

Os paradigmas da administração:

Princípios e contextos

Elói Martins Senhoras
(Organizador)



Os paradigmas da administração:

Princípios e contextos

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

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

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Daphynny Pamplona

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



Os paradigmas da administração: princípios e contextos

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)

P222 Os paradigmas da administração: princípios e contextos /
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 978-65-258-0145-2

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.452220205>

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 sistematização do pensamento administrativo tem uma evolução marcada pela recíproca influência da abstração de modelos e teorias no campo das ideias junto a avanços empíricos nas habilidades e tecnologias no campo das materialidades findando potencializar novos produtos, serviços e processos de gestão nas diferentes organizações.

Partindo deste cenário, o objetivo do presente livro, “Os Paradigmas da Administração: Princípios e Contextos”, é fomentar uma análise sobre o campo de Administração por meio de um roteiro fundamentado em uma perspectiva teórico-metodológico eclética que valoriza a discussão sobre diferentes temáticas e a apreensão empírica dos fenômenos e fatos no estudo das organizações e de sua gestão.

Destarte, a complexidade existente no mundo material e do mundo das ideias é captada neste livro a partir de um conjunto de capítulos que compartilha a preocupação de apresentar os respectivos debates e análises temáticas dentro de um explícito rigor científico, sem perder a contextualização de um implícito ecletismo teórico-metodológico presente na obra como um todo

A natureza exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e a abordagem quali-quantitativa caracterizam o perfilamento metodológico desta obra, sendo o método teórico-dedutivo o fundamento para a utilização, tanto, de revisões bibliográficas e estudos de caso como procedimentos de levantamento de dados, quanto, de hermenêutica administrativa na análise de dados.

Estruturada em vinte capítulos, esta obra apresenta uma visão panorâmica sobre relevantes discussões no campo da Administração, abordando as clássicas vertentes público e privada por meio de instigantes estudos de caso nos quais é possível se apreender uma série de teorias, modelos e princípios que fundamentam os contemporâneos estudos administrativos.

As discussões presentes neste livro somente foram possíveis em função da presença de um esforço coletivo de pesquisa no campo epistemológico da Administração e em áreas afins, demonstrando a relevância da colaboração científica por meio de uma funcional rede internacional de pesquisadores com origem em diferentes instituições públicas e privadas de ensino e pesquisa do Brasil, Moçambique e México.

A indicação desta obra é recomendada para um extenso número de leitores, uma vez que foi escrito por meio de uma linguagem fluída e de uma abordagem didática que valoriza o poder de comunicação e da transmissão de informações e conhecimentos, tanto para um público leigo não afeito a tecnicismos, quanto para um público especializado de acadêmicos interessados pelos estudos administrativos.

Excelente leitura!


Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

O SABER ANTES DO SABER NA DISCIPLINA DE ADMINISTRAÇÃO: UMA REFLEXÃO EPISTEMOLÓGICA


Jamur Johnas Marchi

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202051>

CAPÍTULO 2..... 25

SABERES ÉTICOS EN LOS NUEVOS MODELOS DE FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES UNIVERSITARIOS


Martha Silvia Torres Hidalgo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202052>

CAPÍTULO 3..... 36

O RESGATE DA IDENTIDADE DA MULHER VÍTIMA DE VIOLÊNCIA POR MEIO DO DESENVOLVIMENTO DA ATITUDE EMPREENDEDORA

Denize Grzybovski


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202053>

CAPÍTULO 4..... 50

A INOVAÇÃO A PARTIR DO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES NAS MÉDIAS E PEQUENAS EMPRESAS

Josiane Cristina Batista Da Silva

Kelly Cristina De Lira Lixandrão


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202054>

CAPÍTULO 5..... 63

QUARENTENA E *HOME OFFICE* SEM PIJAMA: COGNIÇÃO DO VESTUÁRIO E O PODER DAS ROUPAS SOBRE A AUTOIMAGEM E A PRODUTIVIDADE

Sintya de Paula Jorge Motta

Leila Rabello de Oliveira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202055>


CAPÍTULO 6..... 85

PERCEPÇÕES SOBRE OS FENÔMENOS DA INFORMALIDADE E SEUS PARES PRECARIZAÇÃO E FLEXIBILIZAÇÃO: UMA ANÁLISE EM CONSTRUÇÃO SOBRE O TRABALHO NAS PLATAFORMAS DIGITAIS NO CONTEXTO BRASILEIRO

Ludmila Rodrigues Antunes

Carolina Krugel Marquez

Marina Ferraz


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202056>

CAPÍTULO 7..... 97

A IMPORTÂNCIA DA DESCRIÇÃO DE CARGOS E FUNÇÕES COMO MEIO DE GESTÃO

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS


Zelúdio Rendes Magalhães Guerra

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202057>

CAPÍTULO 8..... 103

A LIDERANÇA PLÁSTICA E INTEGRATIVA EM UM CONTEXTO DE DIVERSIDADE GERACIONAL


Sylvana Lima Teixeira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202058>

CAPÍTULO 9..... 112

RELATO DE EXPERIÊNCIA: ELABORAÇÃO DE PROJETO DE CONSULTORIA PARA A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Norma Licciardi


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202059>

CAPÍTULO 10..... 120

A MONARQUIA PATRIMONIALISTA COMO FONTE DO GERENCIALISMO BRASILEIRO: UMA DIGRESSÃO HISTÓRICA NO DIREITO ADMINISTRATIVO

Fernanda Cláudia Araújo da Silva

Francisco Yuri de Sousa Menezes


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020510>

CAPÍTULO 11..... 131

A NOVA LEI DE LICITAÇÕES EM PAUTA: PRINCIPAIS INOVAÇÕES MATERIAIS E PROCESSUAIS NO CONTEXTO DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS

Stephane Gonçalves Loureiro Pereira

Pedro Durão


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020511>

CAPÍTULO 12..... 148

ANÁLISE DO CUMPRIMENTO DAS PORTARIAS DO SISTEMA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO (SIGA) PELAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO

Ramon Maciel Ferreira

Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020512>

CAPÍTULO 13..... 159


A LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL (LRF) COMO INSTRUMENTO GERENCIAL PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O CASO DO MUNICÍPIO DE SALINAS - MG






Eliane De Fátima Alves

Kleberson Cardoso Jardim


Lázaro Barbosa Santos

Sthefany Silva Souza

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020513>

| | |
|---|------------|
| CAPÍTULO 14..... | 173 |
| CHINA E BRASIL: UM ESTUDO SOBRE OS INVESTIMENTOS NA INFRAESTRUTURA LOGÍSTICA NACIONAL | |
| Guilherme Dias Pereira | |
| Allef dos Santos Cavalcanti | |
| Hellen Xavier das Chagas | |
|  https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020514 | |
| CAPÍTULO 15..... | 185 |
| CONSUMIDORES OMNICHANNEL BRASILEIROS | |
| Renato Braga Fernandes | |
|  https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020515 | |
| CAPÍTULO 16..... | 197 |
| CONSUMO DE ÁLCOOL, TABACO E OUTRAS DROGAS NO ENSINO SUPERIOR: ESTUDO SOBRE OS IMPACTOS DO USO DE ATOD'S POR ESTUDANTES UNIVERSITÁRIOS | |
| Camila Moreira Almeida de Miranda | |
| Larissa Namie Sakamoto | |
|  https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020516 | |
| CAPÍTULO 17..... | 211 |
| ELEMENTOS DE ANÁLISE MERCADOLÓGICA PARA IMPLANTAÇÃO DE UM RESTAURANTE SELF-SERVICE NO RIO DE JANEIRO | |
| Rafael Ferreira Almeida | |
| Daniele Cristina Pereira Passos | |
|  https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020517 | |
| CAPÍTULO 18..... | 229 |
| MAPEAMENTO DA CADEIA DE VALOR (VSM), PARA ANÁLISE DO PROCESSO LOGÍSTICO INTERNO EM UMA EMPRESA DO SETOR AUTOMOTIVO | |
| Alfonso Cano Lima | |
| Rosa Cortés Aguirre | |
|  https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020518 | |
| CAPÍTULO 19..... | 239 |
| A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS | |
| Tiago Ferreira Bezerra | |
|  https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020519 | |
| CAPÍTULO 20..... | 256 |
| PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GENERACIÓN SOLAR FOTOVOLTAICA EN EL EDIFICIO E DEL ITLAC | |
| Rolando Martínez Mora | |
| Rosina Pérez Sánchez | |
| Brenda Araceli Gallardo Infante | |

Alexis René Valdovinos Noguera

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020520>

| | |
|---------------------------------|------------|
| SOBRE O ORGANIZADOR..... | 266 |
| ÍNDICE REMISSIVO..... | 267 |

A LIDERANÇA PLÁSTICA E INTEGRATIVA EM UM CONTEXTO DE DIVERSIDADE GERACIONAL

Data de aceite: 01/04/2022

Sylvana Lima Teixeira

Advogada e mediadora especialista em MBA em Negociação, Mediação e Arbitragem pela Faculdade Senac (DF) em parceria com o Instituto Latinoamericano de Analisis del Conflicto (Montevideo-Uruguai). Mestre em Resolução de Conflitos e Mediação pela Universidade de Leon (Espanha). Pós-graduanda em gestão de negócios pela BBI Chicago. Mestranda em Administração pela Must University. Must University
Flórida – USA
<http://lattes.cnpq.br/6712937965405086>

RESUMO: A ideia em torno da liderança não se restringe à adoção de um único estilo, haja vista que o capital humano composto nas organizações tende a ser diversificado. São gerações oriundas de momentos históricos diferentes e que carregam marcas específicas de comportamentos, de expectativas, de senso de sentido e de identidade. Trabalhar em unidade ao compatibilizar tantos anseios requer do líder novas posturas em sua gestão ao buscar a retenção de talentos promissores e o estímulo de progresso para os profissionais já considerados como autoridades em suas áreas de atuação. O desafio gravita em torno da quebra da rigidez organizacional e do mapeamento dos perfis geracionais no foco da compreensão de seu contexto para adequação do canal de comunicação e da linguagem a ser empregada. O respaldo teórico feito através de pesquisas

bibliográficas auxiliou na construção dos temas centrais para o desenvolver do raciocínio, quais sejam, o trabalhar das diferenças de perfis em prol do desempenho organizacional e a plasticidade na liderança de comportamento integrativo e geracional.

PALAVRAS-CHAVE: Diversidade 1. Geração 2. Liderança 3. Estilos 4.

PLASTIC AND INTEGRATIVE LEADERSHIP IN A CONTEXT OF GENERATIONAL DIVERSITY

ABSTRACT:The idea around leadership is not restricted to the adoption of a single style, given that the human capital made up in organizations tends to be diversified. They are generations from different historical moments and who carry specific marks of behavior, expectations, sense of meaning and identity. Working as a unit to reconcile so many desires requires the leader to take new positions in their management, seeking to retain promising talents and encourage progress for professionals already considered authorities in their areas of expertise. The challenge revolves around breaking organizational rigidity and mapping generational profiles in order to understand their context in order to adapt the communication channel and the language to be used. The theoretical support made through bibliographical research helped in the construction of the central themes to develop the reasoning, namely, the work of the profile differences in favor of organizational performance and the plasticity in the leadership of integrative and generational behavior.

KEYWORDS: Diversity 1. Generation 2.

1 | INTRODUÇÃO

Viver sob o manto de desafios é uma constante para qualquer organização: são metas ousadas, são tempos reduzidos, são profissionais resistentes às mudanças, são culturas sedimentadas na rigidez e no tradicionalismo, são frustrações colecionadas ao longo da jornada, são líderes ressignificando suas gestões.

Aliado a tal realidade, há um confronto inevitável de gerações. Direccionam-se então para adaptação de procedimentos organizacionais, cujas políticas de incentivo, de canais de comunicação, de linguagem empática, enfim, focam na retenção de talentos promissores e no estímulo para o progresso de profissionais já consolidados em suas áreas de atuação.

Pelo exposto, a ideia do presente paper é desenvolver uma linha de raciocínio voltada para o mapeamento de identidade de cada geração e, em seguida, mencionar os estilos de liderança desde o modelo autoritário até o coercivo, sem prejudicar a necessidade de plasticidade entre eles.

O suporte teórico argumentativo se lastreou em pesquisas bibliográficas em sede de artigos científicos e de referências de autoridade sobre tais questões (Marconi e Lakatos, 2007) para que houvesse a devida imersão no conhecimento do tema objeto de análise (Alyrio, 2009).

Em termos de qualidade na metodologia empregada, abordaram-se os seguintes temas: o trabalhar das diferenças de perfis em prol do desempenho organizacional e a plasticidade na liderança de comportamento integrativo geracional com sua respectiva fundamentação teórica.

2 | O TRABALHAR DAS DIFERENÇAS DE PERFIS EM PROL DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Em termos de ativo humano, as empresas contam com uma cartela múltipla de talentos e de perfis comportamentais, permeado por profissionais de percepções geracionais distintas. São olhares de mundo, expectativas, valores inegociáveis, princípios de vida seguidos que torna a jornada mais árdua para gestores e líderes.

Para Colet & Mozatto (2019), esse potencial conflito faz parte de qualquer equipe que se propõe a trabalhar em unidade, o que leva não a camuflá-lo e sim enfrentá-lo com mais interação, em condições emocionais favoráveis e com melhoria nos vértices comunicacionais.

Um desafio representado em como propiciar um ambiente produtivo com respeito às diferenças em que se consegue extrair, de forma empática, de cada colaborador o seu potencial de máximo desempenho. Na mesma medida, quais seriam os estímulos mensuráveis ou não economicamente para a estabilização desses talentos.

O trabalhar já não se resume apenas a um segmento da vida financeira do colaborador como envolve a sua repercussão em outros setores, como o impacto familiar, suas eventuais renúncias e rearranjos (Veloze *et al*, 2012).

Em outros termos: quais seriam as modulações necessárias para que qualquer organização se torne atrativa, independentemente da faixa etária de seu colaborador. O questionamento então é se o que se vive na missão, na visão e nos valores são sentidos na prática ou ficam restritos no plano teórico de placas colocadas na recepção da empresa.

Concepções tradicionais também mudaram. Empresas deixaram de ter resistência quanto à dinâmica estabelecida pelos jovens talentos, ao seu inconformismo com o padrão estabelecido para realização de tarefas no velho sistema de controle de horas de trabalho a ser desempenhado na sede física da organização.

Mais que aceitar é entender que não é uma geração conservadora, em que havia passos certos e previsíveis para se consolidar no ambiente de demandas profissionais. Não se busca mais o formalismo de ter a assinatura de carteira de trabalho como objetivo principal e sim o sentido e o impacto de significado no que se produz em termos intelectuais. A remuneração vem em consequência.

Percebe-se então que, dentro de uma mesma organização, há vários níveis de comportamento. A luta é para que sejam compreendidos mutuamente em seus respectivos pontos fortes, em suas fraquezas e no contexto familiar, político e histórico de sua criação. Gerações que vão desde os *baby boomers* até os chamados digitais de raiz, a geração Z.

A percepção, portanto, é de compatibilização geracional dentro de um mesmo sistema laborativo, cuja responsabilidade de gestores e líderes é, segundo Colet & Mozzato (2019, p. 36) “identificar as características de cada trabalhador, de cada geração, para assim valorizar os potenciais individuais em função do bem estar individual, coletivo e organizacional”

Por *baby boomers*, entende-se a mais rígida em seus afazeres. Trabalho ético e árduo, dedicação exclusiva, comprometimento e estabilidade são palavras que fazem sentido. Em termos etários, são os filhos da época dos pós guerras entre os meados da década de 40 até a década de 60 (Melo *et al*, 2019; Comazzetto, 2016)

Complementa Comazzetto (2016, p. 147) ao descrevê-los com “um senso de procura por oportunidades de inserção econômica em diversas ocupações no campo do trabalho social. Aplicaram seus esforços escolares em carreiras que prometiam facilidades em busca de posições garantidas no universo empresarial”.

Como estrutura familiar, é uma geração mais conservadora à instituição do casamento e à forma de educação de princípios de seus filhos. Uma lealdade valorativa, e reforça-se ética, que se transporta com maestria na forma de atuar na seara profissional. (Veloze, 2012).

A próxima geração de identidade é a X. São os que tiveram de lidar com a ausência dos pais no seio familiar, pois estavam focados na ascensão profissional e consolidação de

suas carreiras. Fato este que os levou a questionar ter um único, fixo e estável emprego, o que os torna mais céticos e inseguros na exposição de suas impressões (Comazzetto, 2016; Matos *et al*, 2011).

Nesse sentido, afirma Veloso *et al* (2012) que os integrantes dessa geração são resistentes no confiar de pronto nas organizações, motivo de não serem tão fieis a elas, além de serem mais práticos e objetivos. (Melo *et al*, 2019).

Segundo Comazzetto (2016, p. 147) “a geração X encontrou um cenário de mudanças na família, com pai e mãe trabalhando, sentimentos de culpa das mulheres pela ausência do lar, gerando dificuldades de colocar limites em seus filhos”.

A liberdade para fazer diferente, a autonomia, flexibilidade, qualidade de vida, o reforço à lealdade aos seus princípios em detrimento aos da empresa e a busca por organizações de estruturação menos estática e mais dinâmica são características que fazem sentido para essa geração (Melo *et al*, 2019; Veloso *et al*, 2012).

A faixa etária repousa na filiação advinda entre meados dos 60 até o início dos anos 80, com tendências a ser, conforme Comazzetto (2016, p. 147), “individualistas, irreverentes, autoconfiantes; valorizam muito a lealdade a si mesmas, já que a aspiração de conseguir um emprego por toda a vida deixou de existir”.

Em seguida, emergiram os *millennials*, Y, os nascidos em um contexto histórico de flagrante instabilidade no panorama econômico, período dos idos dos anos 80 até os anos 2000. O marco político era o processo de democratização vivido no país e a volatilidade no mercado mundial (Melo *et al*, 2019; Comazzetto, 2016).

São os pioneiros no uso da tecnologia, são mais contestadores e arredios à obediência às cegas de uma estruturação hierarquizada, o que os conduz a visão favorável à diversidade. Prezam pelo reconhecimento da sua entrega nas atividades e conseguem gerenciar o tempo disponível (Comazzetto, 2016; Matos *et al*, 2011).

Ressalta-se a quantidade de informações com as quais tem de lidar os torna levemente dispersos no quesito foco nas atividades prioritárias e tradicionais em prol da interatividade e da supressão de suas necessidades (Veloso, 2012).

Uma aparente acidez comportamental não lhes retira fortalezas, mencionadas por Comazzetto (2016, p. 147) como “altamente inventivos e inovadores, são trabalhadores relacionais, imersos em fluxos de todas as ordens, com uma inteligência associada ao coletivo, produzindo constantemente novas figuras de subjetividade”.

Percebe-se então que é uma geração mais criativa e interativa, que coloca os seus interesses pessoais como prioridade, haja vista que a atividade precisa ser gratificante, o que leva à melhoria no canal de comunicação com eles, em especial, dentro de uma cadeia organizacional mais formal (Matos *et al*, 2011).

A linguagem que faz sentido para essa geração deve conter os elementos motivacionais que, para Matos *et al* (2011, p. 70) são “responsabilidade e desafios crescentes; liberdade e flexibilidade para atingir resultados; busca por oportunidades para

crescimento contínuo; acesso direto às lideranças com retorno intensivo e sistemático e, ambientes de trabalho mais descontraídos”.

Por fim e não menos relevante, há a geração Z que nasceu na era digital, extremamente conectada, razão pela qual, segundo Corrêa Júnior *et al* (2016, p. 8) “são considerados nativos digitais por dominarem e manusearem sem dificuldades qualquer aparelho eletrônico (*tablets, notebooks, smartphones*, entre outros), além dos relacionamentos virtuais como o *Facebook*”.

Essa facilidade tecnológica lhe confere a prerrogativa de serem multifacetados e absorverem com rapidez a gama de informações a eles ofertada, o que os torna mais inteligentes, críticos e seletivos.

Um benefício tecnológico bem-vindo, na medida em que, para Tapscott (2010, p. 138) representa estar “longe de anestesiar os cérebros jovens, a imersão digital, pode ao meu ver, ajudá-los a desenvolver habilidades do pensamento crítico necessárias para se navegar no mundo acelerado e saturado de informações de hoje em dia”.

3 | A PLASTICIDADE NA LIDERANÇA DE COMPORTAMENTO INTEGRATIVO GERACIONAL

Frente a tantos comportamentos diversos, recheados por expectativas, por contextos históricos igualmente díspares, tentar compatibilizar essas diferenças em prol de um trabalho conjunto e colaborativo, cujo objetivo macro é a entrega com valor e com eficiência de um serviço é um desafio de qualquer gestor.

Não é simplesmente a obediência rígida a uma hierarquia estruturada tampouco a mera delegação de atribuições com prazos estabelecidos. Não é a restrição a devolutivas rápidas com ênfase nos erros cometidos. É muito mais que isso. É mapear o ser humano por trás do profissional para dele extrair o seu melhor seja como indivíduo seja como profissional.

Desta feita, a responsabilidade do gestor ou do líder aumenta, na medida em que necessitará se reconstruir em conceitos e em quebras de paradigmas para conseguir lograr êxito nessa jornada. A resistência à realidade, nova, que emerge deve ser vencida sob pena de perda de importantes talentos para a corporação, o que levará a estilos de liderança.

Goleman (2015) afirma que há seis tipos de molduras de liderança, quais sejam, a autoritária, a afiliativa, a democrática, a marcadora de ritmo, a coach e a coerciva, cada uma com a sua singularidade e estilo de condução.

Em uma perspectiva autoritária, é a liderança que assume o controle ao tornar claros os objetivos. Há o alinhamento do planejamento de estratégia com a missão e valores da empresa. A comunicação é mais transparente. O líder mapeia a finalidade a ser conquistada ao mesmo tempo em que confere a margem de escolha dos meios para que cada colaborador possa alcançá-la (Goleman, 2015).

Ademais, o engajamento é nítido, vez que integra o trabalho de cada colaborador como participação relevante para o desempenho final da empresa. O cuidado a ser tomado, segundo Goleman (2015) é com possível desarmonia quando em potencial confronto com profissionais, tidos como autoridade em suas respectivas áreas, ou mesmo uma possível tirania, marcada por uma rigidez estrutural.

Na versão coaching, o líder se volta mais aos aprendizados prolongados e, em razão disso, está disposto a suportar eventuais fracassos deles decorrentes. Prescreve Goleman (2015, p. 36) que “o diálogo permanente do coaching garante que as pessoas saibam o que se espera delas e como seu trabalho se enquadra numa visão ou estratégia maior. Isso afeta a responsabilidade e clareza”.

É o menos empregado, cuja justificativa principal dos líderes é não possuir tempo de qualidade suficiente para o processo de ensino e de devolutiva de crescimento, além de representar um trabalho maçante de oitiva, de verificação de resultados e de devolutivas progressivas (Goleman, 2015).

A versão afiliativa de liderar foca nas pessoas em suas individualidades e como recipientes de emoções. Assegura Goleman (2015, p. 37) que “o líder afiliativo esforça-se para manter os funcionários contentes e criar harmonia entre eles. Ele gerencia desenvolvendo fortes vínculos emocionais e depois colhendo o benefício de tal abordagem; ou seja, a fidelidade extrema”.

Por ter como norteador de sua condução a comunicação, o diálogo, a oitiva de histórias e ideias, é o estilo que potencializa a flexibilidade, as devolutivas progressivas e a receptividade quanto a elas, a liberdade para buscar a eficiência, além do sentimento de pertencimento à empresa. O alerta é em face de eventuais tolerâncias quanto aos erros e a perda da oportunidade de corrigi-los (Goleman, 2015).

Pelo olhar democrático, o líder consegue ouvir mais seus liderados, cuja confiança aumenta ao ser sentirem respeitados e validados, inclusive com margem para decidirem a melhor condução de suas atribuições. O ingrediente fundamental desse estilo é a flexibilidade (Goleman, 2015).

Contudo, o estilo democrático tem suas desvantagens, daí seu impacto sobre o clima organizacional não ser tão bom como o de alguns dos outros estilos. Uma de suas conseqüências mais exasperantes podem ser reuniões incessantes nas quais idéias são remoidas, o consenso permanece vago e o único resultado visível é a marcação de novas reuniões. Alguns líderes democráticos usam o estilo para protelar decisões cruciais, esperando que discussões suficientes acabem gerando um insight maravilhoso. Na realidade, seu pessoal acaba ficando confuso e desnorteadado. (Goleman, 2015, p. 40).

Como marcador de ritmo, o líder tem a aparência de conquistar resultados melhores, na medida em que delimita metas e prazos ousados e as transmite para a equipe que mergulha em um ambiente sob pressão e, não raro, hostil. Não há margem para desempenho aquém do esperado e as devolutivas nesse sentido são diretas e pouco

empáticas, o que prejudica o clima e a estima da equipe (Goleman, 2015).

O trabalho não consiste em dar o melhor de si ao longo de um caminho claro, e sim em adivinhar o que o líder quer. Ao mesmo tempo, as pessoas muitas vezes sentem que o marcador de ritmo não tem confiança para deixar que trabalhem da sua própria maneira ou tomem iniciativas. A flexibilidade e responsabilidade evaporam. O trabalho fica tão voltado às tarefas e marcado pela rotina que se torna tedioso. Quando às recompensas, o marcador de ritmo não dá feedback sobre o desempenho das pessoas e intervém para assumir o controle quando acha que estão ficando para trás. E se o líder tiver de se afastar, as pessoas se sentem perdidas, pois estão acostumadas com “o expert” definindo as regras. Finalmente, o empenho cai sob o regime de um líder marcador de ritmo, porque as pessoas não têm noção de como seus esforços pessoais se encaixam no quadro mais amplo. (Goleman, 2015, p. 41).

O estilo coercivo representa o menos utilizado por ser mais rígido e menos flexível. Não há margem para apreciação dos pontos de vista dos colaboradores, pois, para Goleman (2015, p. 43) “o senso de responsabilidade das pessoas evapora: incapazes de agir por conta própria, perdem o espírito de participação e sentem-se pouco responsáveis por seu desempenho”.

Sentimentos de mágoa e de ressentimento da equipe são notórios. Determina Goleman (2015, p. 43) que “o estilo mina uma das ferramentas principais do líder: motivar as pessoas mostrando como seu trabalho se enquadra na missão compartilhada maior. Tal perda, medida em termos de menor clareza e comprometimento, deixa o indivíduo alienado do próprio trabalho”.

O foco principal, então, gira em saber moldar o seu estilo de liderança para conseguir extrair o melhor de seus colaboradores. De fato, há comportamentos plásticos e moldáveis de liderança e cada estilo tem a sua contribuição e influência para um perfil mais predominante, o que diferencia, em qualidade, na condução de equipes composta por várias gerações.

Ter um repertório maior de competências de inteligência emocional torna o líder mais eficiente porque significa que se trata de uma pessoa flexível o bastante para lidar com a ampla diversidade de demandas inerentes a dirigir uma organização. Cada estilo requer diferentes aptidões de inteligência emocional: os melhores líderes são capazes de usar a abordagem certa no momento certo e passar para outra de acordo com a necessidade. Pessoas sem as habilidades básicas contam com um repertório de liderança mais limitado e com frequência ficam presas a estilos inadequados para os desafios do momento. (Goleman, 2018, p. 95).

Percebe-se então que há corporações compostas, de um lado, por múltiplas gerações, com suas peculiares expectativas, anseios e senso de propósito. De outro, por líderes que necessitam moldar sua forma de gerenciar e de conduzir tais equipes, em especial na leitura empática da correlação vivencial de cada profissional e da sua respectiva geração.

Não é sem razão que assegura Maxwell (2008, p. 64) que “quando escutamos, sem, de fato, ouvir, nossa liderança está fadada ao sofrimento – e o mesmo acontecerá com aqueles que a seguem”. O segredo então repousa na afirmação de Maxwell (2008, 65): “a principal fonte da liderança está na capacidade de entender as pessoas”.

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A diversidade de profissionais ao buscar um trabalho conjunto sem perder os seus marcos de identidade é um caminho árduo para os gestores e líderes organizacionais. Vai além de mera adequação de expectativas ou de flexibilização de comportamentos independentemente do grau hierárquico.

É estar disposto a se moldar às divergências para extrair o melhor de cada colaborador sem perder a essência e o propósito organizacionais. É entender que cada geração carrega em si sua marca peculiar, assim como cada líder consegue quebrar sua rigidez para ajustar seu comportamento em prol maior da convivência harmônica com resultados de desempenho.

REFERÊNCIAS

Alyrio, R. D. (2009). Métodos e técnicas e pesquisa em administração. Rio de Janeiro, Fundação CE-CIERJ.

Colet, D. S. & Mozzato, A. R. (2019). “Nativos digitais” características atribuídas por gestores à Geração Z. In: *Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle*, 8 (2), 25-40. Doi: <http://dx.doi.org/10.18316/desenv.v8i2.5020>. Available: <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/5020>. [Accessed 28 August 2021].

Comazzetto, L. R. et al (2016). A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. In: *Psicologia: ciência e Profissão*, 36 (1), 145-157. Available: <https://www.scielo.br/fj/pcp/a/sMTpRhKxjvNjr7wQV9wFksh/abstract/?lang=pt>. [Accessed 22 August 2021].

Corrêa Júnior, C. C. M; Lima, F. A. de; Conceição, I. A. de; Souza, W. A. de; Konrad, M. R. (2016). O gerenciamento das relações entre as múltiplas gerações no mercado de trabalho. In: *Educação, Gestão e Sociedade: revista da Faculdade Eça de Queirós*, 6 (21), 1-19. Available: http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170509162633.pdf. [Accessed 22 August 2021].

Goleman, D. (2015). *Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Goleman, D. (2018). *O poder da inteligência emocional: como liderar com sensibilidade e eficiência*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. (2007). *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo, SP, Atlas.

Matos, C. A.; Bichoffe, P.; Valenciano, T. C. S.; Gentile, V. O; Godinho, P. J. M; Lima, A. B. (2011). Os desafios na transição da geração X para a Y na empresa Dori Ltda. In: Revista Científica do Unisalesiano – LINS – SP, 2 (4), 67-78. Available: <https://doczz.com.br/doc/508766/os-desafios-na-transicao-da-geracao-x-para-y-na>. [Accessed 22 August 2021].

Maxwell, J. (2008). O livro de ouro da liderança. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil.

Melo, M. C. O. L, Faria, V. S. P. e Lopes, A. L. M. (2019). A construção da identidade profissional: estudo com gestoras das gerações Baby Boomers, X e Y. In: Cadernos EBAPE.BR, 17 (spe), 832-843. <https://doi.org/10.1590/1679-395175314>. Available: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/nc6BqcDFyVKzcTQLtCF-dCj/?lang=pt#>. [Accessed 22 August 2021].

Tapscott, D. (2010). A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos. Rio de Janeiro: Agir Negócios.

Veloso, E. F. R., Silva, R. C. da, & Dutra, J. S. (2012). Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. In: Revista Brasileira de Orientação Profissional, 13(2), 197-208. Available: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902012000200007. [Accessed 22 August 2021].

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração 1, 2, 1, 2, 3, 4, 8, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 36, 48, 49, 50, 54, 61, 62, 69, 82, 86, 94, 96, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 110, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 132, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 145, 148, 149, 152, 154, 155, 159, 160, 162, 163, 171, 172, 197, 203, 204, 207, 228, 230, 241, 242, 243, 244, 247, 248, 254, 255, 266

Álcool 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 205, 206, 207, 208, 209, 210

B

Brasil 1, 2, 2, 18, 24, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 82, 85, 86, 87, 90, 92, 94, 95, 96, 101, 102, 111, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 133, 134, 139, 146, 147, 150, 152, 154, 157, 158, 165, 171, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 185, 186, 191, 192, 193, 194, 195, 200, 203, 208, 209, 239, 240, 244, 254

C

Cadeia de valor 229, 230, 233, 234, 237

Cargos 38, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 113, 134, 146, 164, 170, 228, 248

China 69, 173, 174, 178, 179, 180, 181, 183

Cliente 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 113, 115, 116, 140, 186, 187, 190, 193, 194, 195, 222, 225, 226, 227, 232, 234, 235, 237

Colaboradores 50, 98, 100, 109, 112, 114, 239, 240, 241, 242, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254

Comunicação 2, 46, 53, 55, 56, 57, 58, 60, 65, 72, 73, 82, 99, 103, 104, 106, 107, 108, 116, 119, 139, 140, 144, 148, 149, 154, 155, 156, 157, 186, 187, 220, 224, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 251, 252, 253, 254, 255, 266

Conflitos 9, 10, 15, 19, 22, 86, 94, 96, 103, 133, 134, 136, 137, 198, 215, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255

Consultoria 63, 64, 66, 69, 75, 79, 80, 81, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 200

Consumidores 51, 52, 53, 54, 57, 59, 61, 62, 66, 73, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 193, 194, 195, 219, 226

Consumo 88, 190, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 209, 210, 232, 256, 260, 261

D

Desempenho 53, 54, 72, 78, 98, 101, 103, 104, 108, 109, 110, 135, 187, 198, 200, 203, 217, 229, 231, 252, 253, 266

Despesa 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170

Direito administrativo 120, 121, 129, 131, 147, 183

Diversidade 13, 18, 53, 103, 106, 109, 110, 212, 242, 244

Drogas 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210

E

Eficiência 14, 16, 80, 99, 107, 108, 110, 113, 115, 126, 129, 137, 140, 141, 142, 144, 148, 160, 239, 240, 243, 249, 252, 254

Empreendedorismo 36, 39, 42, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 61, 62, 87, 94, 95

Empresa 29, 30, 31, 35, 42, 43, 49, 50, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 61, 62, 93, 97, 98, 100, 105, 106, 107, 108, 111, 113, 114, 118, 140, 178, 183, 186, 213, 214, 215, 218, 220, 222, 223, 224, 225, 227, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 237, 241, 247, 253

F

Flexibilização 70, 85, 87, 91, 92, 93, 96, 110, 125

Funções 7, 8, 14, 15, 16, 17, 19, 65, 97, 98, 100, 122, 123, 124, 141, 153, 164, 232

G

Gasto com pessoal 159, 160, 161, 163, 164, 165, 166, 168, 169, 171

Geração 9, 44, 55, 90, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 110, 111, 219, 242

Gerencialismo 120

Gestão 2, 15, 17, 18, 19, 38, 39, 44, 48, 53, 54, 55, 86, 88, 90, 91, 97, 98, 101, 103, 110, 112, 117, 125, 126, 127, 130, 137, 138, 140, 141, 142, 145, 148, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 165, 168, 169, 170, 171, 186, 212, 215, 217, 218, 222, 225, 227, 229, 230, 232, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 247, 248, 249, 251, 252, 253, 254, 266

H

Home office 63, 65, 69, 70, 71, 76, 77, 79, 80, 81, 82, 83, 133

I

Identidade 9, 36, 39, 45, 46, 65, 66, 82, 103, 104, 105, 110, 111, 203

IFES 148, 149, 157

Informalidade 54, 85, 86, 87, 91, 92, 93, 94, 96

Infraestrutura 16, 19, 22, 44, 81, 164, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 220

Inovação 20, 42, 44, 46, 49, 50, 51, 53, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 86, 119, 135, 138, 140, 141, 142, 222, 243, 266

Investimentos 149, 156, 157, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 214, 220

L

Lei de responsabilidade fiscal 159, 160, 161, 164, 169, 170, 171, 172

Licitações públicas 131, 137, 141, 143, 175, 177

Liderança 103, 104, 107, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 119

Logística 55, 94, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 229, 230, 232, 236, 237

M

Marketing 50, 51, 52, 53, 55, 56, 60, 62, 73, 114, 116, 195, 196, 212, 217, 218, 220, 222, 227, 228

Mulher 7, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 68

O

Omnichannel 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 194, 195

Organização 7, 8, 10, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 39, 53, 54, 60, 68, 81, 86, 88, 91, 93, 94, 99, 100, 101, 104, 105, 109, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 121, 122, 129, 137, 150, 152, 153, 162, 181, 213, 214, 216, 223, 237, 239, 241, 242, 243, 244, 245, 247, 249, 252, 253, 254

P

Patrimonialismo 38, 120, 124, 128

Planejamento 14, 17, 50, 52, 54, 57, 62, 107, 112, 117, 118, 141, 142, 149, 155, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 169, 170, 171, 172, 176, 181, 182, 213, 215, 218, 219, 228, 244

Plataformas digitais 85, 86, 91, 93, 94, 95

Portarias 148, 155, 156, 157

Precarização 85, 87, 91, 92, 94

Produtividade 14, 53, 55, 60, 63, 75, 77, 79, 88, 90, 92, 126

Q

Quarentena 63, 69, 71, 74, 75, 77, 78, 79

R

Recursos humanos 35, 97, 98, 99, 101, 112, 115, 117, 119, 241, 243, 254

Relacionamento 46, 50, 52, 53, 54, 55, 57, 58, 59, 60, 61, 113, 174, 225, 239, 242, 243, 250

Restaurante 212, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227

S

Setor automotivo 229, 230, 231

Siga 71

SIGA 148, 155, 156

T

Tabaco 197, 198, 199, 200, 201, 203, 205, 206, 207, 208, 209, 210

Trabalho 2, 4, 7, 13, 14, 17, 21, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 46, 49, 51, 53, 58, 59, 61, 64, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 75, 80, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 98, 99, 100, 101, 105, 107, 108, 109, 110, 112, 113, 114, 117, 118, 119, 131, 133, 134, 154, 159, 160, 161, 164, 166, 180, 199, 212, 215, 227, 230, 232, 234, 237, 239, 240, 241, 243, 245, 249, 251, 253, 254, 255

U

Universitários 67, 68, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210


V


Vendedores 174, 185, 186, 187, 188, 189, 191, 194, 195


Violência 36, 37, 38, 39, 41, 42, 45, 46, 47, 48, 49, 134, 137, 203, 208, 226


Os paradigmas da administração:

Princípios e contextos

 www.atenaeditora.com.br

 contato@atenaeditora.com.br


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


 www.facebook.com/atenaeditora.com.br





Os paradigmas da administração:

Princípios e contextos

 www.atenaeditora.com.br

 contato@atenaeditora.com.br

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

 www.facebook.com/atenaeditora.com.br