

AD MI NIS 3 TRA ÇÃO:

Estudos organizacionais e sociedade

Elói Martins Senhoras
(Organizador)


Ano 2021



AD MI NIS 3 TRA ÇÃO:

Estudos organizacionais e sociedade

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

 **Atena**
Editora

Ano 2021

Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Natália Sandrini de Azevedo

Daphynny Pamplona

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2021 Os autores

Copyright da edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



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

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

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

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

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

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

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

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

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

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

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

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

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

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

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

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5983-664-2

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

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

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

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

DECLARAÇÃO DA EDITORA

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

APRESENTAÇÃO

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

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

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

A natureza exploratória, descritiva e explicativa dos capítulos do livro combina distintas abordagens quali-quantitativas, recortes teóricos e procedimentos metodológicos de levantamento e análise de dados, corroborando assim para a apresentação de uma genuína agenda eclética de estudos.

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

Conclui-se para apreciação de leitura que uma panorâmica visão da do campo de Administração é fornecida ao público leitor, fundamentada em relevantes análises de estudos de casos que corroboram teórica e conceitualmente para a produção de novas informações e conhecimentos sobre a fluida realidade das organizacional no período contemporâneo.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

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

Virgilius de Albuquerque

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

CAPÍTULO 2..... 16

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

Dênio Almeida Carneiro

Miguel Norberto Mendes Soares

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

CAPÍTULO 3..... 35

DIFFERENCES BETWEEN A TRADITIONAL SUPPLY CHAIN AND AN INTEGRATED SUPPLY CHAIN

Bertha Molina Quintana

María Berta Quintana León

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

CAPÍTULO 4..... 44

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

Danielle Sandler dos Passos

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

CAPÍTULO 5..... 51

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

Rebeca Teja Gutiérrez

Verónica Loera Suárez

Nidia López Lira

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

CAPÍTULO 6..... 62

GESTÃO HUMANIZADA E LIDERANÇA: O PAPEL DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Daniele Campos do Nascimento

Deniz Helena Pereira Abreu

Elizabeth Luiza da Silva “*in memorian*”

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

CAPÍTULO 7..... 76

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

Juliana Ferreira Ribeiro Miguel

Eric Cohen

Andreia Freitas

Michele Braga dos Santos Silva

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

CAPÍTULO 8..... 100

TRABALHO VOLUNTÁRIO: RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E APROPRIAÇÃO DO TRABALHO

Edgard Gonçalves da Costa

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

CAPÍTULO 9..... 118

ANÁLISIS ESTRATÉGICO: UN CASO PRÁCTICO

Alma Elizabeth Miranda Quiñones

María Magdalena Trejo Lorenzana

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

CAPÍTULO 10..... 130

FORU COMO HERRAMIENTA PARA EL SERVICIO UTILIDAD DENTRO DE LAS EMPRESAS

Mtro. David Pérez Gómez

Agustín Ortiz Romero

Xochitl Patricia Ortega Angulo

Emiliano Pérez Romero

Andrea Guadalupe Silva Méndez

Mauricio Armando Vélez Tello de Meneses

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

CAPÍTULO 11..... 139

ROBOTIZAÇÃO APLICADA A ORGANISMOS VEGETAIS: INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

Maria Teresa Rodrigues Pessoa

Clara Rose Zacharias de Oliveira Ferreira da Cruz

Marco Aurélio Pinhel Peixoto

Luciano Mendes Camillo

Marcos Paulo Braga de Lima

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

CAPÍTULO 12..... 148

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

Valentin Gallart Camahort

Yeamduan Narangajavana Kaosiri

Luis Callarisa-Fiol
Javier Sánchez-García

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

CAPÍTULO 13..... 163

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

Ariosto Sparemberger
Pedro Luís Büttendender
Luciano Zamberlan
Darles Michel Assmann

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

CAPÍTULO 14..... 180

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

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

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

CAPÍTULO 15..... 193

ANÁLISE DE FALHAS DE MATERIAIS COMPÓSITOS EM CONSTRUÇÕES POPULARES

Thiago Leônidas de Souza Carvalho

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

CAPÍTULO 16..... 204

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

Talita Hávila Lopes Silva
Jacqueline Alves Machado

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

CAPÍTULO 17..... 211

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

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

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

CAPÍTULO 18.....217

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

Moisés Carmona Serrano

José Adolfo Martínez Castellanos

Julio Cesar Cortez Jaimes

Remigio Marin Ibarra

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

CAPÍTULO 19.....227

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

Mauricio Henrique Benedetti

Alexandre Nabil Ghobril

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

CAPÍTULO 20.....246

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

Edda Jaqueline Sousa de Oliveira

Ingrid Cristina da Cruz Espindola

Edna Torres de Araújo

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

CAPÍTULO 21.....265

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

Denise Medianeira Mariotti Fernandes

Raquel Barragan Minosso

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

CAPÍTULO 22.....278

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

Julio Humberto Ríos Romo

Elvia Lorena Torres Alejandre

María Sánchez Losoya

Nayeli Viridiana Osorio Hernández

IbnerMora Silva

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

CAPÍTULO 23.....286

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

Maria Albertina Lopes da Silva Barbito

Inácio Augusto Belo

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

CAPÍTULO 24..... 298

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

Simone Silva Porto Machado

Kettle Duarte Paes

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

CAPÍTULO 25..... 317

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

Andréia Duarte Aleixo

Sabrina Bueno Fernandes

Ozana Rodrigues Boritza

Maria Bernadete Junkes

Suzenir Aguiar da Silva

Nilza Duarte Aleixo de Oliveira

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

CAPÍTULO 26..... 328

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

Gustavo Samuel Cunha

Wanessa Leticia de Oliveira Miranda

Helena Belintani Shigaki

José Edson Lara

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

SOBRE O ORGANIZADOR..... 350

ÍNDICE REMISSIVO..... 351

GESTÃO HUMANIZADA E LIDERANÇA: O PAPEL DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Data de aceite: 25/10/2021

Data de submissão: 13/09/2021

Daniele Campos do Nascimento

Graduada em Administração – Faculdade JK –
Unidade Gama
Brasília/DF
<http://lattes.cnpq.br/7938546190244037>

Deniz Helena Pereira Abreu

Docente – Faculdade JK – Unidade Gama
Brasília/DF
<http://lattes.cnpq.br/7731531051772100>

Elizabeth Luiza da Silva “in memorian”

Docente – Faculdade JK – Unidade Gama
Brasília/DF
<http://lattes.cnpq.br/3010719500120368>

RESUMO: O capital humano já foi visto como matéria-prima nas organizações, mas atualmente, é elemento fundamental para o sucesso das instituições. A evolução do processo de gestão de pessoas ao longo da história demonstra a importância de características humanizadas neste processo, pois o trato com pessoas é algo complexo e requer conhecimento, habilidades e atitudes adequadas de quem lidera uma equipe ou empresa. A formação de líderes com inteligência emocional forte e capazes de desenvolver também essa característica em seus liderados é primordial, utilizando-se, inclusive, de conceitos da Neurociência e processos inovadores e atuais, como o Coaching e Mentoring, podendo com isso potencializar

pontos fortes e desenvolver pontos de melhoria, alavancando a organização a um novo patamar.

PALAVRAS - CHAVE: Liderança; Coaching; Gestão de pessoas; Mentoring.

HUMANIZED MANAGEMENT AND LEADERSHIP: THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE

ABSTRACT: Human capital has been seen as a raw material in organizations, but today, it is a fundamental element for the success of institutions. The evolution of the people management process throughout history demonstrates the importance of humanized characteristics in this process, since dealing with people is complex and requires knowledge, skills and appropriate attitudes from those who lead a team or company. The formation of leaders with strong emotional intelligence and capable of also developing this characteristic in their subordinates is paramount, using, even, concepts of Neuroscience and innovative and current processes, such as Coaching and Mentoring, being able with this to potentiate strong points and develop points of improvement, taking the organization to a new level.

KEYWORDS: Leadership; Coaching; People management; Mentoring.

1 | INTRODUÇÃO

A história da evolução da gestão de pessoas é muito ampla, desde a Revolução Industrial houve um imenso avanço nesta área. Dentre as Fases de Evolução do processo

de Gestão de Pessoas é possível identificar as seguintes fases: a contábil, a legal, a técnica, a administrativa e a estratégica. Em 1943, durante a fase legal, a aprovação da Consolidação das Leis Trabalhistas, foi um marco na vida dos trabalhadores, pelo consequente surgimento de direitos. Neste período as empresas buscam se adequar à nova legislação e é quando é criado o cargo de Chefe de Pessoal.

As organizações perceberam a necessidade de valorizar o capital humano, visto que a sua importância está atrelada ao sucesso da empresa. O conceito de gestão de pessoas surge, assim como a valorização do papel de liderança. Em meio aos modelos de Gestão de Pessoas praticados no mercado, destaca-se a gestão humanizada, a qual valoriza conhecimento, habilidades e competências. O sucesso das pessoas impacta diretamente no sucesso das organizações. Diante do crescimento das organizações, aumentou-se também o número de pessoas nela atuantes, necessitando assim, não somente atraí-las, mas retê-las e observar seu desenvolvimento.

O papel da liderança torna-se fundamental para o sucesso da Gestão de Pessoas, pois o líder tem o poder de influenciar o comportamento de seus liderados. Quando o processo é conduzido com base em conhecimentos comprovadamente eficazes, os resultados são mais assertivos e muito melhores. Líderes com inteligência emocional desenvolvida e capacitados para desenvolver essa característica em seus colaboradores agregam diferencial à organização. O processo de Gestão de Pessoas colocado em prática com conceitos da neurociência e dos processos de Coaching e Mentoring elevam a organização a um patamar superior.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Evolução Histórica

No período da Revolução Industrial, as empresas estavam focadas em obter altos índices de produção, isso lhes permitia bons resultados financeiros e materiais, todavia, funcionários insatisfeitos e vivendo em situação de descaso. A burguesia inglesa tornou-se muito rica, entretanto, os trabalhadores viviam em miséria, muitas mulheres e crianças faziam o trabalho pesado por uma pequena recompensa e a jornada de trabalho extenuante.

O Departamento de Recursos Humanos surgiu no século XIX, diante da necessidade de registrar seus trabalhadores, as faltas e os atrasos, para os devidos descontos.

À época o perfil dos chefes era marcado pela inflexibilidade e o estrito cumprimento dos normativos legais. Disseminavam o medo ao convocar algum empregado a comparecer ao Departamento de Pessoal, pelos quais eram tidos como frios e calculistas, pois logo imaginavam que seriam dispensados. Segundo Marras (2011, p. 5), “tudo começou com a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, nas faltas e nos atrasos para efeito de pagamentos ou desconto”.

O departamento de Recursos Humanos existia apenas para manter um controle relacionado aos empregados. Não havia preocupação com o bem-estar dos funcionários, mas sim com o lucro e a eficiência. Por muito tempo essa imagem prevaleceu e pode ser que ainda esteja presente nos dias de hoje. Marras (2000, p. 22) também afirmava que “o que importava era que o trabalhador tivesse boa saúde física e a maior dedicação possível ao trabalho em jornadas que podiam estender-se até 18 horas diárias”.

A evolução da gestão de recursos humanos é apresentada por Tose (1997, p. 22, capítulo II), em 5 etapas as quais são denominadas contábil, legal, tecnicista, administrativa e estratégica. Na fase contábil a única preocupação era com o custo; na legal, o estrito cumprimento da lei; a tecnicista implantou no Brasil o modelo americano de gestão de pessoal e impeliu a área de RH ao patamar gerencial; a administrativa pretendia transferir a ênfase em procedimentos burocráticos e operacionais para responsabilidades humanistas voltadas para os indivíduos e suas relações. A fase estratégica destacou-se pelo surgimento dos primeiros programas de planejamento estratégico, iniciou uma nova alavancagem organizacional com o RH passando do nível gerencial ao estratégico, com preocupações de longo prazo.

O conceito de Gestão de Pessoas nem sempre teve o significado que possui hoje. Até chegar ao modelo atual, passaram-se várias décadas e acontecimentos históricos importantes. As novas tecnologias também contribuíram para a transformação do termo. A Gestão de Pessoas passou a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização de novas tecnologias e a gestão do capital intelectual.

2.2 Predecessores

Para explicar o comportamento organizacional, a Teoria Comportamental fundamenta-se no comportamento individual das pessoas. Para Chiavenato (2014, p. 329), o gestor precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

O psicólogo norte-americano Abraham Maslow é autor da Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas. Na década de 50, desenvolveu uma teoria tomando como eixo a questão das necessidades humanas. Para ele, tais necessidades estão organizadas hierarquicamente, e a busca para satisfazê-las é o que motiva a pessoa a tomar alguma direção. Maslow distingue dois tipos de necessidades – primárias e secundárias. As necessidades primárias são as necessidades fisiológicas básicas e as de segurança e as demais são as secundárias.

Para Maximiano (2004, p. 270), “as teorias a respeito das necessidades humanas fornecem a primeira explicação importante sobre o papel dos motivos internos na motivação. Segundo essa ideia, o comportamento humano é motivado por estímulos interiores,

chamados necessidades”. A teoria ressalta que à medida que uma etapa de necessidade é atendida, a próxima torna-se alvo. O ser humano está em constante busca para suprir carências e necessidades, ou seja, está constantemente em estado evolução. Ele realiza uma busca constante por melhoria de vida. Dessa forma, quando uma necessidade é suprida aparece outra em seu lugar. Quando as necessidades humanas não são supridas sobrevêm o sentimento de frustração, agressividade, nervosismo, insônia, desinteresse, passividade, baixa autoestima, pessimismo, resistência a novidades, insegurança e outros. Tais sentimentos negativos podem ser recompensados por outros tipos de realizações.

Foi assim que em 1959, com a publicação do livro: *The Motivation to Work*, Frederick Irving Herzberg, autor da Teoria dos dois fatores que aborda a situação de motivação e satisfação das pessoas, as apresentou. Herzberg, verificou e evidenciou através de muitos estudos práticos a presença de que dois fatores distintos devem ser considerados na satisfação do cargo; são eles: os Fatores Higiênicos e os Motivacionais.

A “Teoria dos dois fatores” de Herzberg, segundo Chiavenato (2003, p. 333) afirmava que a satisfação no cargo é função do conteúdo ou de atividades desafiadoras e estimulantes do cargo, são os chamados “fatores motivadores”; a insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo, enriquecimento do cargo (ampliar as responsabilidades) são os chamados “fatores higiênicos”. A Figura 1 apresenta comparativo dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg com a descrição das necessidades humanas.

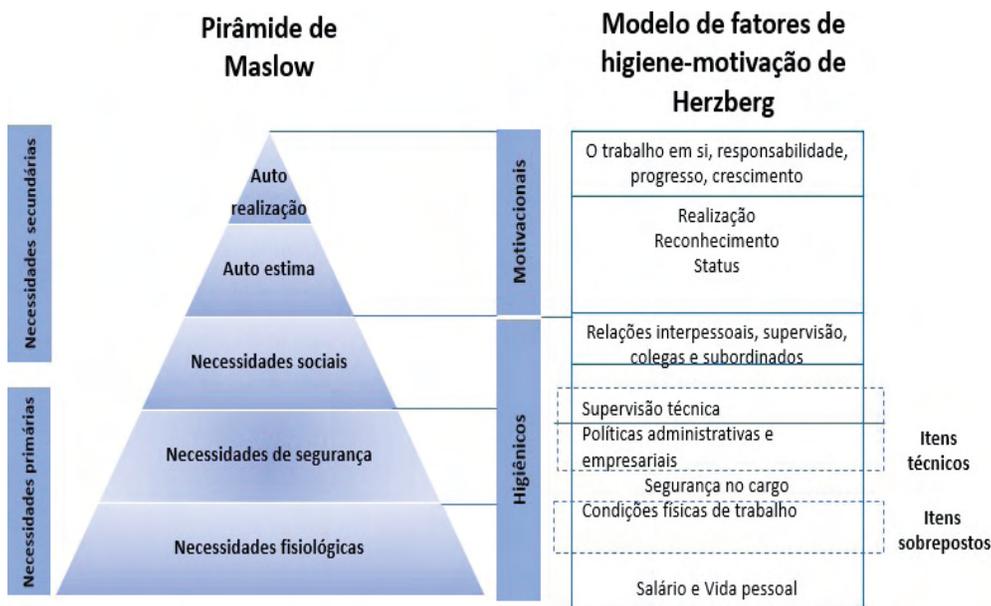


Figura 1 – Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg

Fonte: Adaptado Chiavenato, 2003.

2.3 Modelo de Gestão Humanizada

O início do século XXI trouxe a necessidade de as organizações desenvolverem visão estratégica. Era preciso voltar a atenção para a qualidade dos produtos e serviços como forma de garantir sua manutenção no mercado e crescimento contínuo. Para Chiavenato (2014, p. 8), “a Gestão de Pessoas é a área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional”. Percebe -se que não há mais espaço para a superioridade e autoridade das chefias relegando a segundo plano a liderança.

O RH deve ir além do mero controle de assuntos burocráticos afetos aos empregados. Para Chiavenato (2014, p. 5), “as organizações são verdadeiros organismos vivos e em constante ação e desenvolvimento. Quando elas são bem-sucedidas, tendem a crescer ou, no mínimo, a sobreviver”. Novas competências foram incorporadas à área que agora precisa tratar da capacitação, acompanhar o crescimento e desenvolvimento do colaborador, garantir o bem estar e conforto dele no âmbito da empresa, além de pensar as recompensas e inspirar e fomentar a otimização do seu talento. Ser líder implica em exercer uma orientação colaborativa.

Por longos anos pensou-se que o capital financeiro fosse a base de sustentação das organizações. A falta de habilidade para recrutar e manter uma força de trabalho competente e entusiasmada, pode levar algumas organizações à dificuldade de crescer e ao insucesso, ainda que com boa disponibilidade de recursos financeiros. Outros aspectos são essenciais na moderna gestão de pessoas. É preciso que as pessoas sejam vistas como seres humanos, com personalidades próprias e diferentes entre si, com uma rica diversidade. Que essas pessoas possuem vivências únicas, conhecimentos, habilidades e competências. Também é preciso reconhecer as pessoas como ativadoras de recursos organizacionais capazes de impulsionar para inovação e renovação constante, contribuindo e acrescentando seus talentos e habilidades, causando dinamismo, sendo vistos como agentes ativos. Pessoas devem ser vistas como pessoas e não apenas recursos da organização.

O sucesso da organização depende da ação de todos. Quando a pessoa é vista como parceira, ela toma para si a responsabilidade dos resultados, investe seu tempo, esforço, dedicação, e assumem os riscos na expectativa de um excelente retorno. Sendo o retorno favorável, a tendência é que se mantenha ou aumente o investimento; passa a existir reciprocidade. É preciso tratar as pessoas como principal ativo da organização; o capital humano agrega inteligência à organização, contribuindo para que os objetivos sejam alcançados.

Para que essa reciprocidade entre organização e colaborador exista, a gestão de pessoas deve desenvolver seis processos que são fundamentais. A Figura 2 apresenta os processos de gestão de pessoas, são eles: os processos de agregar, aplicar, recompensar,

desenvolver, manter e monitorar pessoas

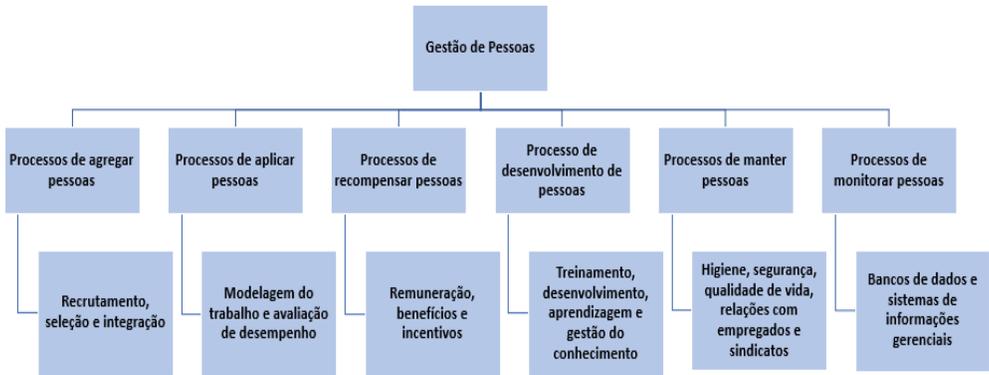


Figura 2 – Processos de Gestão de Pessoas

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Todos os processos estão em um mesmo patamar de importância, estão interligados e formam uma totalidade. A falha de um deles resultará, conseqüentemente, em sobrecarga dos demais. O importante é o todo, não somente cada um isoladamente.

Os processos de agregar pessoas são aqueles voltados à inclusão das pessoas à empresa. Também denominados de provisão ou suprimento, incluem o processo de Recrutamento e Seleção. Os processos de aplicar pessoas são utilizados para criar as atividades que serão exercidas na empresa, orientação e desempenho na função. Incluem Desenho Organizacional, Desenho de Cargo, Análise e Descrição de Cargos e Salários, Orientação e desempenho na função. Outro processo observado é o de recompensar pessoas; utilizado para alcançar os objetivos da empresa e incentivar, motivar e satisfazer as necessidades individuais mais importantes. Incluem Remuneração, incentivos e benefícios, inclusive, sociais.

As organizações têm se dedicado aos processos de desenvolver pessoas que são aqueles voltados para capacitar e melhorar o desenvolvimento profissional e pessoal, disponibilizando conhecimento e orientação, dando aos colaboradores, muitas vezes a formação básica. Incluem treinamento e desenvolvimento, gestão de conhecimento, gestão de competências e aprendizagem. A manutenção das pessoas se assenta no processo utilizado para desenvolver condições ambientais e psicológicas adequadas para as atividades exercidas. Incluem a gestão da cultura organizacional, clima, disciplina e qualidade de vida. Por fim, o processo de monitorar pessoas, usado para desenvolver e manter sob controle as atividades das pessoas e acompanhar os resultados obtidos. Incluem banco de dados e sistemas gerenciais. Esses sistemas contribuem para o processo de tomada de decisão.

2.4 Humanizando a Organização

O mercado está cada vez mais competitivo, diante disso, as organizações precisam desenvolver estratégias para atender suas necessidades e, ao mesmo tempo, atender às necessidades dos seus colaboradores, além de alcançar suas expectativas, metas e objetivos. Maximiano (2010, p. 93) afirma que “no centro do processo administrativo, estão as pessoas. A administração é uma competência intelectual, mas também interpessoal.” Cada empresa possui um estilo para gerir, que dá características a ela. Sendo assim, os setores da organização precisam estar em harmonia com o que rege este modelo próprio, ou seja, atuarem conforme o que prega o estilo adotado de gestão.

Dentre os recursos existentes em uma organização, os recursos humanos têm sido os mais trabalhados e desenvolvidos naquelas que adotam a gestão humanizada. A gestão humanizada busca desenvolver um ambiente saudável na empresa, mesmo com metas a serem alcançadas e a pressão diária. O indivíduo é compreendido em vários aspectos, como: biológico, psicológico e social, é notado e respeitado no conjunto e na particularidade.

Para que tudo aconteça em uma empresa, os administradores precisam de pessoas, dentre essas pessoas estão os líderes, pessoas dotadas de uma maior responsabilidade e competências, como coordenar, dirigir, motivar, comunicar e participar. A gestão de pessoas está ligada a vários fatores, como a cultura adotada pela empresa, estilo de gestão, tecnologia empregada, exigências do mercado e também e, principalmente, às características das pessoas que a constituem; dessa forma é uma área que se atualiza constantemente.

Atualmente, a visão da empresa está se ampliando para atuar de forma estratégica em todo o processo produtivo, onde a empresa passa a olhar para seus funcionários como colaboradores e parceiros, que contribuem para alcançar metas e ter os melhores resultados, é uma área sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações; depende desses vários aspectos, do momento e da situação. Para se obter o sucesso de uma organização, precisa haver características e/ou interesses em comum entre organização e pessoas, como: personalidade, cultura, conflito, motivação, dentre outros.

A Ciência do comportamento organizacional está em constante evolução, muitas situações devem ser levadas em consideração ao estudar o comportamento de uma organização, uma delas, a liderança. Chiavenato (2014, p. 46) afirma que, “Saber gerir talento humano está se tornando indispensável para o sucesso da organização. Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos”.

O processo de liderança é um processo complexo com diversas atividades e competências, como coordenação, direção, motivação, comunicação e participação, ou seja, em todos os processos existentes na organização é necessário que haja uma liderança, para fazer funcionar os demais processos. Para Sobral e Peci (2013, p. 329),

“liderança é a capacidade de usar o poder para influenciar o comportamento dos seguidores”. Maximiano (2004, p. 288), “a liderança é um dos papéis dos administradores. A pessoa que desempenha o papel de líder influencia o comportamento de um ou mais liderados”.

A liderança deve ser vista pela perspectiva da psicologia e da sociologia. A psicologia observa a liderança do ponto de vista das motivações e habilidades de um líder, enquanto a sociologia trata a liderança do ponto de vista dos liderados e também do contexto social. Além disso, a liderança também é estudada no quesito “Poder”, a ciência política e muitos outros aspectos devem ser considerados para estudo, como: inteligência, personalidade, atitudes e sentimentos. O peso de cada um desses aspectos é de difícil medida, contudo, todo esse conjunto de fatores definirá o tipo de liderança formada. Para Marras (2000, p. 60), “é essencial que o profissional tenha não só uma formação humanista, mas, principalmente, esteja dotado de uma empatia profunda para estabelecer relações proveitosas”.

Com relação ao comportamento das pessoas, as características individuais e seus impactos em relação ao grupo e à organização tornou-se objeto de estudo sistêmico. Uma das características mais marcantes são os traços de comportamentos e de personalidade, pois são definidores de preferências e temperamentos, que influenciam no desempenho das atividades e impactam no resultado final do trabalho realizado, assim como as atitudes, competências, habilidades, sentimentos e emoções também causam uma grande influência no desenvolvimento dos processos em uma empresa. Todos os aspectos citados geram influência no ambiente, é necessário avaliar o processo de percepção.

Para uma liderança eficiente, o líder precisa saber gerir todos os processos em seu ambiente, precisa ter um olhar cuidadoso, tanto no processo como um todo, quanto nos subprocessos, os quais são mais detalhados, ou seja, visão macro e micro. Saber lidar com a equipe e também saber tratar a pessoa individualmente. Em um mercado que muda constantemente, as organizações precisam de líderes transformacionais e inovadores. Diante disso, o uso de ferramentas diferenciadas promoverá resultados melhores e colaboradores mais motivados, imbuídos da missão e visão da empresa.

2.5 Inteligência Emocional como Ferramenta na Liderança

O líder precisa ser inteligente, conseqüentemente, saber desenvolver a inteligência em seus liderados. Gardner (2000, p. 14) “inteligência é a habilidade para resolver problemas ou criar produtos que sejam significativos em um ou mais ambientes culturais”. Quanto mais consciência o líder tiver de suas próprias emoções, com um nível elevado de autoconhecimento, mais facilidade ele terá para identificar e compreender seus liderados, podendo assim criar mecanismos e usar ferramentas para, além de identificar características e pontos de melhorias, moldar seus liderados para melhores resultados.

A Teoria das Inteligências Múltiplas de Gardner, não mede o Quociente Intelectual (QI), tido como expressão de inteligência de acordo com a Teoria do Fator Geral, mas também não o invalida. A Teoria do Fator Geral mede por meio de testes três aptidões

principais: numérica, verbal e lógica. A técnica mostra que essas aptidões variam juntas e influenciam-se. Vale ressaltar que, alguns profissionais com alto Quociente Intelectual (QI) podem possuir deficiência de Quociente Emocional (QE).

Constituem as inteligências múltiplas 9 (nove) inteligências descritas como, 1. Inteligência verbal ou linguística; 2. inteligência lógico-matemática; 3. Inteligência musical; 4. Inteligência visual ou espacial; 5. Inteligência corporal ou cinestésica; 6. Inteligência interpessoal; 7. Inteligência intrapessoal; 8. Inteligência naturalista e 9. Inteligência Existencialista, Figura 3.

1. Inteligência verbal ou linguística <ul style="list-style-type: none">• Constitui a habilidade verbal bem desenvolvida, sensibilidade aos sons, significados e ritmos das palavras	2. inteligência lógico-matemática <ul style="list-style-type: none">• Caracterizada pela habilidade de pensar de forma conceitual e abstrata, além da capacidade de discernir padrões lógicos ou numéricos	3. Inteligência musical <ul style="list-style-type: none">• Habilidade de produzir e apreciar ritmos, tons e timbres
4. Inteligência visual ou espacial <ul style="list-style-type: none">• Associada a capacidade de pensar em forma de imagens, "visualizar" conceitos abstratos	5. Inteligência corporal ou cinestésica <ul style="list-style-type: none">• Capacidade de controlar o próprio corpo e lidar fisicamente com objetos variados	6. Inteligência interpessoal <ul style="list-style-type: none">• Refere-se à capacidade de detectar e responder adequadamente aos humores, motivações e desejos dos outros
7. Inteligência intrapessoal <ul style="list-style-type: none">• Percebida como a capacidade de ser autoconsciente e em sintonia com seus sentimentos interiores, valores, crenças e processos de pensamento	8. Inteligência naturalista <ul style="list-style-type: none">• Tida como a habilidade para reconhecer e categorizar plantas, animais e outros elementos da natureza	9. Inteligência existencialista <ul style="list-style-type: none">• Afeta à sensibilidade e capacidade para lidar com questões profundas em torno da existência humana, como o significado da vida, o porquê da morte ou como a evolução humana chegou até aqui

Figura 3 – Inteligências Múltiplas
Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

As inteligências múltiplas são inter-relacionadas, mas relativamente independentes umas das outras, essa é uma ideia de Howard Gardner, que acredita que a avaliação de pessoas deve se basear muito mais na observação das capacidades práticas, pelo desempenho, do que por testes. Reconhecê-las auxilia no processo de desenvolvimento de habilidades quer sejam de ensino-aprendizagem, quer sejam laborais.

De acordo Mayer e Salovey (1999, p. 23), inteligência emocional é a aptidão de compreender, considerar e demonstrar emoções, para que, em face disso, haja uma evolução emocional e intelectual. Goleman (2011, p. 58), descreve que a inteligência emocional é a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo

apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação dos seus desejos. A inteligência emocional determina o potencial para aprender os fundamentos do autodomínio e afins, a competência emocional mostra o quanto desse potencial se é capaz de dominar de maneira que ele se traduza em capacidades profissionais.

Pesquisadores e estudiosos têm demonstrado um crescente interesse na investigação da inteligência humana; em decorrência, os temas “inteligência e emoção” têm sido recorrentes em pesquisas e estudos. A inteligência emocional ainda é um campo de investigação relativamente novo e vem ampliando o conceito de inteligência, incluindo características dos sentimentos e emoções. Além disso, também é importante que o bom estado de espírito seja mantido, impedindo que a ansiedade interfira no raciocínio, tendo autoconfiança e sendo empático.

Para Goleman (2018) à medida que as estruturas organizacionais evoluem e a globalização se acelera, as habilidades sociais e as denominadas *soft skills* são cruciais. As *soft skills* são aquelas que lidam com a relação e interação com outros. Habilidades como resiliência, empatia, colaboração e comunicação são baseadas na inteligência emocional e que distinguem profissionais no ambiente corporativo.

Controlar as emoções não se trata de algo tão simples, no entanto, pode ser desenvolvido. A inteligência emocional, conforme Barbosa (2020) é influenciada por uma combinação de traços de personalidade. Desenvolver o poder da razão, aprendendo a controlar cada vez melhor as reações de emoção e sentimento representa uma excelente ferramenta tanto na vida pessoal, quanto na profissional.

Muitos profissionais que exercem cargos de liderança, estão despreparados emocionalmente para tanto; agem, normalmente, com autoridade e poder, em uma gestão conservadora e não percebem o quão importante é um ambiente desenvolvido por meio de uma liderança carismática, com o benefício obtido pela compreensão do que venha a ser o recurso da inteligência emocional como ferramenta de sua gestão. Segundo Sobral e Peci (2013, p. 47), cabe ao gestor atuar como um elemento dinâmico dentro da organização e contribuir para a transformação de recursos em resultados.

Há uma imensa necessidade de líderes providos de talento para saber diferenciar os sentimentos, impulsos, emoções, para identificar, então, quais ações tomar, adotando as melhores decisões e alternativas mais inteligentes em busca da melhor estratégia. Os gestores precisam ter em mente a autocrítica; ao questionar seus próprios comportamentos geram um ambiente em constante evolução, podendo aprender com seus erros e com os erros dos demais. Pensar nas consequências é embasamento para construção de um futuro de sucesso, com alicerces firmados no presente.

Na busca por esse perfil de líder colaborativo e transformador Chiavenato (2017, p. 33) afirma que o *Coaching* constitui uma poderosa ferramenta para engajar, desenvolver e impulsionar talentos dentro das organizações de maneira intensa e envolvente através de um mutirão de esforços de vários *coaches* atuando simultaneamente. O uso de

ferramentas de *coaching* no processo de gestão é tão importante quanto gerir. É possível usar ferramentas desde para identificar os conflitos, até saber filtrar estímulos causadores de estresse e irracionalidade, à condução de uma melhor solução, sempre se colocando de forma imparcial, encontrando meios de controlar os ânimos não permitindo que o clima de tensão se espalhe por toda a equipe, mantendo um ambiente sempre controlado e harmônico, direcionando os esforços de todos para atingir os objetivos da organização.

O *Mentoring* é outra ferramenta, é um processo onde o mentor é quem ajuda com sua experiência e o mentorado é quem recebe o conhecimento. O mentor, um profissional com mais experiência e expertise, ajudará no aprimoramento de outro profissional menos experiente, provocando um avanço em seu desenvolvimento. É um processo que já está sendo desenvolvido em muitas organizações que prezam por qualificar seus colaboradores de maneira diferenciada, buscando cada vez mais excelência em seus processos, buscando resultados ainda mais notáveis. O *mentoring* desenvolve executivos de alto nível no mercado, que tanto exige por qualificação.

Se por um lado o *coaching* é um processo que ajuda a pessoa a agir, otimizando o seu potencial, ao procurar sair do estado atual de forma a alcançar os seus objetivos, o *mentoring* é direcionado para a orientação profissional e pessoal, onde o mentor tem um alto nível de experiência, com sustentação teórica e prática para auxiliar uma pessoa menos experiente.

Lotz e Gramms (2014, p. 17), definem o processo de coaching como sendo capaz de estimular reflexões para potencializar o desempenho e o aprendizado de um indivíduo, promovendo o desempenho pessoal e profissional. Como ferramentas básicas, o *coach* utiliza as perguntas e o *mentor* recorre aos diálogos, com o objetivo de transmitir os seus conhecimentos e dar orientação relacionada com a rotina de trabalho, recorrendo também ao aconselhamento.

Ambas têm suporte na neurociência, onde de acordo com Ventura (2010, p. 123), além de compreender o estudo do sistema nervoso e suas ligações com toda a fisiologia do organismo, também inclui a relação entre cérebro e comportamento. Assim tais ferramentas contribuem para o desenvolvimento de liderança e também fortalecem a inteligência emocional, contribuindo para a implantação de uma gestão humanizada.

3 | METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa classificada enquanto qualitativa, exploratória e bibliográfica (LAKATOS; MARCONI, 2003, pag. 183), pois está baseada em entender fenômenos humanos, como a inteligência emocional, buscando obter uma visão mais detalhada, e comprovada para evoluir a área de Recursos Humanos, é fundamentada em livros e artigos já publicados e reconhecidos, com objetivo de proporcionar maior familiaridade e entendimento ao tema abordado. Quanto à natureza, trata-se de pesquisa

aplicada, cujo objetivo é gerar conhecimento para a aplicação prática no processo de gerir pessoas e podem ser de curto ou médio de alcance, com soluções práticas para problemas específicos.

O texto é resultante do trabalho de conclusão de curso, que aborda a evolução da área de recursos humanos (RH) ao longo do tempo, identificando a influência do líder no desenvolvimento contínuo das pessoas e teve por objetivo evidenciar a importância do processo de gestão humanizada de pessoas para o sucesso das organizações, para que essas possam se manter e crescer no mercado, destacando a importância de desenvolver talentos de forma contínua e consolidada, agregando diferencial competitivo à empresa. Para esse desenvolvimento, utilizar processos de *coaching* e *mentoring* para o aprimoramento das habilidades dos recursos humanos na organização é recomendável.

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sucesso de uma organização não está somente na prática de uma boa gestão, mas também no desenvolvimento contínuo, o sucesso das pessoas pode diferenciar e destacar uma empresa. As pessoas não são mais vistas como itens a contabilizar, a valorização do empregado foi um marco ao avanço, não somente das pessoas, mas também das organizações. O avanço da área de recursos humanos para a gestão de pessoas decorreu de novas formas de pensamento, novos métodos de trabalho, novos meios de relacionamentos a partir da quebra de paradigmas. A gestão de pessoas requer um novo olhar, de forma a perceber as pessoas em sua totalidade e individualidade.

Com o mercado cada vez mais competitivo, a gestão deve ser diferenciada, buscando qualidade e excelência tanto para o cliente quanto para os colaboradores. A gestão humanizada de pessoas precisa ser exercida por pessoas preparadas psicologicamente, líderes capacitados, dotados de inteligência emocional desenvolvida e aptos a capacitar e qualificar também seus liderados. É preciso reconhecer que existem habilidades que são mais ou menos desenvolvidas em cada colaborador.

Ferramentas de desenvolvimento pessoal e profissional como o *Coaching* e o *Mentoring* ganharam grande destaque para formar líderes preparados para o mundo que está em constantes mudanças. São esses líderes os responsáveis para direcionar as equipes para melhores resultados para a organização. A organização sempre buscará o cumprimento das metas e o alcance dos objetivos. Saber motivar a equipe onde cada membro possui seus objetivos e compatibilizá-los com os institucionais é um desafio que pode ser superado com a inteligência emocional da liderança alinhado à gestão humanizada de pessoas.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Suria. **O que é inteligência emocional e como ela pode te ajudar a crescer na carreira.** 2020. Disponível em: <https://www.napratica.org.br/o-que-e-inteligencia-emocional/>. Acesso em: 18 jun. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7ª Ed. Rio de Janeiro. Elsevier Editora, 2003.

_____. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4ª Ed. São Paulo. Editora Manole, 2014.

_____. **Coaching & Mentoring: Construção de talentos – As novas ferramentas da Gestão de Pessoas.** 3ª Ed. São Paulo. Elsevier Editora. 2017.

GARDNER, Howard. **Inteligências múltiplas a teoria na prática.** Porto Alegre. Artmed, 2000.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional – A Teoria Revolucionária que redefine o que é ser inteligente.** Rio de Janeiro. Editora Objetiva Ltda, 2011.

_____. **Como ajudar jovens a desenvolverem uma mentalidade profissional.** 2018. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/como-ajudar-jovens-a-desenvolverem-uma-mentalidade-profissional>. Acesso em: 18 jun. 2020.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LOTZ, Erika Gisele; GRAMMS, Lorena Carmen. **Coaching e Mentoring.** 1 ed. Curitiba. InterSabereres, 2014.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3. Ed. São Paulo: Futura, 2000.

_____. **Administração de recursos humanos: do operacional estratégico.** 4º ed. São Paulo: Futura, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 6ª Edição – rev. e ampl. São Paulo. Ed. Atlas S.A. - 2004.

_____. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6.ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

MAYER, John; SALOVEY, Peter. **O que é inteligência emocional? - Inteligência emocional na criança: aplicações na educação e no dia-a-dia.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SOBRAL, Francisco; PEÇI, Alketa. **Administração - Teoria e Prática No Contexto Brasileiro - 2 ed.** Prentice Hall, Brasil, 2013.

TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil**. 1997. 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/1090>. Acesso em: 15 jun. 2020.

VENTURA, Dora Fix. **Um retrato da área de neurociência e comportamento no Brasil**. São Paulo. V 26, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/FWkB6QRJ4hkjJbqq66sfjcd/?lang=pt>. Acesso em: 16 jun. 2020.

ÍNDICE REMISSIVO

A

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

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

B

Big Data 48

Blockchain 206, 207, 209, 210, 211

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

C

Cadeia de abastecimento 31, 35

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

D

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

Desenvolvimento Regional 6, 85, 163, 172, 178

E

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

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

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

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

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

F

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

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

FORU 5, 130, 133, 134, 135

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

G

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

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

I

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

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

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

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

L

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

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

M

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

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

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

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

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

N

Nacional-Intervencionista 1, 2, 14

Need to know 46, 47, 50

Need to share 4, 44, 45, 50

O

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

P

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

Privacidade 44, 47, 48, 49, 50

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

R

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

S

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

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

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

Socialismo 1, 2, 5, 13, 14

Socialista 1, 2, 6, 13, 15

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

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

T

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

V

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

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

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

AD MI NIS 3 TRA ÇÃO:

Estudos organizacionais e sociedade

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

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

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

**Atena**
Editora

Ano 2021

AD MI NIS 3 TRA ÇÃO:

Estudos organizacionais e sociedade

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

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

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

Atena
Editora

Ano 2021