



ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

2



Atena
Editora
Ano 2022



ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

2



Atena
Editora
Ano 2022

Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Camila Alves de Cremo

Daphynny Pamplona

Gabriel Motomu Teshima

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



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

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

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

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

Conselho Editorial**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

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

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

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

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

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa



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



Administração: gestão, empreendedorismo e marketing 2

Diagramação: Daphynny Pamplona
Correção: Maiara Ferreira
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

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

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5983-851-6

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.516222401>

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



Atena
Editora
Ano 2022

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

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



DECLARAÇÃO DA EDITORA

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



APRESENTAÇÃO

A rápidas transformações socioeconômicas na realidade internacional e a emergência de novas temáticas estratégicas nos sistemas produtivos e organizacionais têm subsidiado impactos com avanços, retrocessos, oportunidades e desafios no funcionamento das organizações, o que repercutiu em novas áreas de estudos e em uma contínua expansão das fronteiras de conhecimento do campo da Administração.

Partindo desta contextualização e fruto de um trabalho coletivo, desenvolvido por um conjunto de pesquisadoras e pesquisadores brasileiros e estrangeiros, este livro faz um imersivo estudo panorâmico sobre a realidade empírica da Administração, ao tomar como referência a análise organizacional a partir dos prismas da gestão estratégica, do empreendedorismo e do marketing.

A conjugação de um seleto grupo internacional de autores propiciou a materialização de vinte e dois capítulos que discutem a realidade administrativa por meio de um amplo arcabouço de revisão bibliográfica e documental e de estudos de caso, permitindo assim explorar as fronteiras do conhecimento diante da apresentação debates que refletem o estado da arte empírico-científico.

As pesquisas apresentadas em cada um dos capítulos deste livro foram construídas a partir de uma abordagem exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e qualitativa quanto aos meios, por meio de um convergente uso do método dedutivo, bem como da combinação de diferentes procedimentos metodológicos de levantamento e análise de dados primários e secundários.

Alicerçado na pluralidade do pensamento, no estado da arte e na capacidade dialógica dos estudos com a fronteira do conhecimento no campo epistemológico da Administração, este livro traz significativos subsídios para um amplo público de leitores analisar e interpretar a realidade contemporânea das organizações com base em subsídios empíricos trazidos pelo olhar empreendedor, estratégico e mercadológico.

Em nome de todos os pesquisadoras e pesquisadores envolvidos neste livro, comprometidos com o desenvolvimento científico dos estudos administrativos, convidamos você leitor(a) para explorar conosco, neste rico campo epistemológico, toda a riqueza empírica da nossa realidade organizacional contemporânea, pois urge a necessidade de avançarmos com análises mais abertas ao debate e à pluralidade teórico-metodológica.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

UMA REVISÃO SISTEMÁTICA: O QUE SE VEM FALANDO SOBRE ESTRATÉGIA NO AGRONEGÓCIO?

Murilo Campos Rocha Lima
Marcelo da Costa Borra
Josefa Edileide Santos Ramos
Glauco Schultz
Jean Philippe Palma Revillion

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224011>

CAPÍTULO 2..... 22

INVESTIMENTO DIRETO ESTRANGEIRO E O AGRONEGÓCIO BRASILEIRO: CONSIDERAÇÕES E CORRELAÇÕES

Sidney Verginio da Silva
Alessandra Aparecida de Paula Souza
Fabricio Pelloso Piurcosky
Sheldon William Silva
Frederico Imbelloni Bernardes

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224012>

CAPÍTULO 3..... 33

BENEFÍCIOS E INCENTIVOS FISCAIS DO ICMS PARA O AGRONEGÓCIO NO ESTADO DE RONDÔNIA

Maria do Socorro Barbosa Pereira
Nivaldo João Furini

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224013>

CAPÍTULO 4..... 43

SUSTENTABILIDADE E ENERGIA RENOVÁVEL: REVISÃO SISTEMÁTICA NAS PESQUISAS INTERNACIONAIS PUBLICADAS NOS *JOURNALS* DE CONTABILIDADE COM MAIOR FATOR DE IMPACTO

Redvânia Vieira Xavier
Taciana Rodrigues de Souza
Fernando Maciel Ramos
Clari Schuh
Ernani Ott

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224014>

CAPÍTULO 5..... 60

CARACTERIZAÇÃO ESTRUTURAL DE NANOCATALISADORES PARA CÉLULAS A COMBUSTÍVEL

Egberto Gomes Franco
Rafael Saul Franco

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224015>

CAPÍTULO 6	73
A MODELAGEM DE NEGÓCIO COM QUALIDADE ESTRATÉGICA DE VALOR	
Sylvana Lima Teixeira	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224016	
CAPÍTULO 7	81
SECTOR ARTESANAL CON ASPIRACIONES A LA SUSTENTABILIDAD ECONÓMICA TRAS EL RESCATE, DIFUSIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA CERÁMICA	
Nora Virginia Rayas Monjaraz	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224017	
CAPÍTULO 8	92
ANÁLISIS DEL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO COMO UN MODELO PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYME DE MANUFACTURA EN MÉXICO	
Antonio Resa Freg	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224018	
CAPÍTULO 9	103
ESTRATÉGIAS PARA A COMPETITIVIDADE DO MERCADO DE SANITÁRIOS PORCELANIZADOS: CASO DA REDUÇÃO DO ÍNDICE DE ROTATIVIDADE	
Samuel Lara Escamilla	
Ivett Vásquez Lagunas	
Nancy Guadalupe Cruz Tenorio	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.5162224019	
CAPÍTULO 10	117
LA INNOVACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD EN MÉXICO	
Yesenia Juárez Rivera	
María de Carmen Zapata Zuñiga	
Irbin Salomón Zavaleta Arellanes	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240110	
CAPÍTULO 11	135
IMPACTO DEL LIDERAZGO EN LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL EN LAS EMPRESAS	
Doreidy Melgarejo Galindo	
Loida Melgarejo Galindo	
Rosalía Janeth Castro Lara	
Jerson Müller Tejeda	
Víctor Emmanuel Higareda Arano	
Damaris Itzayana Gómez Olmos	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240111	
CAPÍTULO 12	144
LIDERANÇA E GOVERNANCE	
Rafael Gonçalves de Andrade	

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240112>

CAPÍTULO 13..... 153

CULTURA ORGANIZACIONAL: REVELANDO MANIFESTAÇÕES QUE TRADUZEM LIMITES E/OU POSSIBILIDADES A CONTINUIDADE DE UMA EMPRESA FAMILIAR

Roseane Grossi Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240113>

CAPÍTULO 14..... 176

ESPORTISMO – UMA ANÁLISE COM JUDOCAS PARALÍMPICOS DAS COMPETÊNCIAS QUE AUXILIAM O ATINGIMENTO DE DESEMPENHO ESPORTIVO SUPERIOR

Rodrigo Guimarães Motta

Cristian Cezário

Wagner Castropil

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240114>

CAPÍTULO 15..... 188

EL RECONOCIMIENTO DEL OTRO EN MI VIDA A PARTIR DEL PENSAMIENTO DE EMMANUEL LEVINAS

Ana María Holguín

Luis Fernando Garcés Giraldo

Conrado Giraldo Zuluaga

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240115>

CAPÍTULO 16..... 201

A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DIGITAL – NOVOS MEIOS MAIS PESSOAS

Jaqueline da Costa Bueno

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240116>

CAPÍTULO 17..... 212

OS RECURSOS HUMANOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA MANUTENÇÃO PRODUTIVA TOTAL (TPM): IMPACTOS NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Álvaro Luiz da Silva Santos

Ewerton Emanuel Santos Silva

Josivete Maria do Nascimento Ferreira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240117>

CAPÍTULO 18..... 223

MICROEMPRESA: EL TRABAJO EN SU INTERIOR

María Guadalupe Soriano Hernández

Laura Angélica Décaro Santiago

Juan Pedro Benítez Guadarrama

Juana Gabriela Soriano Hernández

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240118>

CAPÍTULO 19.....	238
UMA ANÁLISE DE FATORES QUE PERMEIAM A FELICIDADE NO TRABALHO	
Camila Brüning	
Noézia Maria Ramos	
Denise Queiroz Ribeiro	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240119	
CAPÍTULO 20.....	251
OS IMPACTOS DA REFORMA TRABALHISTA NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	
Tiago de Jesus Batista	
Kátia Barbosa Macêdo	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240120	
CAPÍTULO 21.....	267
EL TELETRABAJO ¿A OPORTUNIDAD LABORAL?	
Susana Sánchez Solís	
Dora Emilia Aguirre Bautista	
Arturo Rivera López	
Eduardo Rodríguez Martínez	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240121	
CAPÍTULO 22.....	276
A IMPORTÂNCIA DA QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL TÉCNICO-CIENTÍFICA DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS	
Francine Jurak de Oliveira Stamm	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.51622240122	
SOBRE O ORGANIZADOR.....	280
ÍNDICE REMISSIVO	281

CAPÍTULO 12

LIDERANÇA E GOVERNANCE

Data de aceite: 01/01/2022

Data da submissão: 07/10/2021

Rafael Gonçalves de Andrade

Mestrado em Administração e Desenvolvimento
Empresarial-MADE
Porciúncula-RJ
<http://lattes.cnpq.br/5707778019495629>

RESUMO: Diante das intemperanças de um contexto nacional e internacional onde a economia e o mercado apresentam-se instável e variável, há uma busca implacável por profissionais que saibam entender os processos nas organizações com habilidade, liderança, inovação, boa comunicação, carisma e entusiasmo em busca da harmonia e equilíbrio no sistema das organizações. O objetivo do presente artigo é mostrar a importância da liderança, sua aplicação e influência nos liderados para o sucesso das organizações e de uma carreira profissional. Percebe-se que cada vez mais as organizações estão dando valor a este tipo de habilidade profissional. A mesma é uma ferramenta peculiar e de grande relevância no momento da busca pelo cumprimento da missão da organização, da disseminação da aprendizagem trazendo valor cultural e crescimento econômico-financeiro nas organizações. O presente trabalho foi elaborado através de pesquisa bibliográfica em livros, artigos, revistas especializadas e em meio eletrônico. Conclui-se que a atuação deste tipo de profissional deve estar focada na

liderança e nas tomadas de decisão a partir de princípios, teorias, conceitos e experiências para enfrentar os desafios, pressões e dificuldades do mercado atual com determinação, flexibilidade, e principalmente, criatividade.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Aprendizagem. Organização.

LEADERSHIP AND GOVERNANCE

ABSTRACT: Given the intemperance of a national and international context where the economy and the market are unstable and variable, there is an unrelenting search for professionals who know how to understand the processes in organizations with skill, leadership, innovation, good communication, charisma and enthusiasm in search of harmony and balance in the system of organizations. The purpose of this article is to show the importance of leadership, its application and influence on the followers for the success of organizations and a professional career. It is noticed that more and more organizations are giving value to this type of professional skill. It is a peculiar and highly relevant tool when searching for the fulfillment of the organization's mission, the dissemination of learning bringing cultural value and economic-financial growth in organizations. The present work was elaborated through bibliographic research in books, articles, specialized magazines and in electronic media. It is concluded that the performance of this type of professional must be focused on leadership and decision making based on principles, theories, concepts and experiences to face the challenges, pressures and difficulties of the current market

with determination, flexibility, and especially, creativity.

KEYWORDS: Leadership. Learning. Organization.

1 | INTRODUÇÃO

Na busca pela competitividade e estabilidade num mercado onde a concorrência é cada vez mais acirrada, organizações de diversos ramos e segmentos aprimoram e diversificam seu quadro de pessoal. A liderança é um fator primordial para manter um bom posicionamento no mercado, pois o sucesso da organização na maioria das vezes depende dos colaboradores. Cabe ao líder com toda sua criatividade liderar a equipe e cumprir sua missão de incentivar os liderados para um melhor desempenho e assim ganhar mais espaço e destaque. O líder como um incentivador busca os melhores resultados assim como o desenvolvimento da sua equipe e da organização. Contudo, não há um estilo ideal de se liderar, pois a liderança é decorrida de situações e momentos, ou seja, depende da situação e do problema para se resolver que aparecerá um estilo de líder, pois o mesmo sempre estará pronto às mudanças. A liderança é muito relevante dentro das organizações, o feedback entre líder e liderado é essencial para a construção do conhecimento. A diferença entre gerenciar e liderar muitas vezes é um obstáculo, pois pode acontecer de o gerente não exercer o papel de líder e o líder não exercer o papel de gerente. Por isso o setor estratégico precisa ter uma boa assessoria e/ou um bom departamento de gestão de pessoas para identificar esse tipo de profissional e saber aproveitá-lo. Nos tópicos a seguir, estarei ampliando o conhecimento sobre liderança divulgando a importância da liderança nas organizações, a visão da liderança pelas organizações e o mais especial, divulgando um composto, um modelo de processo de liderança. Todo profissional depende de motivação para exercer com êxito suas funções sendo eles líderes ou liderados. No penúltimo tópico, discorro sobre o plano de carreira que tem como objetivo motivar e incentivar os profissionais para um melhor desempenho, atingindo uma hierarquia mais elevada na organização, satisfazendo suas necessidades assim como explica a teoria de Maslow, e no último tópico minhas considerações finais.

2 | LIDERANÇA

A liderança é uma forma de influenciar o comportamento das pessoas e levá-las a um bom desempenho de acordo com suas necessidades e as necessidades das organizações. É a habilidade de motivar e integrar as pessoas com a finalidade de potencializar seu desempenho levando a organização a cumprir com excelência sua missão. A liderança é chave para o sucesso da organização, pois todo setor há pessoas e pessoas precisam ser treinadas, orientadas, controladas e motivadas.

Segundo Hersey e Blanchard (1986, p. 104):

“Sempre que uma pessoa procura influenciar o comportamento de outra, a primeira é o líder potencial e a segunda o liderado potencial, não importando se esta última é o chefe, um colega, subalterno, amigo ou parente.”

Nem sempre o líder é alguém que tem um cargo de chefia, ele pode ser um profissional que possui traços e características de liderança.

Há vários conceitos sobre liderança, segundo Chiavenato (2005, p. 183):

“A liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.”

A liderança está diretamente ligada a influenciar pessoas na tomada de decisão envolvendo uma relação de compromisso onde ofereçam maior empenho e melhor desempenho no crescimento das organizações. A liderança nem sempre é desenvolvida e colocada em prática pelo gerente da organização, muitas vezes, os colaboradores se empenham mais do que o gerente na tomada de decisão e se tornam líderes. Na opinião de Hansey e Blanchard (1986, p. 117):

“Quanto mais os gerentes adaptarem seu estilo de comportamento de líder no sentido de atender a situação específica e as necessidades dos seus subordinados, tanto mais eficazes serão na consecução dos objetivos pessoais e organizacionais.”

Para ser um líder de sucesso tem que conhecer e avaliar o ambiente de trabalho. Ainda de acordo com Hensey e Blanchard (1986, p. 155):

“O ambiente de uma organização compreende o líder, os subordinados do líder, os colegas, a organização e as exigências do cargo. Esta lista não é exaustiva, mas inclui alguns dos componentes mais importantes para um líder.”

Pode-se afirmar que é necessário o líder conhecer o ambiente de trabalho e os colaboradores na organização, pois o clima organizacional e a mudança da cultura estão diretamente ligados ao fator motivação. Segundo Chiavenato (1998, p. 91):

“O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente as propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos da organização que levam a provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.”

Como mencionado pelo autor, o clima no ambiente de trabalho é o responsável pela motivação dos colaboradores. A liderança traz consigo diversas técnicas de coordenar

pessoas e situações. De acordo com Hensey e Blanchard (1986, p. 117):

“Os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento de líder às necessidades dos liderados e a situação. Como estas não são constantes, o uso de um estilo apropriado de comportamento de líder constitui um desafio para o líder eficaz.”

A análise feita é que não existe um único estilo de liderar. O verdadeiro líder sempre está pronto para as mudanças conforme as necessidades da comunicação.

3 I RELEVÂNCIA DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

A liderança possui muitos atributos que possam facilitar a gestão nas organizações sejam elas públicas ou privadas. Organizações bem-sucedidas sempre possui bons líderes. A liderança, às vezes, é confundida com gerência. Nem sempre um gerente é um líder numa organização, mas um bom gerente deve ter habilidades como responsabilidade, coerência na tomada de decisão, saber se comunicar e cumprir a missão da organização. A liderança é um enorme diferencial em qualquer organização. De acordo com Chiavenato (2005, p.182):

“Cada sucesso da empresa é o sucesso de um ou mais executivos. Cada fracasso é o fracasso de um ou mais executivos. A excelência empresarial está profundamente relacionada com a excelência gerencial. A visão, a dedicação e a integridade do executivo são os principais determinantes do sucesso empresarial. As principais habilidades e ferramentas gerenciais quase sempre se resumem em uma característica básica e fundamental: a liderança.”

Diante disso, vemos que toda organização precisa de um líder que lute pelos objetivos dos liderados e da organização. O líder preocupa-se com seus liderados e faz com que um grupo seja uma equipe de trabalho fazendo com que todos “vistam a camisa da organização” buscando sempre seu desenvolvimento e crescimento. Organizações que colocam em prática a liderança podem estar bem posicionadas no mercado, pois possuem uma equipe treinada e qualificada entregando melhor produto e/ou serviços ao consumidor final. Para um líder obter sucesso ele deve treinar, orientar e desenvolver sua equipe com uma boa comunicação, motivação e reconhecimento pessoal. A liderança existe para trazer solução aos conflitos. De acordo com Chiavenato (2005, p.184) “Ela ocorre em uma dada estrutura social decorrente da distribuição de tomar decisões.” Sendo assim, a liderança pode constituir um grupo para aumentar a satisfação das necessidades e evitar sua diminuição.

A comunicação é a base da boa liderança. Chiavenato (2005, p.185), também, afirma que “Ela pode ser definida como a arte de induzir as pessoas a cumprirem suas obrigações com zelo e correção.” O verdadeiro líder tem o poder de influenciar seus liderados a cooperarem. O objetivo do líder é fazer com que a organização cumpra suas

metas e seus objetivos.

“O líder surge como um meio para o alcance dos objetivos desejados pelo grupo. O comportamento de liderança deve ajudar o grupo a atingir objetivos ou a satisfazer as necessidades. Assim, a pessoa que pode dar maior assistência e orientação ao grupo, escolhendo as soluções e ajudando o grupo a encontrar as melhores soluções para seus problemas, para que atinja um estado satisfatório, tem maiores possibilidades de ser considerada seu líder. (Chiavenato 2005, p.185).”

Um líder bem-sucedido deve saber lidar com os aspectos positivos e negativos. Deve obter o poder, mas sempre em face positiva, que se caracteriza por uma preocupação com os objetivos da equipe e não somente com os próprios. O fator chave do poder é a humildade.

De acordo com Hill (1986, p.136), a liderança e a motivação estão focadas em um feedback:

“A importância de um feedback ativo é quase que universalmente reconhecida. Todos compreendem que um bom desempenho profissional deve ser devidamente reconhecido, se pretendemos que assim continue, e o insatisfatório deve ser corrigido, se tiver que ser mudado.”

O feedback em uma relação entre líder e liderado é de fundamental importância, pois mostra a atenção nas tarefas, revitalizando a motivação em cada colaborador. A motivação está diretamente ligada a liderança, pois influencia o comportamento das pessoas. Segundo Chiavenato (2005, p.214):

“A influência gerencial sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe. A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano.”

Quando o colaborador trabalha motivado ele esforça-se para realizar suas tarefas. De acordo com Stephen (1999, p.142):

“Empregados têm necessidades diferentes. Não trate a todos da mesma forma. Além disso, gaste o tempo que for necessário para entender o que é importante para cada empregado. Isso permite que você personalize as metas, o nível de envolvimento e as recompensas para se alinharem com as necessidades individuais.”

É claro que há uma técnica adequada a cada situação, assim como há também uma técnica voltada para a motivação dos colaboradores. O conceito de liderança está sendo inovado no contexto organizacional de acordo com as necessidades encontradas no que se refere as organizações e seus colaboradores. A motivação é a palavra chave de um líder, pois o papel da liderança dentro das organizações é favorecer o clima organizacional e interpessoal para a melhoria do ambiente de trabalho, assim sendo, seu resultado levantará lucros para a organização e conseqüentemente para seus colaboradores.

4 I A LIDERANÇA NA VISÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Atualmente, o mercado Nacional e Internacional e, principalmente, as Transnacionais, passaram a contemplar total apoio ao profissional líder, pois é ele que tem como diferencial trazer melhorias para o ambiente de trabalho, o crescimento e o desenvolvimento de todos os envolvidos.

Segundo Krause (1999, p.81):

“Quando não há ninguém no controle (nenhum líder), nada de útil, notável ou rentável pode ser alcançado. Isso se aplica a todos os aspectos da vida, especialmente o que diz respeito a competição em negócios. Em negócios competitivos, a visão de liderança combina com a ação cooperativa é a única forma de produzir resultados favoráveis.”

Dentro da organização, os colaboradores precisam de pessoas que os conduzam, organizações com grandes líderes só tendem a crescer cada vez mais. De acordo com o mesmo autor:

“Um líder se preocupa com suas próprias fraquezas e procura aperfeiçoar-se a partir do seu interior. Quando uma pessoa exige dos outros a perfeição, mas nunca corrige seus problemas que emanam de seu interior, não pode ser um líder.”

Um líder deve sempre buscar a perfeição trazendo benefícios para si e para todos ao seu redor. As organizações exigem que o líder tenha capacitação conforme seu planejamento e suas necessidades, a fim de que sua missão seja cumprida, sendo assim, um líder precisa usar a racionalidade ou a racionalidade limitada de forma abrangente e atuar em seu espaço profissional.

De acordo com Vergara (2000, p.104):

“A liderança requerida nesses novos tempos é um processo de construção do ser, e essa construção é de responsabilidade de cada pessoa. Quando ela opta por, simplesmente, viver sua vida, expressando-se com plenitude e dignidade, suas ações ganham valor. E ela torna-se líder.”

O líder encontrará as mais diversas situações para coordenar sua liderança. A essência, ou seja, a força do líder dentro de uma organização se dá através do reconhecimento.

Krause (1999, p.83) coloca:

“Honre-as com reconhecimento, presenteie-as com recompensas significativas e as pessoas virão avidamente juntar-se a você. Trate-as com cortesia, inspire nelas confiança e as pessoas trabalharão duro avidamente. Dê a elas treinamento, forneça o melhor equipamento para que trabalhem com segurança e eficácia, e as pessoas avidamente cumprirão prazos e metas.”

O líder que reconhece o valor de seus colaboradores é recompensado, pois ele faz com que a equipe se doe e realize suas tarefas com maior empenho. Liderar também é entender as pessoas, aceitar seus limites e dificuldades, sempre ensinando a buscar o

caminho correto, especificadamente, através de exemplos.

5 | UM MIX DE DIREÇÃO (MD)

Ser um Líder é ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão. Assim, não há organização de sucesso sem que seus profissionais sejam motivados e treinados para cumprir seus objetivos. As organizações precisam se ajustar ao cenário de mudanças e transformações que vêm ocorrendo no mundo dos negócios, por isso Chiavenato (2005, p.306) afirma:

“O executivo como construtor de equipes, modelador do trabalho, selecionador de colaboradores, treinador, líder e condutor, incentivador, avaliador e recompensador do desempenho excelente. Mas existe uma grande diferença entre gerenciar pessoas e gerenciar com as pessoas.”

O Líder é uma figura pautada dentro da organização. Caso ele saiba guiar os colaboradores para seguir o melhor caminho ganhará os objetivos almejados pela organização. Todo profissional possui seus objetivos individuais. A relação entre os indivíduos e as organizações são marcadas pelos interesses de cada parte. Ambos desejam atingir seus objetivos, mas esses objetivos nem sempre são os mesmos, ou seja, quase nunca são os mesmos. É neste momento que a habilidade da liderança faz toda a diferença. Ser Líder não é ser chefe. A aplicação da influência da liderança motivacional é uma Ciência. O composto de técnicas de liderança é utilizada como forma de facilitar um caminho de sucesso entre a diversidade cultural, representada pelos colaboradores, e a organização. Por isso, é preciso sempre ter um equilíbrio entre as partes. A relação precisa ser ganha-ganha, Teoria da Equidade. O Líder precisa, inicialmente, compreender qual a necessidade do profissional para classificá-lo de acordo com a Hierarquia de Maslow e assim poder aplicar as técnicas para que o profissional possa ascender na pirâmide e levar a organização ao mesmo crescimento. Em seguida, compreender que a motivação precisa sair de dentro, precisa despertar a ambição do profissional. O contexto no ambiente de trabalho, ou seja, tudo que está ao seu redor e que não é interno não o motivam, mas afeta o nível motivacional, é, pois, necessário ter atenção para não levar a insatisfação, Teoria de Frederick Herzberg. É “chave” mapear cada profissional para uma melhor compreensão, Teoria Situacional, e a partir desse contexto, identificar as técnicas a serem trabalhadas individuais como: Direção, Persuasão, Participação e Delegação em sinergia com outras Teorias. Partindo da “Direção” é preciso determinar a atividade do profissional. Um modelo de gestão que mistura a Teoria X de McGregor, Fiedler e o modelo que condiciona o comportamento do profissional, Teoria do Reforço, pois neste momento é preciso usar a manipulação para os estímulos serem bem aplicados. É uma técnica muito eficaz, principalmente, com novatos. A “Persuasão” é explicar a tarefa de forma persuasiva, convencer, porém sempre dando um suporte ao profissional e aproveitando

certos momentos para interação. Essa técnica individual torna-se tão importante quanto a dos outros, pois é essencial na persuasão considerar o fator da diferença pessoal para usar uma abordagem psicanalítica de Fernando Prestes Motta. Em conjunto, aplica-se a técnica de motivação de Vroom, e usa-se a retroação e a avaliação para o profissional saber como ele está se saindo. Isso tende a obter melhores resultados. A técnica bem aplicada, a organização ganha mais um líder, pois cada profissional tem habilidade, desejos e necessidades diferentes. A “Participação” enfatiza o compartilhamento de ideias do profissional na tomada de decisão em relação ao trabalho desenvolvido. É a mais tranquila. Aplica-se uma liderança democrática. Na “Delegação”, é aplicar a Teoria Y de McGregor. Deixa-se o profissional tomar suas próprias decisões em relação ao trabalho e assumir suas responsabilidades. Como o Líder acredita no potencial do profissional, delega poderes para que ele assuma responsabilidades e crie um ambiente intraempreendedor e empreendedor no trabalho. Nesta etapa o controle é menor e configura-se através do feedback. A finalidade é construir um ambiente de transformação e de aprendizagem organizacional estimulando as habilidades cognitiva, analítica, comportamental e de atitude. O ciclo forma um espiral criando uma gestão contínua do conhecimento.

6 | PLANO DE CARREIRA

O plano de carreira é um dos fatores que melhor contribui para a motivação do grupo de trabalho. O conceito de plano de carreira é estabelecido por metas e trajetórias dos colaboradores, além de elevar o grau de motivação. Possui como vantagem o crescimento profissional, melhor desempenho na produtividade, melhor clima organizacional e necessidade de desenvolvimento profissional.

Segundo Montana & Charnov (2006, p.202):

“(...) um plano de carreira é uma progressão de cargos interligados, cada um dos quais fornecendo habilidades e/ou experiências necessárias para o avanço para o cargo seguinte.”

A finalidade das etapas de progressão não consiste em apenas atrair profissionais capacitados e sim manter pessoas competentes trabalhando na organização.

7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que liderança é relacionada com a utilização do poder para influenciar o comportamento de outras pessoas. Um líder deve buscar a comunicação com seus funcionários e guiá-los em busca dos objetivos da organização. Os conceitos de liderança têm relação com o poder, a influência e as pessoas. O líder é aquele que inova, é original, desenvolve, focaliza as pessoas, inspira confiança, tem perspectiva de longo prazo, faz as coisas certas e desafia o status quo. O poder nas organizações pode influenciar. Quando o poder é coercivo o comportamento do subordinado é alterado devido o medo

da punição. Quando o poder é legítimo a obediência existe devido a posição hierárquica do subordinado. Quando o poder é de recompensa, de competência ou de referência o comportamento do subordinado é incentivado de maneira positiva devido a capacidade de incentivo, de carisma, de personalidade, de reconhecimento, do conhecimento e das ideias do líder. As primeiras teorias de liderança imaginavam ser possível a identificação de certos traços de personalidade nos líderes, de forma a poder encontrar mais facilmente líderes em potencial. Os traços são os aspectos pessoais que distinguem as pessoas, como valores, confiança, inteligência e aparência. Assim, seriam analisadas as características dos líderes conhecidos e depois buscariam pessoas que tivessem as mesmas características desses líderes. Nesta teoria existia a premissa de que o líder não podia ser treinado, ele já nascia líder. O problema é que estas características são de difícil mensuração. Como seria, por exemplo, avaliar o aspecto do controle emocional, a oratória, a vestimenta, etc? As teorias comportamentais, outra teoria, focam não só no que os líderes eram, mas, também, como agiam. Aqui, a premissa é que o líder pode ser treinado. De todas, a Teoria da Liderança Situacional seria a mais adequada. Ela apoia-se no relacionamento entre a maturidade dos empregados e o comportamento do líder em relação ao relacionamento e a tarefa, pois os empregados variam muito seu nível de maturidade, habilidade de fazer seu trabalho de forma independente, de assumir responsabilidade e de buscar o sucesso. Pessoas com maior habilidade, experiência e segurança deveriam receber um comportamento diferente do líder do que as pessoas que não têm esses atributos. Muitos afirmam que a liderança bem sucedida só pode ser alcançada por meio de um estilo adequado a cada situação, porém para a diversidade individual e organizacional ser melhor compreendida e conduzida o mix de direção equaciona o caminho para o sucesso de todos. Para finalizar deixo uma mensagem aos atuais e futuro líderes: procure ser um líder transformacional.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HERSEY, P. BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HILL, N. C. **Como melhorar o desempenho dos empregados**. São Paulo: EPU, 1986.

KRAUSE, D. G. **A força de um Líder**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MONTANA, Patrick J. & CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: JC, 1999.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração 1, 2, 9, 20, 21, 46, 47, 48, 57, 58, 59, 79, 80, 103, 144, 152, 154, 155, 161, 162, 163, 171, 172, 173, 174, 176, 201, 203, 204, 208, 211, 217, 222, 238, 239, 240, 249, 250, 277, 279, 280

Agronegócio 3, 1, 2, 4, 5, 7, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 37, 38, 39, 40, 41

Aprendizagem 144, 151, 217, 221, 245

Atitude 19, 151, 169, 176, 177, 179, 180, 181, 185, 186, 208

B

Benefícios fiscais 36, 38

Brasil 4, 5, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 41, 45, 46, 47, 48, 58, 71, 80, 115, 173, 178, 179, 180, 181, 183, 184, 185, 201, 207, 208, 213, 214, 220, 221, 222, 239, 240, 252, 253, 256, 265, 266, 276, 277, 279

C

Carreira 144, 145, 151, 216, 245, 248

Células a combustível 3, 60, 61, 62, 63, 71

CLT 252, 253, 256, 258, 263, 265

Competências 5, 3, 12, 36, 176, 177, 178, 179, 185, 186, 187, 217

Comunicação 5, 12, 33, 34, 78, 144, 146, 147, 151, 166, 167, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 215, 219, 224, 244, 255, 258, 262, 263, 280

Conhecimento 2, 15, 18, 28, 35, 37, 46, 145, 151, 152, 158, 168, 170, 178, 180, 183, 209, 210, 245

Consumidor 24, 38, 77, 79, 85, 147, 202, 204, 206

Contabilidade 3, 19, 41, 43, 44, 45, 48, 49, 50, 52, 56, 57, 58, 59

Cultura organizacional 5, 104, 105, 114, 115, 137, 142, 153, 154, 155, 156, 158, 162, 168, 170, 172, 173, 174, 204, 212, 213, 214, 216, 218, 219, 220, 221, 222, 250, 251, 263

D

Desempenho 5, 4, 13, 17, 18, 19, 32, 44, 52, 53, 55, 56, 62, 63, 145, 146, 148, 150, 151, 152, 176, 177, 178, 183, 186, 187, 217, 219, 243, 245, 246, 248, 260, 278, 280

E

Emmanuel Levinas 5, 188, 190, 194, 197, 199, 200

Empreendedorismo 1, 2, 8, 19, 58, 79, 189

Empresa 5, 2, 3, 4, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 24, 40, 45, 46, 58, 76, 77, 78, 83, 92, 96, 97, 102, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 133, 135, 136, 137, 142, 147, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 185, 188, 189, 193, 195, 198, 199, 200, 204, 206, 207, 208, 211, 214, 216, 217, 218, 219, 220, 223, 224, 225, 226, 228, 229, 230, 233, 235, 236, 237, 244, 245, 247, 251, 253, 256, 258, 261, 262, 263, 273

Energia 3, 5, 15, 43, 44, 45, 46, 47, 50, 52, 56, 57, 58, 60, 62, 63, 64, 71

Esporte 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 186, 187

Esportismo 5, 176, 177, 178, 179, 185, 186, 187

Estratégia 3, 1, 2, 3, 4, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 73, 75, 76, 80, 103, 154, 160, 176, 177, 180, 181, 185, 186, 219, 249, 280

Ética 17, 20, 188, 189, 190, 191, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 202, 240, 257

Exportação 5, 12, 23, 28, 29

F

Felicidade 6, 238, 239, 240, 241, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250

Funcionários públicos 6, 276, 278

G

Gestão 1, 2, 5, 1, 7, 8, 10, 12, 13, 15, 16, 19, 20, 24, 44, 45, 46, 47, 50, 57, 58, 79, 80, 145, 147, 150, 151, 152, 155, 156, 157, 158, 159, 162, 166, 168, 176, 186, 201, 202, 203, 204, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 247, 248, 250, 251, 254, 256, 260, 261, 263, 264, 276, 277, 278, 279, 280

I

ICMS 3, 33, 34, 37, 38, 39, 40, 42

Ideia 17, 73, 74, 75, 76, 79, 159, 172, 189

Importação 23, 28, 38, 39

Incentivos fiscais 3, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 41

Inovação 2, 5, 15, 19, 73, 74, 75, 76, 77, 79, 80, 144, 207, 240, 280

Investimento direto estrangeiro 3, 22, 27, 28, 30, 32

J

Judô 176, 177, 178, 180, 182, 183, 184, 185, 187

Judocas 5, 176, 179, 184, 185, 186

L

Líder 136, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 184, 207, 225, 233, 234, 235, 246

Liderados 144, 145, 147

Liderança 4, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 183, 184, 224, 240, 255

M

Marketing 1, 2, 1, 3, 9, 10, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 20, 23, 75, 201, 206

Mercado 4, 1, 2, 4, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 20, 23, 24, 31, 34, 36, 47, 52, 53, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 81, 83, 84, 86, 87, 88, 91, 92, 93, 103, 104, 118, 136, 144, 145, 147, 149, 159, 160, 161, 163, 167, 169, 173, 206, 224, 229, 232, 239, 252, 253, 268, 274

México 4, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 89, 90, 92, 93, 94, 95, 99, 100, 101, 103, 104, 115, 117, 118, 119, 121, 123, 131, 132, 134, 135, 142, 143, 223, 224, 226, 228, 229, 236, 237, 268, 269, 271, 272, 274, 275, 280

Microempresa 5, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 233, 234, 235, 237, 269

Modelo 4, 3, 13, 14, 15, 16, 19, 23, 26, 27, 60, 63, 64, 73, 74, 77, 78, 79, 80, 83, 89, 92, 93, 94, 96, 100, 102, 107, 145, 150, 159, 172, 186, 190, 191, 203, 204, 221, 241, 244, 245, 254, 258, 268, 274, 275

N

Nanocatalisadores 3, 60, 61, 63, 64, 65

Negócio 4, 4, 18, 19, 44, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 153, 158, 160, 161, 162, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 214, 219

O

Organização 6, 2, 3, 4, 5, 12, 13, 16, 18, 24, 46, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 153, 156, 157, 158, 159, 160, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 203, 207, 208, 210, 213, 215, 216, 217, 224, 239, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 248, 250, 251, 252, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 266

P

Paralimpíadas 178, 180, 185

Produtividade 31, 44, 46, 76, 103, 151, 212, 213, 214, 216, 217, 220, 252, 253, 278

Psicologia 13, 152, 171, 174, 212, 214, 218, 238, 248, 265

Q

Qualidade 4, 3, 4, 6, 8, 18, 19, 46, 48, 50, 52, 53, 73, 74, 76, 78, 79, 103, 176, 202, 210, 215, 218, 240, 248, 249, 266, 276, 277, 278, 279

Qualificação 6, 276, 277, 278

R

Recursos humanos 5, 24, 152, 186, 212, 213, 214, 218, 221

Reforma trabalhista 6, 251, 252, 253, 258, 260, 261, 263, 264, 265

Rondônia 3, 33, 34, 37, 38, 39, 40, 42

S

Sustentabilidade 3, 16, 43, 44, 45, 47, 48, 50, 52, 53, 55, 56, 57, 58, 59, 240

T

TPM 5, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222

Trabalho 2, 6, 19, 21, 27, 37, 46, 60, 61, 62, 63, 65, 74, 75, 77, 80, 103, 144, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 160, 163, 165, 166, 168, 169, 170, 171, 177, 179, 180, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 203, 206, 207, 213, 214, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 276, 277, 278

V

Valor 4, 4, 16, 18, 29, 35, 38, 39, 40, 73, 76, 77, 78, 79, 86, 88, 92, 93, 94, 97, 98, 99, 102, 119, 122, 125, 133, 144, 149, 159, 165, 193, 198, 214

Visão 3, 5, 21, 46, 61, 73, 76, 145, 147, 149, 156, 158, 164, 171, 174, 176, 177, 180, 181, 183, 184, 185, 186, 202, 239, 243, 264, 278, 279



ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

2

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

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

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 



ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

2

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

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

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 