

ELÓI MARTINS SENHORAS  
(ORGANIZADOR)

# ADMINISTRAÇÃO:

ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS  
E DO TERCEIRO SETOR



ELÓI MARTINS SENHORAS  
(ORGANIZADOR)

# ADMINISTRAÇÃO:

ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS  
E DO TERCEIRO SETOR



**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

Luiza Alves Batista

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2023 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2023 Os autores

Copyright da edição © 2023 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 de Coimbra

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.<sup>a</sup> Caroline Mari de Oliveira Galina – Universidade do Estado de Mato Grosso  
 Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
 Prof. Dr.<sup>a</sup> 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.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> 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.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Geuciane Felipe Guerim Fernandes – Universidade Estadual de Londrina  
 Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
 Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
 Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ivone Goulart Lopes – Instituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
 Prof. Dr. Jádilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco  
 Prof. Dr. Jádison Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
 Prof. Dr. Jodeylson Isiony de Lima Sobrinho – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
 Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
 Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Juliana Abonizio – Universidade Federal de Mato Grosso  
 Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
 Prof. Dr. Kápio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
 Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Kátia Farias Antero – Faculdade Maurício de Nassau  
 Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná  
 Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
 Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> 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.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Natéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
 Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande  
 Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marcela Mary José da Silva – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campina  
 sProf.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> 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.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 aProf.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
 Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sandra Regina Gardacho Pietrobón – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
 Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
 Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
 Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
 Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Federal da Bahia / Universidade de Coimbra  
 Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal do Rio de Janeiro  
 Prof. Dr. William Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

**Administração: organizações públicas, privadas e do terceiro setor**

**Diagramação:** Camila Alves de Cremo  
**Correção:** Flávia Roberta Barão  
**Indexação:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Revisão:** Os autores  
**Organizador:** Elói Martins Senhoras

<b>Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)</b>	
A238	<p>Administração: organizações públicas, privadas e do terceiro setor / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2023.</p> <p>Formato: PDF                      Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader                      Modo de acesso: World Wide Web                      Inclui bibliografia                      ISBN 978-65-258-0941-0                      DOI: <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.410231801">https://doi.org/10.22533/at.ed.410231801</a></p> <p>1. Administração. 2. Administração pública. I. Senhoras, Elói Martins (Organizador). II. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDD 658</p>
<b>Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166</b>	

**Atena Editora**  
 Ponta Grossa – Paraná – Brasil  
 Telefone: +55 (42) 3323-5493  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

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

## DECLARAÇÃO DA EDITORA

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

A evolução do pensamento administrativo tem sido construída com base em contribuições que se estabeleceram, tanto, no contexto empírico do dia-a-dia das organizações, quanto, na construção epistemológica dos estudos acadêmicos, consolidando assim uma série de conceitos, modelos e teorias para a aplicação na gestão pública, primeiro setor, na gestão privada, segundo setor, e, na gestão de associações sem fins lucrativos, terceiro setor.

Partindo desta contextualização, o objetivo deste livro é explícito em seu título, “Administração: Organizações Públicas, Privadas e do Terceiro Setor”, justamente ao apresentar uma agenda de estudos plural que é fundamentada pela apreensão das agendas administrativas no Brasil a partir de estudos de caso que permitem comparativamente a troca de experiências entre um conjunto diversificado de pesquisadores oriundos de diferentes estados do país.

O trabalho realizado pelos profissionais envolvidos neste livro somente foi possível em razão do trabalho coletivo arquitetado de modo colaborativo a várias mãos por pesquisadores com diferentes *expertises* profissionais e formações acadêmicas, oriundos de distintas instituições públicas e privadas de ensino superior, os quais compartilham o comum interesse pela construção epistemológica do pensamento administrativo, conciliando teoria e empiria.

Estruturado em doze capítulos que se fundamentam na pluralidade teórica e metodológica do pensamento, esta obra de coletânea apresenta o ecletismo como paradigma teórico e o teórico-dedutivo como método, utilizando-se de revisão bibliográfica e documental e revisão integrativa como procedimentos de levantamento de dados, bem como hermenêutica administrativa como procedimento principal na interpretação e análise de dados.

Ao combinar análise e reflexão, teoria e empiria, o livro propicia um momento ímpar para o compartilhamento de informações e o desenvolvimento de novas aprendizagens, atendendo assim ao interesse de um amplo público leitor, composto, tanto por leigos no campo de Administração, quanto por acadêmicos, especialistas ou atores políticos, justamente ao conciliar teoria e prática a partir de uma didática abordagem sobre fatos relevantes na atualidade.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras




**CAPÍTULO 1 ..... 1**

## ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA EFETIVAÇÃO DOS DIREITOS

Weider Silva Pinheiro

Elcivan Bezerra Miranda

Jhonata Jankowitsch Amorim

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318011>**CAPÍTULO 2 ..... 11**


## A PANDEMIA DA COVID-19 O IMPACTO NA SAÚDE MENTAL DE PROFESSORES(AS) DA EDUCAÇÃO BÁSICA NOS MUNICÍPIOS GAÚCHOS E OS DESAFIOS PARA A GESTÃO PÚBLICA DE SAÚDE

Jairo da Luz Oliveira

Sheila Kocourek

Tainara Corin da Silveira


Thaline Rosa dos Santos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318012>**CAPÍTULO 3 .....22**

## PRÁTICAS DOS(AS) GESTORES(AS) ESCOLARES NA ESCOLA PÚBLICA: FORMAÇÃO INICIAL DOS LICENCIANDOS(AS) EM PEDAGOGIA

José Carlos Martins Cardoso

Jorge Antônio Lima de Jesus

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318013>**CAPÍTULO 4 .....32**


## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS PÚBLICAS: UMA AVALIAÇÃO DA SUA ADOÇÃO E PRINCIPAIS DESAFIOS ENCONTRADOS NAS EMPRESAS ESTATAIS FEDERAIS

Alexandre Alcântara Schmidt


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318014>**CAPÍTULO 5 ..... 71**







## A CORRUPÇÃO EM EVIDÊNCIA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA NOS ESTRATOS SUPERIORES DOS PERIÓDICOS BRASILEIROS COM FOCO EM GESTÃO E ÁREAS AFINS

Marcos Eustáquio Soares

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318015>**CAPÍTULO 6 .....92**AVALIAÇÃO *EX-POST* COMO INSTRUMENTO DE PERFORMANCE MUNICIPAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS: A FRAGMENTAÇÃO ENTRE O PLANEJADO E O EFETIVO RESULTADO DA EXPERIÊNCIA DE UM EXTINTO PROGRAMA HABITACIONAL

Carlos Alberto Bispo Marques

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318016>

<b>CAPÍTULO 7 .....</b>	<b>110</b>
ANÁLISE DE NEGÓCIOS: FERRAMENTAS E TÉCNICAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE MUDANÇAS PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL	
Mário Sérgio Corsini	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318017">https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318017</a>	
<b>CAPÍTULO 8 .....</b>	<b>118</b>
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: CLASSIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	
Regina Nogueira da Silva Neiverth	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318018">https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318018</a>	
<b>CAPÍTULO 9 .....</b>	<b>130</b>
LIDERANÇA E COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR FRENTE AO MUNDO BANI	
Jorge Luiz Cabral Nunes	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318019">https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318019</a>	
<b>CAPÍTULO 10.....</b>	<b>137</b>
O TURISMO SOCIALMENTE SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO DE CASO EM RIBEIRÃO DA ILHA (FLORIANÓPOLIS/SC)	
Luís Carlos Enzweiler	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.41023180110">https://doi.org/10.22533/at.ed.41023180110</a>	
<b>CAPÍTULO 11 .....</b>	<b>158</b>
ORGANIZATIONAL IDENTITY IN FAITH-BASED ORGANIZATIONS: A CASE STUDY	
Lorena Martínez Soto	
Alejandra Elizabeth Urbiola Solís	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.41023180111">https://doi.org/10.22533/at.ed.41023180111</a>	
<b>CAPÍTULO 12.....</b>	<b>170</b>
NOÇÕES DE DIREITO PRIVADO PARA O CIDADÃO	
Maristela Franchetti de Paula	
Ademir Juracy Fanfa Ribas	
Marcio Alexandre Facini	
Ari Schawns	
Valéria Wisniewski Padilha	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.41023180112">https://doi.org/10.22533/at.ed.41023180112</a>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR .....</b>	<b>179</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO .....</b>	<b>180</b>

# LIDERANÇA E COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR FRENTE AO MUNDO BANI

*Data de aceite: 02/01/2023*

### **Jorge Luiz Cabral Nunes**

Administrador e mestre em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Atualmente é presidente do Conselho Regional de Administração de Sergipe, consultor empresarial e professor do curso de Administração da Uninassau Aracaju

**RESUMO:** O presente artigo expõe a compreensão acerca da conectividade entre o comportamento empreendedor, os novos fatores da liderança e as novas práticas de gestão, em face das transformações percebidas no mundo do trabalho, notadamente, em decorrência dos contextos da pandemia e pós pandemia da COVID-19, que catalisou no mundo BANI - Frágil, Ansioso, Não Linear e Incompreensível, um conjunto de mudanças necessárias a fim de enfrentar novos desafios institucionais. Os resultados põem luz a uma ação voltada a necessidade de compreender os fundamentos conceituais da liderança, com base na criatividade, confiança e coragem, com vistas a contribuir para futuros estudos visando o no desenvolvimento de um método que reúna ferramentas que promovam boas práticas de gestão, para

influenciar positivamente o comportamento empreendedor. Como pressupostos utilizaram-se estudos realizados pelo Fórum Econômico Mundial, que trata sobre os cinco elementos da liderança responsável, bem como estudos de DWECK (2015), BENNIS (2010), JARDIM (2021), KNAPP (2017), KOTLER (2021) e outros.

**PALAVRAS-CHAVE:** Liderança. Gestão Ágil. Gestão Empreendedora. Comportamento Empreendedor.

### **INTRODUÇÃO**

É um fato que a escola, na condição de instituição secular, continuará cotidianamente ressignificando seu papel social à medida em que a sociedade se desenvolve, cresce e demanda por respostas às novas perguntas que surgem.

Nesse sentido, convém assinalar que quando o jovem adentra ao mundo do trabalho sente dificuldade de adaptar-se, de seguir procedimentos, normas e regras de conduta. Isso incita que a Educação promova uma autocrítica ou autoanálise. Cabe assim o questionamento: Será que a escola está em sintonia com as

necessidades socialmente construídas?

Nisso sobreleva-se a temática do empreendedorismo que não é nova e tem despertado interesse em pesquisadores ao redor do mundo. Em especial, no que se refere à discussão acerca do papel do indivíduo no processo empreendedor.

Desse modo, ao abordarmos comportamento empreendedor e liderança, enfatizamos a relação com a mudança organizacional imprescindível para provocar uma formação mais aderente. Isto é, que o diálogo entre trabalho e educação esteja afinado, harmônico e, devidamente, fundamentado.

A liderança poderá, como vantagem competitiva essencial do futuro no mundo do trabalho, ser a responsável pelo desenvolvimento de uma visão condizente com a necessidade das empresas e da sociedade. Isso ocorrendo pela possibilidade de adoção de estratégias diferenciadas ou inovadoras, pela comunicação efetiva e assertiva e pela condição ser servir de inspiração na aferição da autoconfiança nas pessoas para a implementação de uma nova visão de mundo.

O termo BANI, criado pelo antropólogo Jamais Cascio, é considerado a evolução natural do mundo VUCA, pois reflete a realidade das sociedades após o início da pandemia. O termo precedente ganhou popularidade no mundo dos negócios a partir dos anos 2000, com o advento da cultura digital e seus impactos nos negócios e na economia. Com a recente pandemia, entretanto, o cenário mudou totalmente: o mundo se tornou um lugar mais frágil, ansioso, não linear e incompreensível, termos que montam o acrônimo BANI<sup>1</sup>.

## LIDERANÇA COMO FATOR DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

Este trabalho adveio da necessidade de compreender a forma como os novos fatores de liderança podem contribuir para que as organizações possam adotar novas práticas de gestão. Neste caso, aquela que vieram em razão das transformações no mundo aceleradas pela pandemia e pós pandemia da Covid-19. Essas catalisaram no mundo o BANI – Frágil, Ansioso, Não Linear e Incompreensível, sobre todo um conjunto de mudanças necessárias para enfrentar novos desafios institucionais. Para atender às novas demandas contemporâneas, faz-se indispensável desenvolver o comportamento empreendedor, firmado em competências necessárias com vistas a transformar ideias e oportunidades em ações. Neste aspecto, a liderança torna-se uma enorme aliada para o desenvolvimento pessoal. Espera-se que as funções desempenhadas por líderes e

<sup>1</sup> A etimologia desse vocábulo de caráter acrônimo é a língua inglesa, pois com a junção das iniciais das palavras *brittle*, *anxious*, *nonlinear* e *incomprehensible* advem o termo BANI. Em tradução para nosso idioma: frágil, ansioso, não-linear e incompreensível, constituindo uma síntese do paradigma atual em que a sociedade se insere. O termo e os conceitos relacionados ao BANI se opõem ao modelo anterior denominado VUCA. Este, criado pelo exército estadunidense após o fim da Guerra Fria, tinha por finalidade apresentar o quadro de mudanças ocorridas em âmbito mundial. Outrossim, tinha por meta delinear quais seriam as novas dinâmicas possíveis, bem como como deveria ser o *modus operandi* dos militares em caso de conflitos.

O termo VUCA, igualmente acrônimo, significa *Volatility*, *Uncertainty*, *Complexity* e *Ambiguity*, em tradução: Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade. Acerca deste, considera-se que o contexto pandêmico fez com que não desse mais conta da compreensão do mundo, portanto, o BANI veio a ser o paradigma para substituí-lo.

empreendedores sejam coordenadas e atendam aos requisitos, que se encontram cada vez mais fundamentados nas relações humanas. Assim, é pertinente sinalizar que estamos a tratar do empreendedorismo na esteira do desenvolvimento de competências, não necessariamente como abertura de negócios.

O conceito de liderança está vinculado às habilidades sociais e de comunicação, inclusive às de confiabilidade e integridade. Neste âmbito, é que as duas vertentes devem apresentar aderência prática. A figura do líder e do empreendedor precisam coexistir no desenvolvimento comportamental, ainda que com conceitos distintos, conforme atesta Perren (2000). Destarte, norteamos a partir do pressuposto de que a liderança é um elemento essencial para o sucesso do empreendedor ou daquele que tenha o perfil comportamental inspirado nele. Em complemento, consideramos o que diz Dweck (2017), o qual propõe o desenvolvimento cognitivo individual como dependente do tipo de direcionamento aos objetivos dirigidos ao aprendizado ou ao seu próprio desempenho.

Desta perspectiva, compreendemos que esses direcionamentos podem ser trabalhados no âmbito da formação escolar do jovem. Sob nossa ótica, a mudança de mentalidade haverá de encontrar um terreno mais fértil ainda na fase dos bancos escolares.

O engajamento do aluno em relação a novas aprendizagens, pela compreensão, pela escolha e pelo interesse, é condição essencial para ampliar suas possibilidades de exercitar a liberdade e a autonomia na tomada de decisões em diferentes momentos do processo que vivencia, preparando-se para o exercício profissional futuro (BERBEL, 2011, p. 29).

Consideramos que, no exercício do desempenho das atribuições, o indivíduo firma-se na crença de que suas habilidades e competências vinculam-se a genética e aptidão. Diante dessa visão limitada, este assume a não maleabilidade de suas capacidades (DWECK, 2017). Em contrapartida, quando há o desenvolvimento do sujeito para a aprendizagem constante, com estímulo ao conhecimento, formação de habilidades e atitudes, o *mindset* é de crescimento.

Um líder, segundo Kotter (1997), apresenta como principal atividade a produção de mudança. Esta, por sua vez, com ação pautada em três dimensões fundamentais: estabelecer a direção estratégica da empresa, comunicar essas metas aos recursos humanos e motivar para que os objetivos sejam alcançados.

Na instância escolar, é substancial que os docentes estejam engajados com o projeto ou atividades de Projeto de Vida, Educação Empreendedora e Financeira, propiciando a troca de ideias, a elaboração de materiais e a construção coletiva de sequências didáticas e projetos interdisciplinares. Isso certamente há de facilitar a ampliação dos horizontes, a pluralidade de ideias e a motivação dos profissionais (MODERNELL, 2014).

Nesse sentido, algumas iniciativas, alinhadas a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), já foram estabelecidas em algumas regiões do Brasil. Nelas insere-se o componente curricular Projeto de Vida, Educação Empreendedora e Financeira, o qual

prevê o desenvolvimento de competências. Esse projeto é estruturado por dimensões de aprendizagem; eixos; unidades temáticas; objetos de conhecimento e habilidades. Por sua vez, todos esses elementos estão sempre pautados nos conceitos de Cidadania, Ética, Cultura empreendedora, Conhecimento, Pensamento científico e criticidade, Empreendedorismo, Comportamento empreendedor, Comunicação, Cultura digital, Tecnologias de informação, Projeto de vida, Protagonismo, Autoconhecimento, Inteligência emocional, Argumentação e defesas de ideias, Empatia e cooperação, Resolução de conflitos, Iniciativa, Responsabilidade, Tomada de decisões e Resolução de problemas.

Contudo, qual o sentido da vinculação da BNCC ao desenvolvimento da liderança e do comportamento empreendedor? Ao estabelecermos no currículo que a inteligência emocional é um diferencial a ser sempre mais requisitado, abre-se um leque de possibilidades para desenvolver atividades agregadas a sentimentos e emoções na escola. Esse construto há de ser base para as relações profissionais do futuro.

A palavra “empreendedor”, segundo Jardim (2021), define atualmente os comportamentos e as atitudes de quem tem espírito de iniciativa e inova, a criar uma organização para responder a determinados problemas ou melhorar sistematicamente a organização em que trabalha.

O empreendedorismo refere-se à capacidade individual de converter ideias em atos, de realizar sonhos, de imaginar, de desenvolver e de realizar visões. Assim compreende a criatividade, a inovação e a capacidade de assumir riscos calculados (JARDIM, 2021).

Nessa visão, ao conectarmos o empreendedorismo proposto pelo autor, convergiremos com a BNCC, haja vista que esta aponta como a autoconsciência como primeiro pilar dentro das competências socioemocionais, mas ancorada no refletir da ação. Em suma, observarmos as nossas atitudes a fim de possamos discorrer com propriedade sobre autoconhecimento.

Nessa continuidade, passamos a um exercício de autonomia do sujeito pelo que está posto como autogestão, a saber: a capacidade de gerenciar as próprias tarefas e, principalmente, o tempo dispendido com elas.

Dentre as cinco competências socioemocionais, a primeira se refere à inclusão de partes interessadas como uma maneira de proporcionar a confiança e o impacto positivo a todos, isso tendo como base norteadora a realidade das diferentes partes envolvidas no poder deliberativo; a segunda, por seu turno, emoção e intuição visa ao desbloqueio de compromisso e capacidade criadora, sob um prisma humanizado e que evidencie transparência, compaixão e humildade; a terceira dedica-se à consciência social. Tal elemento viabiliza enxergar o mundo de modo mais empático e solidário, a demanda de olhar para fora em sintonia mais altruísta. O penúltimo pilar trata das habilidades de relacionamento e do aprimoramento da inteligência interpessoal. Isso representa afirmar que a importância de construção de redes também é um significativo diferencial e que

denota com relevância quando o tema é de oportunidades. E, por último, a tomada de decisões responsáveis, ocasião em que ponderamos a respeito do desenvolvimento de liderança e do comportamento empreendedor. Educar o sujeito para tomar decisões personifica atribuir-lhe a atitude imperiosa para que ele seja protagonista da própria história.

Desenvolver competências é, portanto, mobilizar conhecimentos (conceitos e procedimentos), habilidades (práticas, cognitivas e socioemocionais), atitudes e valores para resolver as demandas da vida cotidiana, do pleno exercício da cidadania e do mundo do trabalho. (BRASIL, 2017).

No desenvolver desse perfil almejado, faz-se mister registrar que o líder deve não apenas conhecer bem o seu ambiente de trabalho, mas também conhecer sua equipe:

[...] deverá ter um profundo conhecimento da empresa, seu pensamento sobre ela tem um tom filosófico, e influencia aqueles à sua volta a trabalharem de forma mais inovadora e decisiva. Por sua experiência de trabalho direto com tantas pessoas na empresa através dos anos, conhece-lhes as habilidades e utiliza este conhecimento direcionando recursos para onde são necessários. É um facilitador de poder que ajuda a determinar como o trabalho será realmente obtido (HELGESEN, 1996, p. 48).

Pinchot (1996) considera que os líderes do passado, com a sua mentalidade de comando e controle, eram absolutamente inabilitados para conduzir a organização do futuro. Nesta perspectiva, aderimos à ideia da importância de conectar a escola na formação dessas potencialidades a fim de uma permanente atualização do perfil do futuro profissional de mercado.

O Fórum Econômico Mundial (2020) tem na pauta de suas reuniões anuais discussões sobre as competências do líder do futuro. Segundo o que se debate nesses encontros, a liderança para atuar em ambientes complexos cujas transformações são constantes e permeadas por desafios de toda ordem, sob demanda crescente por inovação, deve também desafiar a si mesma para novas respostas. Somente assim, terá êxito em um contexto cada vez mais digital e globalizado. Todas essas premissas deverão, indubitavelmente, requerer um comportamento mais apropriado, bem como são competências a serem incorporadas à formação de nossos jovens.

A catalisação no mundo, denominada de BANI – Frágil, Ansioso, Não Linear e Incompreensível, recrudescer a presença de um conjunto de mudanças necessárias para enfrentar novos desafios institucionais. Assim, compreender a conectividade entre esse comportamento empreendedor; os novos fatores da liderança e as novas práticas e ferramentas de gestão cada vez mais ágeis, face às transformações percebidas no mundo do trabalho, notadamente por conta da pandemia e pós pandemia da Covid-19, tornaram fatores imprescindíveis.

É preciso exercitar os músculos da liderança para ganhar força e agilidade, sabendo o momento de se adaptar ou de mudar de atitude para dar conta de situações específicas. Resumindo grandes líderes tem que aprender a ser

flexíveis (HULL, 2019).

Dessas lideranças espera-se um maior equilíbrio emocional, tendo delineados claramente o propósito e a missão. O que, portanto, fará com que se materializem no dia a dia através de um comportamento mais empreendedor e humano, mas que não prescindia do fato que essas lideranças precisam, outrossim, desenvolver habilidades. Isso para atuar com tecnologia e inovação, porquanto o contexto contemporâneo reivindica experiências que mantenham a máquina a serviço do homem por meio da conectividade ou cultura digital.

Além disso, o líder do futuro, segundo o Fórum Econômico Mundial, deve inspirar confiança e empoderamento, bem como ser dotado de uma ampla visão de futuro que possa ser compartilhada. De igual modo, deve desenvolver resiliência e ser adepto da cultura do *feedback*.

É necessário, portanto, (re)pensar um modelo de liderança responsável a fim de que este interligue as pessoas a uma mentalidade de crescimento e de ações mais sustentáveis com equidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na formação do líder, observamos que o comportamento empreendedor pode ser uma chave para a porta das mudanças. A necessidade de uma visão que seja muito mais holística trará uma ação em favor de uma evolução nas relações humanas. Isso demanda que se faça presente nas mãos dos futuros líderes, por intermédio de um trabalho mais colaborativo, com a descoberta de valores que motivam as pessoas a serem criativas, comunicativas, reflexivas, participativas e abertas ao novo. Esses aspectos tornam possível o desenvolver de uma mentalidade de crescimento, sem, entretanto, escusar o outro lado da balança. Almeja-se que, voltada para o desenvolvimento, uma liderança seja capaz de transitar e liderar por meio do uso de tecnologias para poder atender às hodiernas demandas.

Nesse viés, competências como emoção e intuição servem para reforçar o compromisso com a criatividade e a inovação, atribuindo missão e propósito no papel da liderança para salvaguardar os ideais dos *stakeholders*.

Os resultados, por fim, põem luz numa ação voltada à necessidade de compreender os fundamentos conceituais da liderança, do empreendedorismo com base na criatividade, confiança e coragem. Isso há de contribuir para futuros estudos com foco em novos fatores da liderança e no desenvolvimento de um método a reunir técnicas e ferramentas promotoras boas práticas de gestão. Destrate, influenciar positivamente os resultados organizacionais e o comportamento empreendedor para atender novos desafios institucionais.



## REFERÊNCIAS

ARMOND, Álvaro Cardoso; Nassif, Vânia Maria Jorge. A liderança como elemento do comportamento empreendedor: um estudo exploratório. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 5, art. 16, p. 77-106, 2009.

BENNIS, Warren. Tornando-se um líder de líderes. Repensando o futuro: repensando negócios, princípios, concorrência, controle e complexidade, liderança, mercados e o mundo. São Paulo: Makron Books, p. 118-129, 1998.

BERBEL, Neusi Aparecida Navas. As metodologias ativas e a promoção da autonomia de estudantes. *Semina: Ciências Sociais e Humanas*, v. 32, n. 1, p. 25-40, 2011.

BRASIL. Base Nacional Comum Curricular – BNCC (2017).

DWECK, C. S. *Mindset: a nova psicologia do sucesso*. São Paulo: Objetiva, 2017.

HELGESEN, Sally. Liderando pela base. In: DRUCKER, Peter Ferdinand. *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. Tradução de Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

HULL, Jeffrey. *Flex: O novo estilo de liderança para um mundo em transformação*, São Paulo: Benvirá, 2019.

JARDIM, Jacinto. *Empreende: Manual global de educação para o empreendedorismo*. Mais Leituras Editora: novembro de 2021.

KNAPP P. Princípios da Terapia Cognitiva. In: Knapp P. (org.) *Terapia cognitivo-comportamental na prática psiquiátrica*. Porto Alegre: Artes Médicas, 2004.

KOTTER, John *Liderando mudança*. Tradução de *Leading Change*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MODERNELL, Álvaro. Mitos sobre Educação Financeira Infantil. Disponível em: <https://www.empregoerenda.com.br/artigos/2385-mitos-sobre-educacao-financeira-infantil>. Publicado em 2014. Acesso em: 14 ago. 2022.

PERREN, L. Comparing entrepreneurship and leadership - a textual analysis. *The Council for Excellence in Management and Leadership*, 2000.

PINCHOT, Gilford. Criando organizações com muitos líderes. In: DRUCKER, Peter Ferdinand. *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. Tradução de Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

**A**

Administração 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 22, 24, 25, 26, 27, 29, 32, 34, 35, 36, 42, 44, 45, 47, 51, 53, 59, 60, 64, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 75, 77, 78, 83, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 94, 108, 109, 111, 113, 117, 130, 136, 137, 178, 179

Avaliação 32, 38, 39, 42, 45, 47, 54, 58, 61, 81, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 99, 100, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 125, 179

**B**

BNCC 132, 133, 136

Brasil 2, 3, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 18, 20, 21, 25, 35, 36, 48, 51, 52, 66, 67, 78, 79, 81, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 107, 108, 109, 124, 129, 132, 134, 136, 156, 173, 177

**C**

Cadeia de valor 111, 112

Cidadão 4, 29, 106, 142, 170, 172, 173, 177

Colaboradores 116, 122, 124, 125, 126, 127, 128

Competências 28, 29, 40, 41, 44, 56, 61, 66, 108, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 131, 132, 133, 134, 135

Comportamento 130, 131, 133, 134, 135, 136

Constituição 1, 7, 9, 25, 172, 175, 177

Corrupção 71, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91

Covid-19 11, 12, 14, 15, 19, 20, 21, 31, 71, 72, 84, 130, 131, 134

Cultura 10, 19, 37, 65, 90, 93, 98, 116, 122, 131, 133, 135, 137, 139, 140, 142, 143, 146, 152, 153, 155, 156, 157, 168

Custos 4, 42, 53, 59, 60, 62, 83, 84, 111, 112, 113, 114, 121, 144, 145

**D**

Desenvolvimento sustentável 143, 144, 146, 156

Direito 1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 78, 95, 96, 98, 105, 106, 107, 108, 109, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178

**E**

Educação 6, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 57, 79, 85, 110, 130, 131, 132, 136, 144, 152, 153, 155, 179

Empreendedor 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136

Empresas 32, 34, 35, 38, 41, 45, 47, 48, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 72, 75, 78, 79, 83, 84, 86, 87, 88, 91, 111, 116,

117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 131, 145, 179

ERP 113, 114, 115, 116

Escola 12, 15, 17, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 130, 133, 134, 179

Estado 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 14, 16, 20, 25, 42, 67, 68, 82, 93, 100, 107, 113, 137, 148, 155, 171, 174, 175, 177

Estratégia 13, 28, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 47, 48, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 60, 61, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 115, 117, 119, 121, 125, 144, 145, 179

Executivo 2, 5, 7, 42, 68

## F

Ferramentas 4, 34, 35, 42, 46, 47, 55, 56, 61, 63, 70, 110, 119, 120, 124, 129, 130, 134, 135

## G

Gestão 11, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 66, 67, 68, 69, 71, 73, 75, 77, 78, 79, 83, 84, 88, 90, 91, 92, 93, 95, 99, 109, 110, 111, 114, 118, 119, 120, 121, 122, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 134, 135, 137, 146, 147, 157, 177, 179

Gestor 23, 25, 30, 66, 102, 103, 104, 118, 124

## H

Habitação 92, 94, 95, 103, 109, 174

## J

Judiciário 2, 7, 78

## L

Legalidade 6, 8

Legislação 42, 44, 45, 47, 59, 65, 84, 111, 170, 172, 175, 177

Legislativo 2, 42, 78

Lei 1, 3, 6, 7, 25, 44, 45, 66, 108, 171, 175, 176, 177

Liderança 98, 102, 104, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136

## M

Mercado 3, 37, 38, 45, 51, 56, 74, 82, 84, 88, 111, 113, 118, 121, 122, 124, 125, 128, 134, 138, 140, 141, 145, 154, 177

## N

Negócios 33, 41, 43, 54, 55, 64, 110, 111, 112, 114, 122, 131, 132, 136, 138,

140, 173, 174

## O

Oportunidades 61, 110, 114, 129, 131, 134, 152, 154

Organização 13, 17, 19, 22, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 33, 36, 37, 39, 41, 43, 44, 45, 47, 54, 55, 56, 57, 58, 65, 71, 79, 91, 95, 98, 103, 104, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 117, 119, 121, 122, 125, 133, 134, 140, 152, 171, 175

## P

Pandemia 11, 12, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 130, 131, 134

Participação 5, 7, 9, 13, 15, 23, 25, 27, 28, 30, 44, 45, 46, 49, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 61, 64, 69, 81, 86, 92, 93, 94, 96, 98, 102, 104, 106, 107, 125, 144, 147, 152, 174

Performance 35, 36, 39, 40, 47, 58, 64, 66, 69, 89, 91, 92, 99, 106, 112, 114, 123, 164, 166

Periódicos 71, 73, 75, 76, 77, 84, 85

Planejamento 5, 25, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 61, 62, 64, 67, 68, 69, 70, 92, 93, 94, 95, 99, 106, 110, 111, 113, 115, 116, 117, 125, 147, 150, 157

Poder 2, 5, 6, 7, 8, 9, 17, 25, 30, 33, 42, 74, 83, 96, 98, 133, 134, 135, 138, 147, 152, 154, 155, 171

Política 6, 7, 9, 22, 24, 25, 28, 29, 30, 43, 44, 45, 47, 59, 60, 64, 73, 74, 78, 84, 86, 87, 89, 90, 92, 94, 95, 96, 98, 99, 100, 101, 103, 104, 106, 107, 108, 121, 144, 147, 148, 155, 179

Potencialidades 15, 68, 110, 134, 137, 139

Privado 4, 27, 34, 42, 60, 69, 74, 94, 155, 170, 171, 172, 174, 177, 178

Produtividade 28, 31, 38, 45, 54, 111, 115, 118, 123, 126

Projeto 15, 22, 23, 25, 27, 55, 57, 67, 93, 99, 100, 108, 109, 110, 112, 113, 132, 133, 153, 177

Público 3, 4, 6, 10, 11, 13, 16, 20, 27, 34, 42, 43, 44, 58, 59, 66, 67, 69, 74, 75, 78, 83, 85, 86, 90, 91, 93, 110, 115, 154, 155, 171, 174, 178

## R

Resultados 2, 4, 5, 6, 11, 15, 16, 19, 34, 35, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 50, 52, 55, 57, 58, 60, 62, 63, 64, 65, 78, 92, 93, 94, 95, 96, 98, 99, 100, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 110, 112, 113, 114, 116, 118, 123, 125, 130, 135, 137, 139, 172

Revisão sistemática 71, 72, 75, 77, 78, 82, 83, 84

RH 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 68, 69, 70, 129

**S**

Saúde 5, 6, 11, 13, 14, 17, 19, 20, 21, 31, 79, 83, 84, 85, 98, 140, 144, 154

Serviço público 3, 4, 6, 66, 69, 86, 90

Sociedade 1, 2, 3, 7, 8, 11, 13, 14, 18, 27, 72, 78, 80, 82, 85, 87, 93, 130, 131, 137, 142, 144, 148, 155, 170, 171, 172, 173, 177, 179

Sustentabilidade 98, 105, 107, 137, 138, 139, 144, 146, 153, 154, 155, 156

**T**

Técnicas 10, 41, 49, 63, 65, 83, 110, 112, 115, 123, 129, 135, 140, 141, 143, 177

Trabalho 2, 3, 4, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 30, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 45, 48, 51, 62, 64, 65, 66, 73, 77, 79, 82, 84, 85, 92, 93, 94, 95, 96, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 113, 116, 120, 121, 125, 126, 127, 128, 130, 131, 134, 135, 137, 138, 140, 141, 143, 152, 153, 170, 171, 172, 174, 175, 176, 177, 178

Turismo 75, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 146, 147, 148, 150, 152, 153, 155, 156, 157

# ADMINISTRAÇÃO:

ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS  
E DO TERCEIRO SETOR

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

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

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 



# ADMINISTRAÇÃO:

ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS  
E DO TERCEIRO SETOR

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

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

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

