checkbox"/> e. mais de 51 anos</p> <p>3 – Escolaridade: <input type="checkbox"/> a. Ensino médio incompleto <input type="checkbox"/> b. Ensino médio completo <input type="checkbox"/> c. Ensino superior incompleto <input type="checkbox"/> d. Ensino superior completo <input type="checkbox"/> e. Pós-Graduado</p> <p>4 – Tempo de atuação na área de Recursos Humanos? <input type="checkbox"/> a. menos de 1 ano <input type="checkbox"/> b. de 1,1 a 3 anos <input type="checkbox"/> c. de 3,1 a 5 anos <input type="checkbox"/> d. de 5,1 a 10 anos <input type="checkbox"/> e. mais de 10,1 anos</p>	<p>5- Já foi gestor de outra área, exceto de RH? Se sim, qual: <input type="checkbox"/> a. Financeiro <input type="checkbox"/> b. Marketing <input type="checkbox"/> c. Comercial <input type="checkbox"/> d. Produção <input type="checkbox"/> e. Outra. _____</p> <p>6- Qual o seu cargo atual? _____</p> <p>7 – Faixa salarial: <input type="checkbox"/> a. de R\$3.000,00 a R\$4.500,00 <input type="checkbox"/> b. de R\$4.600,00 a R\$6.000,00 <input type="checkbox"/> c. de R\$6.100,00 a R\$7.500,00 <input type="checkbox"/> d. de 7.600,00 a R\$10.000,00 <input type="checkbox"/> e. acima de R\$10.100,00</p>
---	--

Parte II – Percepção sobre as Tendências e Desafios na formação dos Líderes do Futuro

Indique o grau de concordância que reflete a situação mais próxima de sua realidade, assinalando com um X a opção que melhor representa o seu nível de satisfação em relação a cada item, conforme a tabela/escala

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Discordo e Nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

Itens	Descrição	1	2	3	4	5
1	O papel da liderança é influenciar o comportamento das pessoas para alcançar objetivos em algumas situações					
2	O líder deve transformar o comportamento de um indivíduo ou de uma Organização.					
3	O líder deve exercer o direito legítimo dentro da Organização para obter a obediência dos trabalhadores.					
4	O líder, em alguns momentos deve ser orientado para as pessoas e em outros para as tarefas, ou seja, deve se adaptar à situação.					
5	Acredito que as organizações adotam programas de treinamento e desenvolvimento suficientes para a capacitação de lideranças.					
6	Percebo que as organizações estão mais conscientes acerca da importância da adoção de programas de treinamento e desenvolvimento de lideranças.					
7	Percebo que o desenvolvimento de lideranças impacta positivamente os resultados organizacionais.					
8	O retorno financeiro dos investimentos em ações de desenvolvimento de líderes ocorre em médio e longo prazo.					
9	Percebo que a área de RH, na maioria das vezes, não possui indicadores claros sobre o retorno gerado com a capacitação de lideranças.					
10	Os programas, adotados pelas organizações, voltados para o desenvolvimento de líderes são bem-sucedidos, na minha percepção.					
11	Acredito que as organizações precisam adotar programas mais efetivos no desenvolvimento de lideranças.					
12	Os líderes que estão no mercado são qualificados para lidar com colaboradores de diferentes gerações (X, Y e Z).					

Parte III –Competências dos líderes do futuro: atributos e práticas

Nas questões de 13 a 16 indique a alternativa que melhor te representa

<p>13–Assinale cinco práticas que são imprescindíveis paraos líderes do futuro.</p> <ul style="list-style-type: none">() Desenvolver pessoas() Obter resultados() Concentrar-se no cliente() Comunicar-se() Orientar a visão e a direção() Criar laços de relacionamento comercial() Tomar decisões() Gerenciar o desempenho() Influenciar a organização() Cooperar / participar de equipes() Criar equipes() Desenvolver soluções criativas() Criar um ambiente de alto desempenho() Impulsionar mudanças() Ser um exemplo() Gerenciar a diversidade / valorizar o outro() Desenvolver estratégias() Assumir responsabilidades	<p>14 - Assinale a competência que você julga mais importante para os líderes do futuro.</p> <ul style="list-style-type: none">() Automotivação() Equilíbrio emocional() Criatividade() Visão Sistêmica() Aprendizado contínuo() Colaboração() Comunicação() Pensamento Crítico() Resolução de Problemas() Gestão de Conflitos() Trabalho em Equipe() Negociação() Valorização da diversidade() Tomada de Decisão() Outra? Qual? __
--	--

15- Na sua opinião os programas voltados para a formação de lideranças são capazes de capacitar os gestores paraos desafios futuros das organizações? Justifique sua resposta.

16 - Deixe suas sugestões e/ou observações.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Abordagem Socioprática 198, 203, 204, 205, 213

Administração 2, 5, 6, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 51, 54, 57, 58, 59, 61, 62, 63, 65, 70, 77, 79, 80, 99, 101, 111, 116, 121, 129, 130, 131, 144, 145, 146, 157, 163, 165, 196, 198, 207, 208, 217, 234, 235, 239, 250, 263

Análise Envolvória de Dados 68, 71, 76, 78, 79, 80

Aprendizagem Organizacional 8, 121, 126, 128, 165, 198, 199, 202, 203, 205, 206, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 226, 228, 230, 231

B

Bibliometria 113, 115, 123

Board of Directors 130, 131

C

Câmaras Municipais 6, 18, 19, 20, 23, 24, 26, 27, 29, 31, 32, 33, 34

Capital Intelectual 8, 179, 196, 217, 218

Competências 66, 148, 149, 153, 154, 155, 156, 157, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 168, 182, 183, 184, 185, 187, 189, 190, 192, 194, 202, 204, 213, 220, 222, 223, 225, 226

Conclusão 6, 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 13, 14, 15, 66, 76, 96, 100, 240, 250

Controle 18, 20, 21, 22, 24, 33, 36, 37, 38, 39, 40, 46, 50, 52, 53, 54, 55, 57, 58, 59, 61, 62, 65, 66, 101, 161, 173, 181, 191, 228, 250

Controle Interno 33, 36, 37, 38, 39, 40, 50, 53, 54, 55, 57

Coordenadores 58, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 157, 235

Corporate Governance 130, 131, 132, 133, 134, 136, 140, 143, 144, 145, 146

Cultura Organizacional 8, 117, 121, 126, 159, 182, 201, 221, 222, 223, 224, 228, 229, 230, 232, 233, 234, 235, 236, 241, 249, 250

D

Desenvolvimento 5, 8, 1, 7, 8, 9, 12, 13, 17, 20, 41, 53, 61, 69, 71, 84, 85, 92, 94, 95, 98, 101, 102, 113, 116, 117, 118, 121, 126, 128, 129, 144, 148, 149, 150, 153, 154, 155, 157, 159, 161, 162, 163, 165, 167, 173, 174, 175, 179, 180, 182, 183, 184, 185, 187, 188, 189, 190, 191, 193, 194, 195, 196, 199, 200, 201, 205, 206, 207, 208, 211, 212, 214, 218, 219, 221, 222, 224, 225, 226, 230, 231, 232, 237, 241, 244, 245

E

Educação 6, 1, 7, 8, 15, 16, 18, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 68, 69, 70, 71, 76, 77, 78, 79, 82, 83, 84, 85, 86, 88, 90, 91, 92, 93,

101, 102, 108, 110, 111, 126, 154, 157, 164, 178, 181, 194, 195, 216, 226, 231, 234, 235, 238, 240, 247, 263

Eficiência 6, 10, 17, 20, 21, 40, 58, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 76, 77, 78, 79, 120, 150, 153, 181, 201, 242

Empresas 37, 69, 98, 101, 103, 104, 107, 108, 109, 110, 114, 116, 117, 118, 120, 121, 127, 130, 131, 146, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 161, 162, 163, 164, 165, 169, 170, 171, 172, 174, 175, 176, 178, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 188, 191, 192, 194, 199, 200, 202, 206, 207, 208, 217, 219, 220, 221, 223, 224, 225, 226, 229, 250

Epistemologia 1, 2, 3, 7, 8, 15

Estratégia 16, 20, 111, 117, 146, 152, 179, 184, 185, 187, 194, 195, 196, 198, 206, 208, 217, 219, 229

G

Gestão 6, 7, 8, 9, 10, 11, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 33, 34, 35, 37, 39, 40, 55, 58, 61, 64, 65, 66, 70, 78, 79, 99, 100, 101, 102, 103, 111, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 131, 144, 145, 146, 148, 149, 150, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 159, 160, 162, 163, 164, 165, 168, 169, 170, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 181, 183, 184, 186, 187, 190, 191, 193, 194, 195, 196, 197, 200, 202, 217, 218, 221, 223, 224, 226, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 240, 242, 245, 249, 250, 263

Gestão de Pessoas 7, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 144, 145, 146, 150, 154, 156, 169, 170, 173, 176, 177, 178, 179, 181, 183, 184, 193, 194, 195

Gestão Escolar 233, 235, 242

I

IFFluminense 68, 69, 70, 72, 77, 78

Impacto Econômico 7, 94, 97, 110

Imposto 1, 10, 36, 42, 43, 48, 49, 51, 116

Informação 6, 7, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 32, 33, 34, 35, 39, 63, 65, 69, 81, 82, 83, 85, 91, 92, 93, 121, 122, 128, 129, 171, 172, 177, 180, 181, 200, 201, 203, 214, 231, 239, 250, 251

Inovação 8, 69, 73, 83, 91, 92, 93, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 187, 195, 196, 197, 202, 206, 217, 218, 231, 236, 240, 243

Internationalization 130, 131, 132, 134, 140

M

Matriz SWOT 94, 99, 104

N

Nova Administração Pública 6, 8, 9, 10, 15, 16

O

Organizações Intensivas em Conhecimento 8, 198, 199, 200, 201, 206, 209, 210, 215, 216

P

Patrimônio Público 39, 58, 59, 60, 61, 64, 66

People Management 113, 114, 130, 132, 133, 134, 179

Personnel Committee 7, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144

Pesquisa Científica 7, 8, 129

Pessoal 6, 36, 37, 38, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 61, 98, 102, 115, 116, 117, 118, 155, 163, 172, 173, 222, 223, 224, 225, 230, 240

Polo Epistemológico 6, 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 14

Polo Teórico 6, 1, 3, 5, 6, 7, 8, 11, 14

Ponte dos Barreiros 94, 95, 96, 97, 99, 100, 104, 106, 111, 112

Práticas 3, 5, 21, 68, 69, 71, 77, 84, 91, 92, 114, 117, 118, 119, 122, 126, 127, 145, 148, 149, 150, 155, 156, 157, 159, 160, 161, 162, 168, 170, 181, 183, 185, 204, 206, 209, 215, 222, 223, 227, 228, 231, 240, 249

Problemática 6, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 19, 104, 110, 115, 128

Processos 4, 6, 12, 14, 20, 39, 66, 82, 83, 84, 90, 98, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 180, 181, 182, 183, 185, 187, 188, 190, 194, 195, 196, 200, 202, 205, 207, 212, 213, 215, 218, 222, 223, 234, 235, 237, 240, 243, 246, 249

Programas 23, 121, 122, 148, 149, 155, 159, 161, 162, 163, 165, 167, 168, 219, 221, 225, 229

R

Redes Sociais 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178

Relação docente 81

Rendimento Discente 8, 233, 235, 240, 249

S

São Vicente 94, 95, 97, 98, 99, 101, 104, 107, 108, 111, 112

Saúde 6, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 56, 58, 59, 61, 62, 65, 66, 79, 85, 92, 102, 107, 108, 109, 110, 120, 121, 122, 189, 191, 192, 227, 230

Seget 7, 113, 114, 115, 122, 124, 125, 126, 127, 128, 129

T

Tecnologia 1, 8, 18, 58, 68, 69, 78, 81, 82, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 93, 113, 114, 115, 123, 124, 126, 127, 129, 169, 171, 172, 177, 179, 180, 181, 184, 187, 188, 190, 191, 195, 196, 200, 201, 232, 239, 249, 250, 263

TICs 7, 81, 82, 83, 84, 90, 91, 93

Transparência 6, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 131, 235

Treinamento 8, 113, 117, 121, 126, 128, 148, 149, 153, 154, 155, 156, 157, 161, 162, 163, 164, 165, 167, 174, 175, 179, 180, 182, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 194, 195, 196, 219, 220, 221, 222, 225, 226, 228, 229, 231, 232

ADMINISTRAÇÃO:

PERSPECTIVAS TEÓRICAS E

FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS



CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA

(ORGANIZADOR)

ADMINISTRAÇÃO:

PERSPECTIVAS TEÓRICAS E

FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS

CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA
(ORGANIZADOR)