ORGANIZADOR
AFONSO HENRIQUE SOUZA DE ASSIS



ADMINISTRAÇÃO EM FOCO

RECURSOS HUMANOS E INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS - VOLUME 3

EDITORA MANUAL

AFONSO HENRIQUE SOUZA DE ASSIS
(ORGANIZADOR)

ADMINISTRAÇÃO EM FOCO – RECURSOS HUMANOS E INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS
VOLUME 3

Editora Manual
2024

Copyright © dos autores e autoras. Todos os direitos reservados.

Esta obra é publicada em acesso aberto. O conteúdo dos capítulos, os dados apresentados, bem como a revisão ortográfica e gramatical são de responsabilidade de seus autores, detentores de todos os Direitos Autorais, que permitem o download e o compartilhamento, com a devida atribuição de crédito, mas sem que seja possível alterar a obra, de nenhuma forma, ou utilizá-la para fins comerciais.

Conselho Editorial:

Dr. Rafael Durant Pacheco – Faculdad Interamericana de Ciências Sociales
Dr. Josele da Rocha Monteiro – Faculdad Interamericana de Ciências Sociales
Me. Afonso Henrique Souza de Assis – Secretaria da Educação do Estado do Espírito Santo.
Me. Mirabel Silva dos Santos – Universidade Federal do Alagoas
Me. Walmir Fernandes Pereira – MUST University
Me. Sueli Cristiana Merotto – Centro Universitário Vale do Cricaré

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Administração em foco [livro eletrônico] : recursos humanos e internacionalização de empresas : volume 3 / organização Afonso Henrique Souza de Assis. -- 1. ed. -- Cariacica, ES : Editora Manual, 2024.
PDF

Vários autores.
Bibliografia.
ISBN 978-65-981790-4-5

1. Administração 2. Internacionalização de empresas 3. Recursos humanos - Administração I. Assis, Afonso Henrique Souza de.

24-188738 CDD-658

Índices para catálogo sistemático:

1. Administração 658

Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária - CRB 8/8415

Obra publicada em janeiro de 2024.

PREFÁCIO

Bem-vindo ao universo dinâmico da administração contemporânea, onde as fronteiras empresariais se expandem, e os recursos humanos tornam-se não apenas a espinha dorsal, mas também a chama que impulsiona a internacionalização de empresas. Neste livro, "Administração em Foco", mergulhamos nas complexidades e oportunidades que permeiam o cenário global, trazendo à tona uma abordagem focada na interseção entre Recursos Humanos e a expansão internacional.

À medida que testemunhamos a rápida evolução do ambiente de negócios, torna-se evidente que as empresas bem-sucedidas não apenas respondem a essas mudanças, mas as antecipam e as moldam. É neste contexto que a administração se destaca como uma arte dinâmica e uma ciência adaptativa. Nos capítulos deste livro, exploramos a maneira como as estratégias de Recursos Humanos desempenham um papel crucial na preparação e execução da internacionalização de empresas, moldando o futuro corporativo com visão e inovação.

Ao adentrar neste trabalho, você será conduzido através de análises aprofundadas, estudos de caso envolventes e insights práticos que destacam a importância de uma abordagem integrada. Os líderes de hoje precisam não apenas compreender a complexidade dos mercados internacionais, mas também dominar a arte de liderar equipes diversificadas e multiculturais. Nesse sentido, os recursos humanos emergem como o elemento essencial que conecta o local ao global, o individual ao coletivo.

Estamos diante de uma era em que as empresas não competem apenas em seus mercados locais, mas também nas arenas internacionais. Este livro não apenas explora as teorias e conceitos fundamentais, mas também oferece ferramentas práticas para que os gestores possam navegar eficazmente por este novo território de oportunidades e desafios.

Preparado para uma jornada que transcende as fronteiras tradicionais da administração, "Administração em Foco – Recursos Humanos e Internacionalização de Empresas" é mais do que um guia; é um convite para uma reflexão profunda sobre como moldamos e lideramos o futuro dos negócios em um mundo cada vez mais interconectado.

Que esta obra inspire, desafie e, acima de tudo, capacite você a liderar com maestria em um cenário empresarial global.

Boa leitura e sucesso em sua jornada de administração estratégica!

APRESENTAÇÃO

Embarque conosco nesta jornada reveladora pelo universo da administração contemporânea, onde os fios intricados de Recursos Humanos e Internacionalização de Empresas se entrelaçam, formando um tecido robusto que redefine o panorama corporativo.

No cerne desta obra, exploramos as complexidades e desafios do desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional no contexto organizacional. Neste livro, não apenas abordamos teorias, mas também oferecemos insights práticos sobre como essas competências são cruciais para o sucesso individual e organizacional em um mundo em constante evolução.

A agilidade, elemento central em um mundo em rápida transformação, é discutida em profundidade, especialmente no que diz respeito ao profissional de TI. Analisamos como o treinamento desempenha um papel vital na adaptação a novos paradigmas e na permanente busca por vantagem competitiva.

Exploramos também o papel proativo das organizações no fomento da resiliência e inteligência emocional de seus colaboradores, compreendendo como ambientes de trabalho saudáveis contribuem para o florescimento individual e coletivo.

Desvendamos os desafios e aprendizados da Geração G no mercado de trabalho, oferecendo insights sobre como as empresas podem capitalizar as características distintas dessa geração para promover um ambiente de trabalho mais inovador e dinâmico.

A importância do mindset de crescimento é explorada não apenas como uma ferramenta para o sucesso profissional, mas como um guia para uma vida mais feliz e realizada.

Direcionamos nossa atenção para a Geração Z, explorando os desafios únicos que essa geração apresenta para a administração contemporânea. Compreender suas expectativas e dinâmicas é fundamental para criar estratégias de liderança eficazes.

Entramos na era da transformação no recrutamento e seleção, onde a inteligência artificial desempenha um papel cada vez mais central. Analisamos como essa revolução redefine o papel dos Recursos Humanos e suas implicações para as organizações.

Finalmente, mergulhamos na estratégia que impulsiona inovação e competitividade: a internacionalização. Desbravamos as complexidades e oportunidades que surgem quando as empresas expandem suas fronteiras, destacando como essa jornada remodela o cenário empresarial global.

Preparado para uma imersão profunda em temas cruciais para a administração moderna? Este livro é mais do que um guia; é um convite para desbravar as fronteiras do conhecimento e aplicá-las de maneira prática em um mundo empresarial em constante evolução. Boa leitura!

Me. Afonso Henrique Souza de Assis

Organizador

SUMÁRIO

PREFÁCIO
APRESENTAÇÃO

CAPÍTULO 1 **11**

AS COMPETÊNCIAS E OS DESAFIOS NO DESENVOLVIMENTO DA RESILIÊNCIA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES.

Júlio César Leite Da Silva

CAPÍTULO 2 **23**

ABORDAGENS ÁGEIS: ADAPTAÇÃO A UM NOVO PARADIGMA PELO PROFISSIONAL DE TI – O PAPEL DO TREINAMENTO

Fábio José Pereira Lima

Jairo Cardoso de Oliveira

CAPÍTULO 3 **37**

O PAPEL DA ORGANIZAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DA RESILIÊNCIA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DOS COLABORADORES

Katarina Maria Ferraz Mendonça

CAPÍTULO 4 **47**

OS DESAFIOS E APRENDIZAGENS COM A GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO

Marcelo de Andrade e Silva

CAPÍTULO 5 **54**

GERAÇÃO Z: DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA DENTRO DAS ORGANIZAÇÕOES

Clarice Carvalho Silva

Eustáquio Ferreira Guedes Junior

CAPÍTULO 6 **62**

A TRANSFORMAÇÃO DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO:
O PAPEL DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO SETOR DE
RECURSOS HUMANOS

Tatiana dos Santos Pereira

Larissa Colombo

CAPÍTULO 7 **70**

DESCOBRINDO SEU MINDSET
COMO FUNCIONA A PSICOLOGIA DO SUCESSO

William Pacheco Machado

CAPÍTULO 8 **78**

INTERNACIONALIZAÇÃO A ESTRATÉGIA QUE POSSIBILITA INOVAÇÃO E COMPETIVIDADE

A Jornada Além Das Fronteiras

Claudinéia Correia dos Santos

CAPÍTULO 9 **84**

ESTRATÉGIAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Carlos Gustavo Lopes da Silva
Geisse Martins
Erlon Christian Oliveti Ribas

SOBRE OS AUTORES **92**

SOBRE OS ORGANIZADORES **96**

CAPÍTULO 1

AS COMPETÊNCIAS E OS DESAFIOS NO DESENVOLVIMENTO DA RESILIÊNCIA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

Júlio César Leite Da Silva

RESUMO

O atual estudo apresenta a esfera de trabalho nas empresas em sua atualidade e demais conexões perante o panorama externo no qual a aceleração para as transformações num todo ocorrem. Tais competências não possuem definições, porém, através da circunstância, a resiliência e a inteligência emocional exercem uma responsabilidade essencial no desenvolvimento da eficiência nas empresas. As organizações quando conseguem considerar essas vertentes, direcionam de forma mais clara os conflitos humanos e preserva as atitudes que não são tão produtivas referentes ao comportamento humano. O atual estudo tem por objetivo abordar a relevância dessas vertentes e os desafios encontrados pelos envolvidos na organização através do desenvolvimento dessas competências, o auxílio das organizações aos seus colaboradores em seu desenvolvimento. A metodologia empregada na investigação desse estudo trata-se de uma inspeção bibliográfica, fazendo uma abordagem de fontes fidedignas atuais no decorrer do assunto. Portanto, conclui-se que é de grande importância que os gestores sejam capazes de identificar, compreender, utilizar e administrar as emoções nas empresas. A relevância que remete a esse assunto consiste no desenvolvimento dessas habilidades desejadas se estabelece através de um desafio frente a diversidade dos profissionais e a predominância do ambiente externo das organizações.

Palavras-chave: Resiliência. Inteligência Emocional. Desenvolvimento. Competências. Desafios.

ABSTRACT

The current study presents the current work sphere in companies and other connections to the external panorama in which the acceleration of transformations as a whole occurs. Such skills have no definitions, however, through circumstances, resilience and emotional intelligence play an essential role in developing efficiency in companies. When organizations are able to consider these aspects, they direct human conflicts more clearly and preserve attitudes that are not as productive regarding human behavior. The current study aims to address the relevance of these aspects and the challenges encountered by those involved in the organization through the development of these skills, helping organizations to their employees in their development. The

methodology used in the investigation of this study is a bibliographical inspection, approaching current reliable sources in the course of the subject. Therefore, it is concluded that it is of great importance that managers are able to identify, understand, use and manage emotions in companies. The relevance of this subject consists in the development of these desired skills being established through a challenge given the diversity of professionals and the predominance of the external environment of organizations.

Keywords: Resilience. Emotional intelligence. Development. Skills. Challenges.

INTRODUÇÃO

No âmbito organizacional, os profissionais são expostos a uma diversidade de ocorrências aleatórias que estão ligadas à sua produção pessoal. Essas ocorrências podem ser internas à organização ou decorrer da junção da vida cotidiana e profissional. Esta situação consiste o impacto direto em nossas percepções e comportamentos. Visando que não é atípico que surjam estresses e disparidades, que podem se manifestar decorrentes de uma série de emoções e sentimentos.

Ao se deparar diante um conflito, o profissional pode sofrer alterações com uma diminuição na qualidade do seu desempenho. Isso torna imperativo a busca do equilíbrio emocional ao desenvolver a aptidão em sobrelevar os contratempos. Melhorando assim a inteligência emocional, incluindo uma percepção mais abrangente da interpretação das emoções, contendo uma avaliação satisfatória e usando as emoções no alcance do equilíbrio profissional e pessoal. Tal equilíbrio pode produzir impactos amplos, nas organizações.

O profissional quando é provido de uma estabilidade emocional entre os membros de uma organização é uma tarefa que exige o desenvolvimento de competências gerenciais responsáveis envolvidos. Os gestores são imprescindíveis para esta tarefa, pois devem trabalhar para manter a comodidade emocional dos membros da organização. Devido a isso, a organização também deve estar alinhada com a filosofia de gestão de emoções e sentimentos.

Um dos fatores preponderantes constitui-se no envolvimento de incumbências ao executar ações necessárias, compreendendo a notoriedade da realidade, as emoções, as diferenças humanas e mantendo a empatia. Um dos aspectos essenciais de uma organização é a garantia de que seus profissionais estejam plenamente alinhados com a sua visão e objetivos. Afim de proporcionar uma visão coesa, emoções compartilhadas e perspectivas uniformes na organização.

Nesse sentido, o estudo tem por objetivo abordar a resiliência e a inteligência emocionalatravés de suas competências e os obstáculos encontrados no âmbito organizacional. Com isso, serão também tratados assuntos como as maneiras em que o profissional possa desenvolver suaresiliência e a inteligência emocional e o auxílio das organizações aos seus profissionais no desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional.

A metodologia empregada na investigação desse estudo trata-se de uma inspeção bibliográfica, fazendo o levantamento de fontes fidedignas e atuais no decorrer do assunto na qual expõe uma análise conceitual de ideias, por intermédio de livros, artigos científicos e autores consagrados que possam dar ênfase na construção dessa proposta de estudo e o manuseio de materiais utilizados pertinentes.

A autogestão permeia-se de otimismo, iniciativa, superação, transparência e autocontrole. Um líder não deve representar emoções negativas, considerando que elas são contagiantes, especialmente quando parte do mesmo. A automotivação pode ser identificada quando uma pessoa demonstra atitudes naturais e racionais em qualquer cenário mesmo na

eventualidade repleta de dificuldades, é passível de ser atingida. A empatia é uma prática mais significativa quando avaliada por parte de virtudes dos gestores.

A habilidade mais intrinsecamente relacionada ao gestor visionário é exatamente a empatia. A sua visão inspiradora advém da capacidade de assimilar os sentimentos, opiniões e visão dos liderados. A empatia é a base fundamental da relação social interpessoal nos grupos. As pessoas podem ser mais eficazes gerenciando relacionamentos ao serem capazes de discernir e interpretar emoções próprias e dos outros. Pessoas autoconscientes possuem equilíbrio entre o criticismo e esperança.

A resiliência consiste na capacidade de uma organização em antecipar, organizar e fornecer respostas, adaptando-se às mudanças e interrupções repentinas para viver e prosperar. Quando adotam estratégias de cunho de defesa, analisa impedir ou mitigar eventos negativos. Além disso, suas ações buscam produzir eventos positivos. As organizações resilientes fazem uso das ações progressivas e flexíveis.

AS FORMAS QUE O PROFISSIONAL PODE DESENVOLVER SUA RESILIÊNCIA E AINTELIGÊNCIA EMOCIONAL.

Atualmente, a inteligência emocional é imprescindível para a conquista do sucesso profissional e pessoal. Conforme Goleman (1998), A inteligência emocional consiste na capacitação do reconhecimento das nossas próprias emoções e as emoções daqueles que nos rodeiam, inspirar-nos e regular nossas emoções e nos outros. A inteligência emocional necessita também da habilidade de compreensão e regular as próprias emoções, assim como os sentimentos e emoções das pessoas ao seu redor, permitindo um ambiente de trabalho produtivo e tranquilo, buscando metas e alcançando o sucesso.

Para Mayer e Salovey (apud Palmer et., al., 2005):

> "A Inteligência Emocional é a capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções com precisão; a capacidade de acessar e/ou gerar sentimentos quando estes facilitam o pensamento; a capacidade de entender as emoções e o conhecimento emocional e a capacidade de regular emoções para promover o crescimento emocional e intelectual". (n.p.).

Weisinger (2001, p. 14), “é simplesmente o uso inteligente das emoções – isto é, fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados". A capacidade que o profissional possui de reconhecer as emoções é conhecida como autoconsciência emocional.

Embora o autor afirma que isso envolve habilidades não de perceber quanto o profissional está vivenciando uma emoção, mas de identificá-la com precisão, uma vez identificada, é importante conectar a emoção ao evento ou situação que a desencadeou. A medida que nos familiarizamos com as nossas próprias emoções, estamos aptos para conceber o nosso estado emocional atual e determinar o melhor curso de ação em resposta.

Para Goleman (2012), umas das competências intrínsecas contidas na inteligência emocional está no profissional em motivar-se (automotivação), na qual o profissional possa conter a impulsividade e definir adiar a satisfação. A automotivação canaliza as emoções profissionaisde forma construtiva na consecução de seus propósitos. Serve como um sinal para continuar seguindo um determinado caminho quando se sente contentamento no trabalho atual.

Goleman (2005):

> Os homens com um alto grau de inteligência emocional são socialmente equilibrados, comunicativos e animados, não inclinados a receios ou a ruminar preocupações. Têm uma notável capacidade de engajamento com pessoas ou causas, de assumir responsabilidades e de ter uma visão ética; são solidários e atenciosos em seus relacionamentos. Têm uma vida emocional rica, mas correta; sentem-se à vontade consigo mesmos, com os outros e no universo social em que vivem. (p. 75).

Não obstante, a inteligência emocional fornece ferramentas valiosas para cultivar relacionamentos mais saudáveis com demais profissionais. Embora o método de preservação da inteligência emocional possa não ser fácil, porém não sendo considerado um desafio intransponível.

Segundo Tavares (2001), afirma que a resiliência trata-se da habilidade dos profissionais quese sujeitam a suportar situações opostas, em contrapartida ao desiquilíbrio. É a comodidade e oreequilíbrio aos obstáculos enfrentados. Atualmente, está evidenciado a resiliência no âmbitoprofissional. Por ser muito frequente na rotina do profissional ocorrerem

circunstancias opostas, que resulta em exigências elevadas, onde esses momentos, o profissional aprende com a resistência e se equilibra novamente, ou se enfraquece face aos desafios enfrentados.

Silva e Leal (2018), que a resiliência consiste na habilidade empregada em momentos adversos, promovendo a aptidão do profissional em superar conflitos, assim como adquirir

lições pertinentes a circunstâncias, favorecendo a adequação psicológica e mental. A resiliência quando é desencadeada pela gestão da organização, está capacitada a fornecer suporte à mobilidade de habilidade aos profissionais com o intuito de serem bons profissionais, podendo executar tarefas com eficiência e estando apto para as adversidades.

Gomes e Siqueira (2010), consideram que o desenvolvimento da empatia possui dimensões juntamente com a inteligência emocional correlacionando com as competências da autogestão, percepção social e o conhecimento das emoções e confrontando com as dimensões da automotivação, e crescimento pessoal. O desenvolvimento de habilidades de autoconsciência, autogestão e percepção social.

Ainda segundo os autores, essas competências são fundamentais para controlar as respostas a estímulos externos com o propósito que consiga ter empatia com os outros. Essas habilidades podem ser aprimoradas por intermédio de atividades que levam o profissional a uma reflexão mais aprofundada na avaliação do crescimento pessoal. Antes de tentar inspirar emostrar compaixão pelos outros, é preciso primeiro reconhecer as suas emoções.

Para Borges (2014), a resiliência organizacional faz comparações ao materialismo ou o levantamento de competências que pode ser uma estrutura comportamental diante às situações contraditórias e de adaptação às mudanças de cenários e realidades. A resiliência organizacional consiste na capacitação do profissional de antecipar, preparar responder e tornar-se adaptável nas mudanças impulsionais e uma cessação repentina afim de obter prosperidade em seu negócio.

Conforme o autor citado, a resiliência vai além, na obtenção de uma visão holística da gestão de riscos, da saúde do profissional e o sucesso dos negócios. Nas organizações, os profissionais se submetem a um processo aleatório relacionado no que tange a produção individual de cada profissional inserido, as circunstâncias externas ligadas diretamente aos hábitos desses profissionais que ocorre nas organizações dentre demais vertentes da inserção, vivencia e trabalho.

OS DESAFIOS ENCONTRADOS PELOS PROFISSIONAIS NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA RESILIÊNCIA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.

A organização está capacitada em obter resultados significativos, onde se torna mais prazeroso o ambiente, colaborando por um melhor funcionamento. Simultaneamente, propicia na motivação dos colaboradores. (Goleman, D.; Boyatzis, R.; Mckee, A. 2018), O objetivo da inteligência emocional consiste no equilíbrio do âmbito organizacional, devido a isso, é fundamental que osgestores e profissionais estejam comprometidos.

Conforme Kanaane (2017), o âmbito empresarial está mais exigente no que tange aos comportamentos profissionais. Nessa perspectiva, as organizações conseguem adaptar esses profissionais para que as mudanças possam fluir paralelamente no cenário organizacional. O profissional capacitado, compreensivo e paciente mediante seus sentimentos e emoções, desenvolve diversas mudanças no âmbito organizacional, possuindo a obtenção do sucesso e se destacando dos demais que possuem o estresse alto e o poder decisório com impulsividade.

Segundo a autora, o profissional que possui um baixo nível de inteligência emocional possui dificuldades de interação com demais profissionais, agregando uma grande viabilidade de não possuir o sucesso esperado, isso pode levar ao fracasso da carreira desse profissional. Em contrapartida, um profissional que possui uma inteligência emocional em nível elevado certamente saberá a forma de conduzir seus desafios com a finalidade de obter grandes chances de se tornar um profissional de sucesso.

Carmello (2008), enfatiza que o profissional não pode ter resiliência, porém está resiliente. Os profissionais possuem diferentes níveis de resiliência para determinadas situações. Dentre elas estão o protagonismo que é caracterizado pelo profissional que se encontra mediante a situação e se responsabiliza como uma peça fundamental aos resultados esperados. A criatividade tem sido uma competência muito relevante no sentido em obter ideias novas, contribuindo para inovação e sempre em busca de soluções inovadoras.

Como apontam Vasconcelos, et., al. (2015), o profissional possui seu pensamento voltado à resposta organizacional que tange aos eventos disruptivos, através da adaptabilidade em um patamar novo e complexo, através de rupturas, situações implementadas a mudanças conforme o sucesso. Ao gerir estas emoções e expressá-las com habilidade, pode-se alcançar um ambiente organizacional mais propício a produtividade, harmonioso e eficaz, levando o profissional almejar os objetivos e o sucesso.

Jubram (2017), ressalta a resiliência pelo meio da superação eficaz de oposição e no retrocesso das ocorrências de adversidades. As aptidões técnicas vão além dos profissionais, nota-se o cenário estratégico e as competências comportamentais. A visão atual impõe o entendimento do profissional das crises e que possa obter a sustentação quanto a adversidades, tais competências adquirem reconhecimento na organização diante às novidades que sobrevêm.

O AUXÍLIO DAS ORGANIZAÇÕES AOS SEUS COLABORADORES NO DESENVOLVIMENTODA RESILIÊNCIA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.

O profissional quando é considerado resiliente tem características que necessitam ser reveladas em momentos complexos no que tange a mudanças, não apenas em circunstâncias de estagnação, amenidade, seriedade e comodidade. Conforme Ribeiro et al (2011), "considera que o avanço da resiliência entre os profissionais, não era percebível mediante uma característica de personalidade".

Branco (2004), evidencia que a inteligência emocional nas organizações está na habilidade da utilização da inteligência emocional canalizada com finalidade de cumprir o atingimento dos objetivos organizacionais. Tal controle permeia na capacidade e produtividade do profissional afim de modificar-se diante aos desígnios organizacionais. As organizações necessitam que os profissionais possuam a inteligência emocional de modo que venha gerenciar ocorrências antagônicas no processo decisório.

De acordo com o autor, é perceptível que, no âmbito organizacional, a inteligência emocionaltende a evoluir quanto as diferenças, obtendo um processo decisivo mais claro e respeitando aos valores positivos. As organizações estão encaminhando para a obtenção de uma estabilidade motivacional e um gerenciamento significativo. Mediante essa tendência, as organizações podem atingir um bom resultado esperado na evolução da inteligência emocional em seus profissionais.

Para Coutu (2022) uma organização resiliente é proferida de três indicativos. A consistente anuência da realidade; A convicção da qual é gratificante e que possui valor; e uma total capacidade de prover soluções mesmo que ainda esteja em improviso. A resiliência consiste na capacidade da organização em antecipar, organizar e conceder respostas seja pela

capacidade que o profissional possui decorrentes a mudanças mesmo ainda que não seja concretas mas sim pelo improviso.

Ainda segundo o autor é primordial que o profissional obtenha um conhecimento para conduzir situações de tensão, devido a isso, surge a resiliência. **N**o âmbito organizacional, a resiliência possui grande relevância, visto que, trata-se da habilidade em que são desenvolvidas na organização. A resiliência retorna ao seu ponto inicial após um cenário de conflito. Os profissionais se adaptam de maneira resiliente na desenvoltura das contrariedades e nas alternativas, conforme suas flexibilidades e criatividades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que o aperfeiçoamento da resiliência e da inteligência emocional é alcançável através de esforço e prática. A resiliência profissional está atrelada especificamente, no que tange a habilidade dos profissionais adquirem para vencer os empecilhos no âmbito organizacional, mantendo uma atitude positiva e proativa. Essa resiliência permite que os indivíduos permaneçam motivados e capazes diante dos desafios que possam surgir no ambiente organizacional.

No âmbito social em ascensão, essas transformações pertencem a rotina atual, tornando-se diariamente mais aceleradas e profundas, reivindicando uma imensa competência de adaptabilidade e um equilíbrio emocional". Esse panorama descreve a influência em que essastransformações ocorrem na visão perceptiva e condução.

Embora existem métodos para desenvolver a inteligência emocional e a resiliência, contudo,encontram-se dificuldades a serem superadas pela busca dessas qualidades. É crucial que os gestores busquem o equilíbrio através de suas incumbências na gestão e de liderança, bem comouma quantidade de inteligência emocional. A aquisição de inteligência emocional e resiliêncianão garante que os gestores funcionarão sempre num nível superior. É significativo que estas virtudes sejam complementadas por um nível de maturidade.

Portanto, para que os profissionais possam enfrentar eficazmente quaisquer obstáculos e desafios que possam surgir, a organização deve fornecer apoio abrangente para o cultivo da resiliência e da inteligência emocional facilitando ao máximo com o intuito de que

estejam claras do seu principal objetivo, absorção e compreensão. Isto inclui o estabelecimento da infraestrutura física e psicológica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Borges, P. R. T. (2014). Sensibilização para o tema Resiliência em Gestão de Pessoas no Programa Corporativo de Potenciais Gerentes da PETROBRAS. In Anais Do II Congresso Brasileiro de Resiliência. Presented at the 2° Congresso Brasileiro de Resiliência, São Paulo.

Branco, M. A. (2004). Automotivação. Coimbra: Quarteto.

Carmello, E. (2008). Resiliência: a transformação como ferramenta para construir empresas de valor. São Paulo: Editora Gente.

Coutu, D. (2002). Review of How resilience works. Harvard Business Review, 80(5).

Goleman, D. (1998). Trabalhando com a Inteligência Emocional. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva.

Goleman, D. (2005). Inteligência Emocional – A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva.

Goleman, D. (2012). Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva.

Goleman, D.; Boyatzis, R.; Mckee, A. (2018). O poder da Inteligência Emocional: Como liderar com sensibilidade e eficiência. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Objetiva.

Gomes, R. A., & Siqueira, M. M. M. (2010). Inteligência emocional de estudantes universitários. Psicólogo Informação, 14, 29-43.

Jubram, R. (2017). Autonomia, resiliência e protagonismo: provocações reflexivas para desenvolver competências. São Paulo: Integrare.

Kanaane, R. (2017). Comportamento Humano nas Organizações: O Desafio dos Líderes no Relacionamento Intergeracional. São Paulo: Atlas.

Palmer, B. R.; Cignac, G.; Manocha, R.; Stough, C. (2005). A psychometric evaluation of the Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test Version 2.0. Intelligence, 33.

Ribeiro, A. C. A., Mattos, B. M. de Antonelli. C. de S., Caneo, L. C., & Goulart, E. Jr. (2011). Resiliência no trabalho contemporâneo: promoção e/ou desgaste da saúde mental. Revista Psicologia em Estudo da Universidade Estadual de Maringá (UEM), 16(4), 623-633. Recuperado em 02 de outubro, 2018, de http://www.scielo.br/pdf/pe/v16n4/a13v16n4.pdf

Silva, A.; Leal, A. (2018). Resiliência: uma característica essencial ao pleno exercício da profissão docente. In v CONEDU - Congresso Nacional de Educação. Recuperado em 10 setembro, 2018, de http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/, Recife - PE.

Tavares, J. (2001). A resiliência na sociedade emergente. São Paulo: Cortez.

Vasconcelos, I. F. F. G., Cyrino, A. B., D'Oliveira, L. M., & Prallon, E. P. (2015). Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia. Caderno EBAPE.BR, 13(4), Artigo 13, 910-929.

Weisinger, H. (2001). Inteligência emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I.E nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade. Rio de Janeiro: Objetiva.

CAPÍTULO 2

ABORDAGENS ÁGEIS: ADAPTAÇÃO A UM NOVO PARADIGMA PELO PROFISSIONAL DE TI – O PAPEL DO TREINAMENTO

Fábio José Pereira Lima

Jairo Cardoso de Oliveira

RESUMO

Com a necessidade de Tecnologia da Informação [TI] responder de forma ágil e com qualidade a demanda por parte das organizações e clientes, em uma realidade de negócio marcada por dinamismo, incertezas e padrões tecnológicos em constante mudança, uma nova forma de entregar produtos e serviços vem ganhando espaço: abordagens ágeis, notadamente o "Scrum". Para colher os benefícios da adoção do Scrum, os profissionais precisam entender a forma de atuar e seus conceitos. O objetivo deste estudo é identificar o como e o porquê os profissionais de Tecnologia da Informação [TI] buscam este conhecimento; quais são as principais habilidades que entendem precisar para trabalhar com tais abordagens, e como visualizam a aplicabilidade destas em seu dia a dia. De forma a responder a estes questionamentos, o primeiro passo foi uma revisão na literatura de forma a identificar o que tem sido produzido dentro do tema. Foi identificado que o tema, sobre o ponto de vista de aprendizado, vem sendo pouco explorado, e se foca mais nos usos que vem se fazendo das abordagens e práticas ágeis. No segundo passo, foi realizada uma pesquisa voltada a profissionais que procuraram treinamento formal em abordagens ágeis, em que foi identificado que novas oportunidades ou perda de oportunidade pelo não conhecimento são os maiores impulsionadores ao aprendizado.

Palavras-chave: habilidades; "scrum"; entregas; conhecimento; transformação.

INTRODUÇÃO

As organizações atuais estão imersas em um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo [VUCA][1], resultado de transformações tecnológicas, econômicas, culturais, políticas e sociais dentro da chamada era do conhecimento. Este ambiente faz com que empresas rígidas e pouco ágeis tenham dificuldades de acompanhar um mercado em constante transformação e em um cenário de concorrência acirrada (Pessoa, 2019).

Nonaka e Takeuchi (1986) já alertavam que devido ao ritmo acelerado e de competição voraz, as organizações estavam se dando conta que uma abordagem sequencial para desenvolvimento de produtos não entregaria o resultado desejado, sendo necessário uma abordagem veloz e flexível. Abordagem esta que estava sendo utilizada em organizações no Japão e Estados Unidos em uma visão holística e colaborativa, como no "Rugby", em que a equipe se movimenta em um grupo coeso em direção ao resultado comum.

Dentro deste movimento de evolução, uma nova cultura na forma de gerir a construção de produtos e serviços de Tecnologia da Informação [TI] torna-se cada vez mais popular em todo o mundo: abordagens ágeis, notadamente o "Scrum" (Cohn, 2011).

Uma vasta gama de organizações utiliza as abordagens ágeis: a John Deere, indústria com foco em implementos agrícola, desenvolve máquinas; a Saab, fabricante sueca de aviões, constrói aviões; a Intronis, especializada em "backup" de dados faz "marketing" para seus serviços de "backup" em nuvens; a Mission Bell Winery, empresa de biotecnologia baseada na Califórnia utiliza em toda sua linha de produção e logística. Desta forma, atuam no atingimento dos resultados das organizações, e colabora para criar uma nova geração de profissionais qualificados (Rigby et al., 2016).

Para potencializar os benefícios da adoção do "Scrum" em suas organizações, os profissionais precisam adquirir e entender os conceitos, habilidades e "mindset" necessários a atuação desta abordagem, além de agir como vetor de uma nova forma de atuação e relacionamento no time e no ambiente de trabalho. Uma forma mais colaborativa e adaptativa (Schwaber e Sutherland, 2017).

1O termo "VUCA world" (mundo VUCA) foi cunhado pelo exército americano nos anos 90 para descrever as características do novo mundo e volta a ser utilizado por organizações globais por se encaixar também no momento atual. VUCA significa volatile (volátil), uncertain (incerto), complex (complex) and ambiguous (ambíguo) (Fuchs, 2018).

Em pesquisa pela realizada por CollabNet-VersionOne com aproximadamente 1.300 organizações nos cinco continentes, verifica-se que programas de treinamentos estão na terceira posição entre os cinco principais caminhos para uso com sucesso de ágil (CollabNet-VersionOne, 2019).

Ainda conforme o Project Management Institute (PMI, 2018), com uma economia cada vez mais competitiva, nos anos vindouros uma onda de mudanças sem precedentes levará as organizações à disputa por talentos com conhecimentos sobre tecnologias emergentes e disruptivas.

Este cenário apresenta um aumento da necessidade de atualização dos profissionais, capacitando-se a impulsionar cada vez mais a produtividade e a eficiência em entrega de produtos, para atender requisitos em constante mudança conforme necessidades do cliente.

A adoção de uma abordagem ágil, como o "Scrum", entretanto, não é tarefa simples, uma vez que vários fatores se entrecruzam, necessitando uma visão holística que abranja características técnicas, comportamentais, ambientais e culturais. Apresentando à organização e aos profissionais a necessidade de estarem preparados para tratar de desafios como, patrocínio da alta liderança, gestão da resistência a mudança, convivência com abordagens diferentes em setores diferentes da organização (Kon, 2008).

A partir deste cenário, o objetivo deste artigo é apresentar um estudo exploratório, realizado para identificar quais são os impulsionadores que levam profissionais de entrega de produtos a procurar treinamento formal em abordagens ágeis e quais os resultados esperados por esses profissionais, de forma a colaborarem nos resultados de suas organizações

MATERIAL E MÉTODOS

Para realização desse estudo, o primeiro procedimento metodológico foi uma revisão na literatura de forma a identificar o que tem sido produzido dentro do tema.

A revisão foi efetuada a partir de bases digitais como Biblioteca PECEGE, Portal CAPES, Sociedade Brasileira da Computação, "Harvard Business Review" e Google "Scholar" na identificação de trabalhos acadêmicos, artigos e pesquisas que respondessem a três questões

interligadas ao objeto do estudo, ou seja, qual a importância da obtenção conhecimento e habilidades em abordagens ágeis para o profissional de TI, a saber:

A IMPORTÂNCIA DE UMA NOVA ABORDAGEM DE CONSTRUÇÃO DE PRODUTOS PARA ORGANIZAÇÕES E PROFISSIONAIS

Nonaka e Takeuchi (1986) trazem que as organizações necessitam de velocidade e flexibilidade na criação de novos produtos, pois o ciclo de vida dos produtos está mais curto com o passar dos anos novos produtos vem respondendo por uma parcela maior dos lucros das empresas. Neste ambiente, um processo altamente estruturado e linear não responde as necessidades. Uma abordagem integrada, com as equipes trabalhando juntas estimula novos aprendizado e pensamento entre, e nos vários níveis da organização.

Velocidade e flexibilidade (Agilidade) podem ser entendidas como a capacidade de gerar mudanças de forma rápida e, abraçar mudanças seja proativamente ou de forma reativa, aprender com as mudanças e contribui para o valor percebido pelo cliente (Conboy, 2009).

Pessoa (2019) nos apresenta um mundo VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo), consequência de transformações tecnológicas, econômicas, culturais, políticas e sociais. Neste ambiente, empresas rígidas e pouco ágeis tem dificuldades de acompanhar um mercado em constante transformação e em um cenário de concorrência acirrada.

ABORDAGENS ÁGEIS: ADOÇÃO E USO PELAS ORGANIZAÇÕES E SEUS PROFISSIONAIS

Em pesquisa realizada por Melo et al. (2013), temos que as empresas adotam abordagens ágeis, principalmente para: aumentar a produtividade, gerenciar prioridades em mudanças, melhorar a qualidade do “software”, e acelerar o tempo de chegada ao mercado, objetivos coerentes com os propósitos pelos quais as abordagens ágeis foram criadas. Ainda, a

pesquisa aponta que na maioria das organizações, a adoção ágil ocorreu em um movimento de baixo-para-cima, em que profissionais técnicos e gerente de projetos detentores dos conhecimentos alavancaram a adoção em suas organizações.

A transformação ágil está cada vez mais presente nas organizações. A 13º pesquisa anual da CollabNet-VersionOne (2019), traz que 97% das 1319 organizações participantes adotam alguma abordagem ágil, sendo o “Scrum” a mais utilizada, com 72% dos participantes indicando utilizar o “Scrum” ou outra abordagem hibrida que inclua o “Scrum". Em seguida, o Devops, que ganha importância, ano após anos, com 73% dos participantes indicando possuir uma iniciativa DEVOPS em suas organizações.

O uso de práticas ágeis pelas organizações, mesmo que não atreladas diretamente a utilização de uma abordagem ágil, como o “Scrum" por exemplo, torna-se mais comum, com 80 % das organizações informando utilizar práticas como, “Daily Standup”, “Sprint Planning”, “Sprint Review” (CollabNet-VersionOne, 2019).

A adoção de abordagens ágeis apresenta fatores de desafios, sendo que as maiores barreiras apontadas em pesquisa de Diel et al. (2015) estão relacionadas à mudança cultural e resistência à mudança. Fatores técnicos e de governança, tais como: ferramentas e tecnologias inadequadas e falta de diretrizes formais são indicados como sendo de baixo índice de desafio a adoção.

RELEVÂNCIA DESTE CONHECIMENTO PARA O PROFISSIONAL QUE ATUA OU PRETENDE ATUAR NA ÁREA.

A falta de conhecimento necessário como fator de limitante da adoção do ágil, foi apontada entre as três principais barreiras por Melo et al. (2013) em sua pesquisa. Já Diel et al. (2015) anotaram que para maximizar os benefícios da adoção de abordagens ágeis e permitir as organizações inovarem seus processos, os profissionais de TI precisam compreender bem seus conceitos e fundamentos. Ambos os pesquisadores deixam registrado a relevância que o conhecimento ou a falta deste tem na utilização de abordagens ágeis.

Na revisão da literatura, foi encontrado pouco material diretamente direcionado a obtenção de conhecimento e adoção de abordagens ágeis, conforme já registrado por Melo et al. (2013), que aponta que as abordagens ágeis vêm sendo mais adotadas nas organizações em função de sua importância para o sucesso dos projetos, em que pese a falta de estudos mais aprofundados sobre essa adoção.

O trabalho realizado por Melo et al. (2013) iniciado em 2011 para identificar a situação das abordagens ágeis no Brasil sob o ponto de vista de ensino, pesquisa e prática na indústria apresenta como algumas conclusões que:

1. O tema era tratado com descrença tanto pelo mundo acadêmico quanto empresarial, sendo introduzidos por profissionais de TI entusiasmados com as possibilidades para o desenvolvimento de “software”;
2. A cultura do modelo de construção de “software” estruturados em plano e controle são predominantes nas organizações e universidades, havendo um caminho a percorrer;
3. A modernização de currículos universitários por educadores e pesquisadores podem ajudar a partir de pesquisas e avaliações da qualidade e produtividade de softwares desenvolvidos com abordagens ágeis.

PESQUISA

A revisão da literatura permitiu a construção de uma abordagem de pesquisa que interliga as questões conceituais e dados obtidos dos trabalhos acadêmicos com as percepções práticas dos profissionais na atualidade. Com esta base foi realizada uma pesquisa utilizando-se questionário estruturado, com perguntas fechadas, para a coleta de dados com profissionais que procuraram treinamentos formais de abordagens ágeis. A opção pela aplicação de questões fechadas se deu devido esta abordagem permitir uma descrição numérica de tendências, de atitudes ou de opiniões de uma amostra dessa população e descobrir e classificar a relação entre as variáveis (Richardson, 2017).

A pesquisa foi disponibilizada de 13 jul. 2020 a 31 ago. 2020 para 171 profissionais que procuraram obter conhecimentos sobre abordagens ágeis, notadamente o “Scrum", a partir

de treinamento formal realizado em duas empresas especializadas em treinamento na cidade de São Paulo. O formulário foi disponibilizado via web, a partir de:

- Grupos de “Whatapps” formados por profissionais que participaram nos treinamentos;
- e-mail aos que participaram dos treinamentos, mas não estão cadastrados em algum dos grupos.

O questionário consta de quatorze questões, apresentadas no Apêndice A, dentro de quatro temas:

- Compreensão do histórico do respondente (questões um a cinco);
- Como e o porquê os profissionais buscam este conhecimento (questões seis a nove);
- Quais são as principais habilidades que entendem necessário desenvolver no treinamento para trabalhar com abordagens ágeis (questões dez e 11) ;
- Como visualizam a aplicabilidade destas em seu dia a dia (questões 12 a 14);

Foram obtidas 104 respostas, ou seja, um pouco mais de 60% de participação.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O primeiro tema da pesquisa foi verificar o histórico do profissional e sua vivência com abordagens ágeis, de forma a verificar como os profissionais estão reagindo a esta mudança nas organizações. Em sua maioria (69%) trata-se de profissionais experientes com mais de dez anos de experiência profissional, e 42 % com 50 anos ou mais, que buscam atualização tecnológica. Destes, a maioria (76%) atua há no máximo cinco anos com abordagens ágeis e ainda, 18% não possuíam experiência com as abordagens ágeis.

O como e o porquê os profissionais buscam este conhecimento, foi o segundo tema da pesquisa. A necessidade de obtenção do conhecimento para aproveitar ou não perder oportunidades profissionais encontra-se entre os três principais motivos apontados para a realização de atualização (Tabela 1), e encontra respaldo no nível de conhecimento dos indicado

pelos profissionais, 39% dos participantes indicavam ter “nenhum conhecimento” ou “apenas leitura/pesquisas prévias” antes de participar de um treinamento formal. .

Tabela 1. O que o motivou a procurar o aprendizado de uma abordagem ágil como o “Scrum”

Motivo da procura pelo treinamento	%
Aberturas de novas oportunidades de mercado	60%
Defasagem perante as demandas de mercado	18%
Solicitação da empresa	6%
Perda de oportunidade por falta do conhecimento	4%
Outros motivos	12%
Total	100%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Este movimento de procura de novos conhecimentos encontra respaldo com as necessidades das organizações, as quais estão em um movimento crescente de adoção de abordagens ágeis e força os profissionais a reciclarem, conforme verificado em Melo et al. (2013) e ainda na pesquisa da empresa COLLABNET.

O terceiro tema da pesquisa foi identificar quais as habilidades e conhecimentos os profissionais entendem ser necessários para atuar em um ambiente em constante transformação e em um cenário de concorrência acirrada conforme Pessoa (2019), sendo ágil, com capacidade de gerar mudanças de forma rápida e ainda aprendendo com as mudanças (Conboy, 2009).

Quanto às habilidades necessárias, elas foram classificadas pelos pesquisados em três níveis de importância, sendo o nível três o mais alto. A priorização de habilidades indicada pelos pesquisados (Figura 1) reforça o resultado encontrado por Diel et al. (2015).

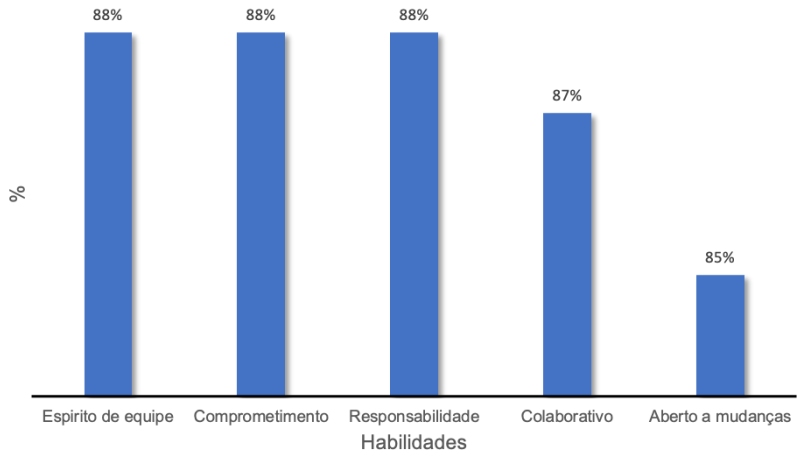

Figura 1. Habilidades mais importantes para os profissionais de Tecnologia da Informação trabalhando com abordagens ágeis
Fonte: Resultados originais da pesquisa
Nota: Tabuladas as habilidades classificadas com nível três

Conforme pesquisa anual da CollabNet-VersionOne (2019), as empresas cada vez mais utilizam alguma abordagem ágil e embora o “Scrum" seja o mais usado, outras vêm sendo adotadas.

Em resposta a esta realidade de mercado, os profissionais pesquisados indicaram procurar obter conhecimentos em várias abordagens, 63% dos responderam já estar utilizando pelo menos uma abordagem além do “Scrum", notadamente “Kanban” (52%), “Lean” (31%) e “Devops” (16%).

Entre os profissionais em que o “Scrum" foi a primeira abordagem ágil ao qual procuram conhecimento – 37% do total - todos informam que planejam estudar pelo menos mais duas abordagens, entre elas, o “Kanban” (67%), “Lean” (46%) e “Devops” (31%).

Quanto ao como o conhecimento adquirido pode afetar a entrega de produtos em suas organizações, os profissionais colocam entre os cinco principais resultados as serem alcançados “Aumentar Produtividade” e “Capacidade de se adaptar às mudanças “, em linha com a pesquisa realizada por Melo et al. (2013). Os resultados podem ser verificados na

Figura 2.

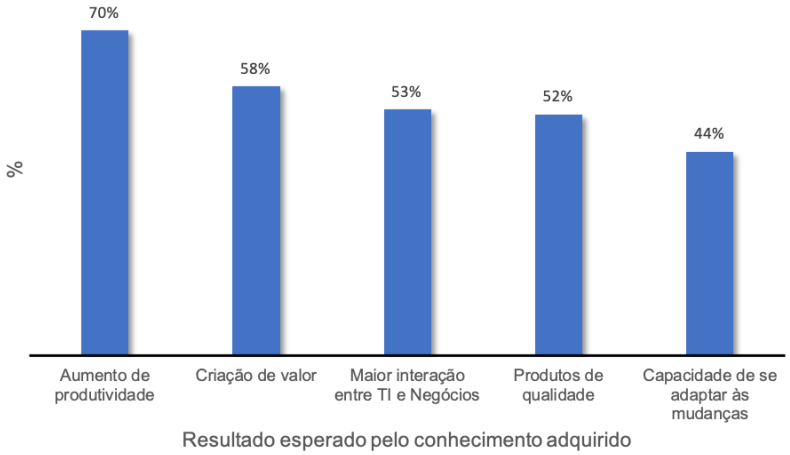

Figura 2. Como o conhecimento adquirido irá afetar a entrega dos produtos de sua organização quando colocados em prática
Fonte: Resultados originais da pesquisa
Nota: Cada respondente indicou até cinco fatores

Ao serem questionados sobre quais fatores desafiam a transformação dos conhecimentos obtidos em resultados práticos em sua organização, os profissionais apontam "mudança de cultura" e "resistência à mudança" como os principais (Figura 3), corroborando com pesquisa de Diel et al. (2015) que já informava ser estas as principais barreiras a adoção de abordagens ágeis.

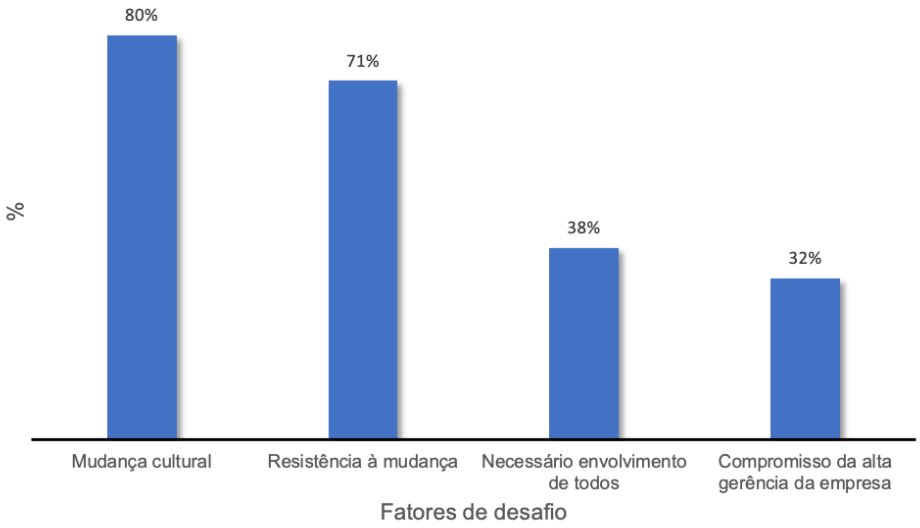

Figura 3. Fatores que desafiam a transformação dos conhecimentos obtidos em resultados
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Nota: Cada respondente indicou até cinco fatores

O quarto tema da pesquisa procura entender o como os profissionais visualizam a aplicabilidade em seu dia a dia, sendo perguntado aos profissionais quais das práticas ágeis eles consideram possíveis de aplicar em sua organização, visto que práticas como "Daily Standup", "Sprint/Iteration Planning", "Sprint/iteration review", são utilizadas em 80% das organizações, independente de adotarem alguma abordagem ágil específica conforme a CollabNet-VersionOne (2019).

Verifica-se entre os pesquisados a popularidade das "Daily Meeting", como prática útil as organizações, seguida de "Sprint Planning" e "Product Backlog" (Figura 4), resultado este em consonância com a pesquisa da CollabNet-VersionOne (2019) que identifica estas práticas como as mais frequentemente adotadas pelas empresas.

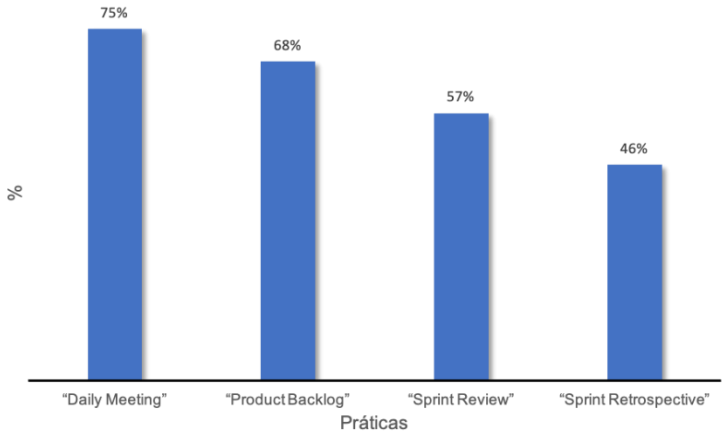

Figura 4. Práticas possíveis de aplicar em sua organização
Fonte: Resultados originais da pesquisa
Nota: Cada respondente pode indicar mais de uma prática

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal questionamento deste estudo que é “O porquê o profissional de Tecnologia da Informação [TI] busca conhecimento de abordagens ágeis” é respondido pela necessidade de se manter atualizado frente aos desafios das organizações, as quais precisam se adaptarem em ambiente que em a cultura de agilidade é a resposta as transformações tecnológicas, econômicas, culturais, políticas e sociais que estamos vivendo. Coerente as mudanças provocadas por um mundo “VUCA”, as principais habilidades consideradas necessárias para ter sucesso neste ambiente de transformações não estão dentro do domínio técnico, mas dentro do domínio de humano, como a de ser colaborativo e comprometido. A aplicação destes conhecimentos em seu dia a dia passa pela capacidade de gerar as mudanças de cultura em suas organizações, bem como a identificação de usos de práticas que tragam valor para as organizações enquanto introduzem a cultura intrínsecas das abordagens ágeis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Conboy, K. (2009). Agility from first principles: Reconstructing the concept of agility in information systems development. Information Systems Research, 20, 329-354.

Cohn, M. (2011). Desenvolvimento de Software com Scrum: Aplicando Métodos Ágeis com Sucesso. 1ed. Bookman, Porto Alegre, RGS, Brasil.

Collabnet-Versionone. (2019). 13th Annual State of Agile Report. Disponível em: https://www.stateofagile.com/#ufh-i-521251909-13th-annual-state-of-agile-report/473508. Acesso em: 12 maio 2020.

Diel, E.; Bergmann, M.; Marczak, S.; Luciano, E. (2015). What is Agile, Which Practices are Used, and Which Skills are Necessary According to Brazilian Professionals: Findings of an Initial Survey. 6th Brazilian Workshop on Agile Methods. Disponível em: http://repositorio.pucrs.br/dspace/handle/10923/14131. Acesso em: 27 jun. 2020.

Fuchs, M.; Messner, J.; Sok, R. (2018). Leadership in a VUCA world: The Jedi Path to Agile Mastery Freiburg. Haufe-Lexware GmbH & Co.

Kon, F. (2008). Dificuldades na implantação de Métodos Ágeis. Encontro Ágil – IME/USP, São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: https://www.ime.usp.br/~kon/presentations/EncontroAgil-08-Dificuldades.pdf. Acesso em: 11 maio 2020.

Melo, C. O.; Santos, V.; Katayama, E.; Corbucci, H.; Prikladnicki, R.; Goldman, A.; Kon, F. (2013). The Evolution of Agile Software Development in Brazil Education, Research, and the State-of-the-Practice. Journal of the Brazilian Computer Society, 19(4), 523-552.

Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1986). The New New Product Development Game. Disponível em: https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game. Acesso em: 10 maio 2020.

Pessoa, L. M. (2019). Inovação, Criatividade e Design Thinking: introdução aos conceitos. Dissertação de Mestrado em Indústrias e Culturas Criativas: gestão e estratégia. Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Project Management Institute [PMI]. (2018). The Project Manager of the Future: Developing Digital-Age Project Management Skills to Thrive in Disruptive Times. Disponível em: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/digital-pm-skills.pdf?sc_lang_temp=en. Acesso em: 10 maio 2020.

Richardson, R. J. (2017). Pesquisa Social: métodos e técnicas. 4ed. GEN Atlas, São Paulo, SP, Brasil.

Rigby, D. K.; Sutherland, J.; Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. Harvard Business Review, 94(5), 40-50. Disponível em: https://hbr.org/2016/05/embracing-agile. Acesso em: 12 maio 2020.

Schwaber, K.; Sutherland, J. (2017). Guia do Scrum - Um guia definitivo para o Scrum: As regras do Jogo. Disponível em: https://www.scrumguides.org. Acesso em: 09 maio 2020.

Straushs, E. P. (2013). Limitadores e soluções de contorno na adoção de práticas ágeis do método Scrum em projetos de desenvolvimento de software. Tese de Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação. Universidade Católica de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

CAPÍTULO 3

O PAPEL DA ORGANIZAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DA RESILIÊNCIA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DOS COLABORADORES

Katarina Maria Ferraz Mendonça

RESUMO

Este artigo explora o papel das organizações no desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional dos profissionais. Com a revolução tecnológica em curso, as empresas enfrentam um ambiente altamente competitivo e estão constantemente buscando maneiras de se adaptar e evoluir. Essas mudanças não se limitam apenas ao contexto econômico, mas também afetam a dinâmica organizacional como um todo. A pesquisa tem como objetivo analisar as principais teorias, modelos e práticas que sustentam essa abordagem, identificar os conceitos- chave relacionados ao tema, compreender os desafios enfrentados pelos profissionais no processo de desenvolvimento e explorar as estratégias para desenvolver a resiliência e inteligência emocional. A metodologia utilizada é exploratória e bibliográfica, com análise de conteúdo para identificar e categorizar os principais temas e informações encontrados na literatura.

Palavras-chave: Organizações. Resiliência. Inteligência Emocional.

ABSTRACT

This article explores the role of organizations in developing professionals' resilience and emotional intelligence. With the ongoing technological revolution, companies face a highly competitive environment and are constantly seeking ways to adapt and evolve. These changes are not limited to the economic context but also affect the organizational dynamics as a whole. The research aims to analyze the main theories, models, and practices that support this approach, identify key concepts related to the topic, understand the challenges faced by professionals in the development process, and explore strategies to develop resilience and emotional intelligence. The methodology used is exploratory and bibliographic, with content analysis to identify and categorize the main themes and information found in the literature.

Keywords: Organizations. Resilience. Emotional Intelligence..

INTRODUÇÃO

Com a crescente revolução tecnológica houve uma intensificação da competitividade e as empresas passaram a estar constantemente buscando formas de se adaptar e evoluir. As mudanças são percebidas não apenas no contexto econômico das organizações, mas também no contexto organizacional. Essas mudanças acarretam uma pressão por metas alcançadas, necessidade de inovação constante e um alto nível de competitividade empresarial trazem impactos tanto físico quanto psicológico exigindo dos colaboradores o desenvolvimento de novas habilidades e capacidade de adaptação (Huttoni & Giddens, 2004).

Diante desse contexto, o objetivo da pesquisa é analisar o papel das organizações no desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional dos profissionais, identificando as principais teorias, modelos e práticas que sustentam essa abordagem. A questão central da pesquisa é investigar como as organizações podem contribuir para o desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional de seus colaboradores. Para responder a essa questão, serão estabelecidos os seguintes objetivos específicos: identificar os conceitos chaves relacionados ao tema explorando sua relação e importância no contexto organizacional; compreender os desafios que os profissionais encontram no processo de desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional e explorar como o profissional pode desenvolver a resiliência e inteligência emocional.

A presente pesquisa se justifica pela crescente importância da resiliência e inteligência emocional no ambiente de trabalho. Compreender como os profissionais podem desenvolver essas habilidades, enfrentar os desafios envolvidos nesse processo e entender o papel das organizações no desenvolvimento dessas capacidades é fundamental para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Ao investigar teorias, modelos, estratégias e melhores práticas relacionadas ao desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional, esta pesquisa contribuirá para avançar o conhecimento na área e fornecer subsídios para a implementação de programas organizacionais eficazes que promovam o bem-estar dos profissionais, a qualidade das relações interpessoais e o desempenho organizacional como um todo.

Esta pesquisa adotará uma abordagem metodológica exploratória e bibliográfica. A metodologia exploratória será utilizada para investigar e compreender a relação entre

resiliência, inteligência emocional e o contexto organizacional, além de explorar as estratégias e desafios enfrentados pelos profissionais no desenvolvimento dessas habilidades. A pesquisa bibliográfica envolverá a revisão de literatura especializada, incluindo artigos científicos, livros e documentos relevantes, para obter uma base teórica sólida e atualizada. A análise de dados será realizada por meio de técnicas de análise de conteúdo, permitindo identificar e categorizar os principais temas, conceitos e informações encontrados na literatura, a fim de responder às questões de pesquisa e atingir os objetivos propostos.

A saber, o artigo está estruturado da seguinte forma: na introdução apresenta-se o tema de modo geral ao leitor. No desenvolvimento, apresenta-se os conceitos chaves referentes ao tema, os desafios encontrados pelos profissionais no processo de desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional e estratégias. Na conclusão tece-se uma reflexão sobre o que foi mais significativo na pesquisa realizada e nas leituras. Por fim, as referências bibliográficas.

CONCEITOS CHAVES

Robbins at al (2010, p. 105) define inteligência emocional como "a capacidade da pessoa de (1) ser autoconsciente do seu estado afetivo (reconhecer suas próprias emoções quando as sente), (2) detectar as emoções nos outros e (3) administrar as pistas e informações transmitidas pelas emoções."

A Inteligência emocional relaciona-se com a capacidade de controlar impulsos e emoções e motivar a si mesmo e aos outros. Assim sendo, a inteligência emocional é entendida como a habilidade de reconhecer as emoções, evocar sentimentos e facilitar o processo de pensamento, demonstrando a capacidade de avaliar as manifestações emocionais tanto em si mesmo quanto nos outros. Além disso, envolve a gestão eficaz dessas emoções, visando ao crescimento e bem-estar de todos os envolvidos.

De acordo com Weisinger (2001), a inteligência emocional pode ser definida como a utilização inteligente das emoções, ou seja, a capacidade de direcionar intencionalmente as

emoções a seu favor, utilizando-as como uma ferramenta para influenciar seu comportamento e raciocínio, com o objetivo de aprimorar os resultados alcançados.

Goleman (2012) corrobora ao afirmar que a inteligência emocional pode ser descrita como a habilidade de criar motivação interna e persistir em um objetivo, mesmo diante de obstáculos; controlar impulsos e aguardar a satisfação dos desejos; manter um estado de espírito positivo e impedir que a ansiedade prejudique o raciocínio; e ser empático e autoconfiante.

No que se refere ao conceito de resiliência, Siqueira et al (1999) afirma que o conceito pode ser entendido sob duas óticas: o psicológico e o empresarial. Na área de psicologia, o temo é entendido como um processo dinâmico que permite a adaptação positiva em situações adversas. Quando aplicado ao contexto empresarial, a resiliência refere-se à capacidade de se renovar ao longo do tempo por meio da inovação.

O termo também passou a ser utilizado em outras áreas de conhecimento, incluindo os estudos organizacionais. Segundo Fernandes (2020, p. 7), resiliência organizacional "é a capacidade de efetivamente absorver e desenvolver estratégias, envolver-se em atividades transformadoras para capitalizar surpresas disruptivas que, potencialmente ameacem a sobrevivência da organização."

A inteligência emocional e a resiliência são conceitos que se relacionam na medida em que ambos se referem à capacidade de lidar com situações adversas. Enquanto a inteligência emocional se relaciona com a habilidade de reconhecer, gerenciar e utilizar as emoções para atingir objetivos, a resiliência diz respeito à capacidade de se adaptar e se renovar ao longo do tempo diante de situações adversas. Ambos os conceitos são importantes para indivíduos e organizações, uma vez que podem auxiliar na superação de desafios e na busca por resultados positivos.

De acordo com Goleman (1999), a inteligência emocional é composta por cinco aptidões interdependentes: autoconsciência, autogestão, automotivação, empatia e habilidades sociais. A autoconsciência é a habilidade de reconhecer as próprias emoções, forças, necessidades e desejos, mantendo um equilíbrio entre autocrítica e esperança. Envolve viver com honestidade, reconhecendo os sentimentos e seu impacto em si mesmo, nos outros e no ambiente profissional.

Autogestão é essencial para líderes evitarem expressar emoções negativas contagiantes, incluindo otimismo, iniciativa, resiliência, transparência e autocontrole. Líderes

eficazes dominam o gerenciamento emocional pessoal antes de liderar, enquanto ambientes com rivalidades e sentimentos negativos resultam em baixa produtividade (Goleman, 1999)

Segundo Siqueira et al (1999), automotivação é a capacidade de canalizar a energia emocional para atingir metas pessoais e organizacionais. Esse controle individual permite que a pessoa seja produtiva e capaz de se adaptar aos objetivos.

A empatia nas empresas é, de acordo com Goleman (1999), a valorização dos sentimentos das pessoas lideradas, sendo uma habilidade crucial avaliada nos gestores. Ela está ligada à visão inspiradora do líder, baseada na compreensão dos sentimentos, opiniões e perspectivas dos liderados. A empatia é essencial para estabelecer relações interpessoais saudáveis em grupos.

Quanto à habilidade social, Goleman (1999), afirma que permite que pessoas e líderes aproveitem suas redes de relacionamentos e tenham facilidade em lidar com questões sociais em grupos. Ao discernir e interpretar suas próprias emoções e as dos outros, as pessoas são mais eficazes na gestão de relacionamentos. Além disso, os sinais emocionais emitidos durante as interações afetam diretamente as pessoas envolvidas.

A teoria das habilidades de Goleman permite uma melhor compreensão e gestão das emoções, tanto em relação a si mesmo quanto aos outros, facilitando a comunicação, o trabalho em equipe, a liderança eficaz e o bem-estar geral. Ao reconhecer e cultivar a inteligência emocional, as pessoas podem melhorar suas relações interpessoais, tomar decisões mais conscientes e enfrentar desafios com resiliência e adaptabilidade. O desenvolvimento e o uso efetivo das habilidades emocionais são essenciais para lidar com as complexidades das interações humanas.

DESAFIOS ENCONTRADOS PELOS PROFISSIONAIS NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA RESILIÊNCIA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

O desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional é essencial para o sucesso profissional e pessoal, no entanto, é um processo desafiador para os profissionais, pois requer um esforço contínuo de autoconhecimento, autogerenciamento e percepção pessoal (Santos Filho, 2023).

Santos Filho (2023, p. 568) afirma que a falta de autoconhecimento é um dos desafios encontrados no processo de desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional. Segundo o autor, "o profissional deve buscar meios de reconhecer de forma precisa as emoções próprias, como elas ocorrem, o que dispara seus interruptores e como isso influi em seu comportamento",

Percebe-se uma evidente correlação entre os conceitos de autoconsciência apresentado por Goleman (1999) e a falta de autoconhecimento, mencionada por Santos Filho (2023) quando se trata do desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional.

Portanto, a correlação entre esses dois conceitos evidencia a importância do autoconhecimento. Ao buscar meios de reconhecer de forma precisa as emoções próprias, compreender suas origens e entender como elas influenciam o comportamento, os profissionais podem superar o desafio da falta de autoconhecimento e fortalecer sua capacidade de lidar com as adversidades e desafios do ambiente profissional. A falta de autoconsciência emocional pode limitar a capacidade de lidar efetivamente com as emoções, resultando em dificuldades na tomada de decisões, na gestão do estresse e na interação interpessoal.

A autogestão "é a habilidade de domínio próprio frente aos estímulos advindos de pessoas e do ambiente" (Santos Filho, 2023). Envolve o gerenciamento consciente e equilibrado das próprias emoções, pensamentos e comportamentos, mesmo em situações desafiadoras. Não basta se autoconhecer, é preciso gerir o comportamento. Ao desenvolver essa habilidade, é possível tomar decisões claras e agir de acordo com os valores e objetivos pessoais. A autogestão é crucial tanto na vida pessoal quanto profissional, permitindo lidar efetivamente com desafios, conflitos e pressões, promovendo bem-estar e crescimento pessoal.

Mais uma vez, é possível percebe-se uma similaridade entre os conceitos de Santos Filho (2023) e Golemam (1999). Ambos concordam que envolvem a capacidade de dominar as próprias emoções e reconhecem que os estímulos são provenientes do ambiente e das pessoas. No entanto, as diferenças entre os conceitos estão na abordagem mais específica de Goleman em relação à liderança e às habilidades emocionais, enquanto Santos Filho visualiza a autogestão como um desafio a ser vencido no que se refere à habilidade do domínio próprio.

Por fim, a Percepção Social, na visão de Santos Filho (2023) é a “habilidade de perceber sentimentos e emoções do outro”, ou seja, é a capacidade de ser empático, de se colocar no lugar do outro, compreender seus sentimentos, necessidades e perspectivas.

A Percepção Social se torna um desafio para os profissionais uma vez que envolve a sensibilidade para captar sinais não verbais, ouvir atentamente e demonstrar interesse genuíno pelas emoções e experiências dos outros. Ser empático não é fácil, requer esforço e prática constante para desenvolver essa habilidade de se colocar no lugar do outro e compreender suas perspectivas e sentimentos.

No que diz respeito à percepção social citada por Santos Filho (2023), está diretamente relacionado à detecção das emoções já mencionada por Robbins et al. (2010). Ambos os autores destacam a importância de desenvolver a sensibilidade para captar sinais não verbais e demonstrar interesse genuíno pelas emoções e experiências das pessoas ao nosso redor.

Portanto, o texto acima aborda de maneira consistente e complementar os conceitos de autoconhecimento, autogestão e percepção social, relacionando-os com a definição de inteligência emocional proposta por Robbins et al. (2010). Todos esses aspectos são essenciais no desenvolvimento das habilidades emocionais e na capacidade de lidar efetivamente com as emoções próprias e dos outros.

Por fim, para superar esses desafios, é importante criar um plano de ação e comprometer-se com o desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional. É necessário encontrar tempo e recursos para praticar e buscar suporte, além de ter uma mente aberta para a mudança e investir em autoconhecimento.

ESTRATÉGIAS PARA DESENVOLVIMENTO DA RESILIÊNCIA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

De acordo com Weisinger (2001), o desenvolvimento da inteligência emocional tem impactos positivos nas empresas, como maior produtividade dos colaboradores, redução do

estresse, maior satisfação entre gestores, líderes e clientes, e eficiência competitiva dos profissionais.

Goleman (2012), afirma que o papel do gestor é o de influenciar valores e lidar com todas as emoções presentes no ambiente organizacional, incluindo seu próprio ambiente pessoal. É essencial que o gestor tenha a capacidade de trabalhar suas próprias emoções e as emoções dos outros, além de estar apto a lidar de forma habilidosa com pessoas em diferentes áreas da organização

Por meio de uma atuação ativa, o líder pode contribuir para a criação de um ambiente organizacional no qual a resiliência e a inteligência emocional sejam valores a serem alcançados em seus colaboradores. Isso pode ser realizado ao criar um ambiente propício às boas relações e ao estabelecer uma comunicação clara e abrangente (Santos Filho, 2013).

Além disso, é importante ter em consideração que as relações pessoais devem ser estabelecidas com uma perspectiva de longo prazo. Uma visão organizacional expressa de forma clara direciona a atenção dos colaboradores para um objetivo comum, promovendo o alinhamento.

Reconhecer e compreender os sentimentos das pessoas envolvidas é essencial para encorajar e demonstrar empatia. A organização deve facilitar a compreensão e absorção clara de seus objetivos, facilitando o papel dos gestores na geração de motivação, direcionamento, empatia, bem-estar e coesão. Quando a visão é clara, todos compreendem a mensagem e sabem o que precisa ser feito, contribuindo para a eficiência dos gestores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em suma, os objetivos da pesquisa foram plenamente alcançados, proporcionando uma análise abrangente do papel das organizações no desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional dos profissionais. Através da identificação das principais teorias, modelos e práticas que sustentam essa abordagem, foi possível responder de forma conclusiva à questão central da pesquisa sobre como as organizações podem contribuir para o desenvolvimento dessas habilidades em seus colaboradores.

Ao explorar os conceitos-chave relacionados ao tema e sua relevância no contexto organizacional, foi possível verificar que as organizações desempenham um papel crucial na criação de um ambiente propício ao crescimento emocional e ao bem-estar dos profissionais. Além disso, a compreensão dos desafios enfrentados pelos profissionais no processo de desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional permitiu a exploração de estratégias eficazes para lidar com tais obstáculos.

Dessa forma, esta pesquisa não apenas respondeu à questão central levantada, como também contribuiu para a ampliação do conhecimento sobre como as organizações podem promover o desenvolvimento da resiliência e inteligência emocional. Essas descobertas têm implicações significativas para a prática gerencial e para o crescimento individual dos profissionais, destacando a importância de investir nesses aspectos para o sucesso e das organizações no mundo atual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Fernandes, N. S., & Maia, A. C. (2020). A percepção da resiliência organizacional: um estudo sobre o modelo de gestão de recursos e pessoas. Revista Visão: Gestão Organizacional, 9(2), 01-19. Disponível em http://dx.doi.org/10.33362/visao.v9i2.1833. Acessado em 25 de maio de 2023.

Goleman, D. (1999). Trabalhando com a Inteligência emocional. Rio de Janeiro: Objetiva.

Goleman, D. (2012). Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva.

Hutton, W., & Giddens, A. (Eds.). (2004). No limite da racionalidade: convivendo com o capitalismo global. Rio de Janeiro, Brasil: Record. Disponível em https://archive.org/details/nolimitedaracion0000unse/page/n7/mode/2up. Acesso em 18 de maio de 2023.

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro (14ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Santos Filho, S. B. (2023). Resiliência e inteligência emocional, habilidades, desafios e o papel da organização. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, 9(4), xx-xx. doi:10.51891/rease.v9i4.9240. Disponível em https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/9240/3621. Acessado em 26 de maio de 2023.

Siqueira, M. M. M., Barbosa, N. C., & Alves, M. T. (1999). Construção e Validação Fatorial de uma Medida de Inteligência Emocional. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 15(2), 143-152.

Weisinger, H. (2001). Inteligência emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade. Rio de Janeiro: Objetiva.

CAPÍTULO 4

OS DESAFIOS E APRENDIZAGENS COM A GERAÇÃO Z NO MERCADO DE TRABALHO

Marcelo de Andrade e Silva

RESUMO

Este paper tem por pretensão discutir o papel da Geração Z com suas nuances nos quais apresentaremos através de seções que foram confeccionadas baseadas em levantamento bibliográfico e desenvolvida de maneira cronológica afim de propiciar um melhor entendimento do conteúdo a ser discutido. Nessas seções apresentaremos as características dessa geração, as mudanças que ela proporciona em relação a comportamento, fatores motivacionais, interrelações com demais gerações, perspectivas de crescimento e como o mercado de trabalho vem procurando se adaptar para poder conduzir essa inserção da melhor maneira possível, evitando conflitos entre gerações bem como maneiras de atraírem esses talentos nos processos seletivos e o mais importante de como retê-los. Sabe-se que é uma geração que possui anseios voltados para o que acredita, são competitivos e buscam vantagens que façam significados para sua forma de viver além de serem super conectados e buscarem evolução profissional rápido e que a todo momento precisam ser desafiados, mas para tanto como deve ser feita toda essa estrutura de gestão para podermos sempre desafiar essa geração e retê-la?

Palavras-chave: Geração Z. Liderança. Gestão de Pessoas. Ambiente Corporativo.

ABSTRACT

This paper intends to discuss the role of Generation Z with its nuances in which we will present through sections that were made controlled in bibliographic survey and developed in a chronological way in order to provide a better understanding of the content to be discussed. In these sections, we will present the characteristics of this generation, such as changes it brings in relation to behavior, motivational factors, interrelationships with other generations, growth prospects and how the labor market has been seeking to adapt to autonomous power this insertion in the best possible way, avoiding conflicts between generations as well as ways to attract these talents in the selection processes and, most importantly, how to retain them. It is known that it is a generation that has yearnings focused on what it believes in, are competitive and seek advantages that make meanings for their way of life in addition to being super connected and seeking fast professional evolution and that at all times they need to be challenged, but for that How should this whole management structure be set up so that we can always challenge this generation and retain it?

Keywords: Generation Z. Leadership. People management. Corporate Environment.

INTRODUÇÃO

Sabe-se que os ambientes empresariais estão em constantes mudanças, sejam culturais, econômicas e sociais em virtude não somente das influências dos aspectos trazidos pela globalização e tecnologia e, contudo, se faz necessário desenhar novos modelos de gestão, estratégias e direcionamentos, tornando assim um desafio constante para todos os gestores a construção desses encaminhamentos (Santos, A. L, 2011). Contudo é de suma importância que esses gestores / líderes tenham compreensão e discernimento dos perfis geracionais dos profissionais que fazem parte do seu time de colaboradores para que possuam uma atuação com mais eficácia quanto as decisões a serem tomadas para propiciar todos motivados, alinhados à cultura da empresa bem como mantendo um clima organizacional condizente às expectativas de todos e alinhados as metas estipuladas tendo como principal objetico o acompanhamento do crescimento não somente da empresa como também das pessoasl (Ladeira, 2013).

De acordo com Martins; Flink (2013), dentro das organizações existem equipes heterogêneas, de diferentes gerações laborando em conjunto no qual esse ambiente pode sofrer uma grandes influências das relações entre essas gerações podendo existir conflitos entre eles pela idade, perspectivas de vida e de relações com o trabalho. Entretanto percebemos um grande desafio no que diz respeito ao gerenciamento dessas pessoas oriundas de diversas gerações e que estão em um mesmo ambiente em prol de um objetivo em comum que passam a compartilhar decisões. Zemke (2008) retrata que dentro de um mesmo local de trabalho encontramos uma diversidade de crenças, experiências, visões e vivências.

Atualmente identificamos nas organizaçõess análises identificam a presença nas organizações a Geração dos Baby Boomers (1946 a 1964 – valorizam a segurança no trabalho) a Geração X (1965 a 1978 - buscam liderança através da competência), a Geração Y (1979 a 1992 – buscam ascenção e gostam de inovação e desafio) e a Geração Z (1995 a 2010) (Martins; Flink, 2013). A Geração Z está entrando no mercado de trabalho e que possuem uma perspectiva menos hierárquica, valorizam empresas socialmente responsáveis, gostam de desafios, almejam flexibilidade quanto ao horário de trabalho, qualidade de vida, são multitarefas, possuem grande

habilidade em tecnologia, são multitarefas, gostam de roupas informais e trabalham normalmente com o que gostam de fazer (Tiba, 2009).

Partindo de todos estes pressupostos, o presente trabalho tem a pretensão de informar as características da Geração Z, como manter o equilíbrio com essa geração, como atrair e reter esses talentos e como as empresas estão se preparando para receber essa nova geração.

Para tanto foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica afim de levantarmos materiais que embazassem a escrita desse *paper* no qual está estruturado em seções em que na primeira iremos discutir sobre o perfil da Geração Z. Na segunda seção iremos abordar como os gestores e empresas estão atuando para reter esses talentos e em seguida apresentaremos as considerações sobre o tema.

PERFIL DA GERAÇÃO Z

Não há um consenso quanto ao surgimento da geração Z mas a grande maioria dos autores retrata como na primeira metade da década de 90 e que também direcionam o final para 2010 mas há divergências nesse sentido. Isso ocorre em virtude de recentemente as análises demográficas serem inseridas nos seus estudos. Grubb (2018) sugere diversas nomenclaturas como *post-Millennials*, *homeland Generation*, os *nextsters*, os *iGenerations*, entre outros. Sabe-se que a letra "Z" é oriunda da palavra zapear eu significa trocar constantemente o canal da tv se referindo afacilidade e adaptabilidade às constantes mudanças (Ceretta & Froemming, 2011).

Tem como principal característica a facilidade com o uso da tecnologia e em virtude disso também são conhecidos como os nativos digitais por muitos já nascerem com páginas nas redes sociais.

De acordo com Grubb (2018), a geração Z utilizam as mídias digitais para se conectar com o mundo inteiro, sendo uma característica muito positiva para o mercado globalizado do trabalho e não somente para se comunicar com pessoas. São ágeis, multitarefas, relacionais, criativos, focados em resultados e buscam trabalhar em empresas que possuam propósitos sociais, de sustentabilidade, tem preferência ao modelo hibrido ou home office de trabalho e com flexibilidade de horário. Um aspecto importante que devemos destacar é que são fiéis a sua carreira e não as empresas e muitos acabam por desenvolver o lado empreendedor.

Tapscott (2009) caracterizou a geração Z como:

a) Livres quanto as suas escolhas.
b) Experiência de compra e customização da mídia.
c) Checam sempre as informações.
d) São leais e transparentes.
e) São colaborativos.
f) São associadas as experiências. Fazem o que gostam.
g) Buscam progressão rápida na carreira.
h) Possuem uma cultura da invenção.

Essa geração possui uma característica muito forte que é o imediatismo e visam resultados de ascensão dentro das organizações de maneira rápida e a hierarquia não é um ponto forte. A Geração Z, como profissionais, chega ao mercado de trabalho em busca de empresas conectadas, aberta ao diálogo, velozes e globais.

O QUE FAZER PARA LIDERAR E RETER OS TALENTOS DA GERAÇÃO G

Na atualidade encontramos até 04 (quatro) gerações trabalhando em uma mesma empresa portanto há de se ter um grande cuidado porque a manipulação da tecnologia, comunicação e informações podem gerar conflitos além do que novas idéias podem desencadear ambientes com clima organizacional não favorável por profissionais de gerações passadas se sentirem ameaçados.

Aspectos como valores, princípios, objetivos, ética, aspecto comportamental podem afetar as relações no trabalho (Lombardia et al., 2008).

Portanto, nessa fase que nos encontramos os líderes / gestores devem possuir preparo para gerir essas relações interpessoais e profissionais para que não desencadeie resultados negativos na empresa. É de suma importância que se reconheça os aspectos de casa geração buscando conduzi-las da melhor maneira e buscar a união em busca dos objetivos pessoais e da empresa (Lombardia et al., 2008).

Sabemos que os gestores devem estar atentos as crenças, vivências, experiências e subjetividades que os colaboradores possuem e que podem influenciar diretamente na cultura da empresa e na produtividade individual sendo assim Chiavenato (2003) relembra que antigamente tinha-se uma preocupação nas máquinas e métodos e que atualmente a preocupação é focada nos grupos sociais.

Entende-se que há espaço para todos os tipos, perfis e estilos de profissionais, de acordo com os seguimentos das empresas, mas que é de suma importância que os gestores e líderes saibam alinhar esses diferentes perfis com a cultura e identidade da empresa. O perfil comportamental da geração Z está em processo de contrução em experiências e vivências e que os e as empresas saibam desenvolvê-lo e aliar o seu perfil de trabalho ao que a empresa necessita.

Por serem dispersos há uma dificuldade quanto a confiança na delegação dos trabalhos e para tanto se faz necessário que essa desconfiança seja trabalhada aos poucos, com delegação de tarefas mais simples até as mais difíceis e complexas para gerar a relação de confiabilidade e credibilidade.

Há o entendimento que os indivíduos da geração Z precisa entender sentido em tudo e não se apegam aos objetivos da empresa se não perceberem isso sendo mais leais a si mesmo que a organização e que atualmente esse é o maior fator de dificuldade quanto a retenção desses talentos, junto com os constantes desafios e *feedbacks* que precisam ser dados e direcionados.

Muitas empresas atualmente desenvolvem atividades que visam o desenvolvimento e retenção desses talentos como investimento em qualificação, seja internamente ou financiando cursos, palestras, congressos, também fazem avaliação de performance, possuem a possibilidade do trabalho remoto, escutar e motivá-los a entender o ritmo da empresa, visam o desenvolvimento do *compliance* através da ética, transparência, questões socioambientais, daily e reuniões de desempenho para direcionamento e trocas de experiências, plano de carreira, período de integração, visam desenvolver uma comunicação mais eficiente, motivações e mentalidade construtiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o que foi exposto quanto ao mercado de trabalho e as constantes mudanças, percebemos que muitas empresas através dos profissionais de gestão de pessoas estão tendo dificuldades em relação aos diferentes grupos de gerações, porém é fato que a Geração Z vem trazendo diversos desafios para esses profissionais no que tange a retenção desses jovens. O maior sem dúvida é proporcionar da melhor maneira a integração deles no ambiente corporativo para que não haja choque e conflitos.

As empresas e os gestores entendem a necessidade de readequação para sobrevivência no mercado e, contudo, se aprimoram para buscar entender e ressaltar o talento de seis colaboradores de acordo com cada geração visando extrair o que se tem de melhor de cada um. Ser flexível e estimular o desenvolvimento e divisão dos projetos e tarefas, delegando atribuições com comprometimento, determinação, prazo, qualidade e buscando estimulá-los se faz necessário a cada dia afim de buscarem as suas superações e em concomitante ter um plano de carreira muito bem estruturado para que todos entendam aonde estão e aonde podem chegar, sendo o principal de como podem chegar lá e em quanto tempo.

O *turnover* que a geração Z impôs fez com que o seu entendimento e aprendizagem se tornassem constantes com investimentos em autodesenvolvimento e com isso o gestor de pessoas precisa atuar como facilitador desse ambiente competitivo, dinâmico e em constante mudanças e que as pessoas passam a ser vistos como o capital mais importante da organização através do conhecimento

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ceretta, S., & Froemming, L. (2011). Geração Z: Compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente. Revista Eletrônica Do Mestrado Profissional Em Administração Da Universidade Potiguar, (2), 15-24.

Chiavenato, I. (2003). Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente e moderna na administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier.

Grubb, V. (2018). Conflitos de Gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho (1ª ed.). São Paulo: Autêntica Business.

Ladeira, L. B., et al. (2013). O conflito de Gerações e o impacto no ambiente de trabalho. Rio de Janeiro. IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão, ISSN 1984-9354.

Lombardia, P. G., Stein, G., & Pin, J. R. (2008). Políticas para dirigir a los nuevos profesionales – motivaciones y valores de la generacion Y. Documento de investigación. DI753, 2008. Disponível em: http://www.iesep.com/Descargas/spdf/Gratuitos/R130.pdf. Acessado em: 31 de janeiro de 2023.

Martins, T. H., & Flink, R. (2017). Competências para Gerenciar Diferentes Gerações. VII Congresso Virtual Brasileiro – Administração. Disponível em 15 de maio de 2017, de http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=22&id=7412. Acessado em 16 de janeiro de 2023.

Menetti, S. A. P. P. (2013). O comprometimento organizacional da Geração Y no Setor de Conhecimento Intensivo. São Caetano do Sul: USCS / Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

Santos, A. L. (2011). A Geração Y nas organizações modernas: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas organizações. São Paulo - SP. Dissertação de Mestrado em Administração. FEA/USP.

Tapscott, D. (2009). Grown Up Digital: how the net generation is changing your world. New York: McGraw-Hill.

Zemke, R. O. (2008). Respeito às Gerações. In: Mariano, S. R. H.: Mayer, V. F. (Org.). Modernas Práticas na Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro.

TIBA, I. (2009). Conheça a Geração Z. Portal Carreira & Sucesso. Disponível em 19 de setembro, 2022, de http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/tendencias/conheca-a-geracao-z. Acessado em 17 de janeiro de 2023.

CAPÍTULO 5

GERAÇÃO Z: DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA DENTRO DAS ORGANIZAÇÕOES

Clarice Carvalho Silva

Eustáquio Ferreira Guedes Junior

RESUMO

As organizações contemporâneas são basicamente formadas por indivíduos cujas diferenças compõem sua estrutura social. A presença de Baby Boomers, Geração X, Y e Z em um mesmo ambiente de trabalho podem conferir vantagem competitiva, bem como desafios que precisam ser observados e gerenciados. Além disso, diferenças geracionais podem ser fonte de conflito, levando os líderes das organizações a buscarem estratégias para entender e mitigar esses problemas. Utilizando a revisão bibliográfica como metodologia de pesquisa, este estudo visa entender as principais características da Geração Z, cujos indivíduos se destacam por possuir um alto nível de conexão com a tecnologia, conhecimento técnico, esperança de rápido avanço na carreira e interesse em ideias inovadoras. Diante da relevância e contemporaneidade do tema, buscou-se compreender conceitos relacionados à liderança, motivação e satisfação no trabalho em relação à Geração Z, a fim de diagnosticar como as organizações devem se preparar para atrair, liderar, motivar e reter esses indivíduos.

Palavras-chave: Geração Z. Liderança. Desafios. Motivação.

ABSTRACT

Today's organizations are essentially formed by individuals whose differences make up their social structure. The presence of baby boomers, Generation X, Y and Z in the same work environment can provide a competitive advantage, but it can also present challenges that must be considered and addressed. In addition, the differences between generations can be a source of conflict, prompting business leaders to seek strategies to understand and mitigate these issues. Using literature review as a research method, this study aims to understand the main characteristics of Generation Z, whose individuals are characterized by a high level of attachment to technology, technical knowledge, hope for rapid career advancement, and interest in innovative ideas. Given the relevance and timeliness of the topic, we sought to understand concepts related to leadership, motivation, and job satisfaction as they relate to Generation Z in order to diagnose how organizations should prepare to attract, lead, motivate, and retain these individuals.

Keywords: Generation Z. Leadership. Challenges. Motivation.

INTRODUÇÃO

A entrada da Geração Z no mercado de trabalho nos últimos anos trouxe mudanças nas relações de trabalho. Formada por jovens nascidos a partir de 1995, a Geração Z caracteriza-se por uma alta conexão entre indivíduos e tecnologia, situação que pode representar um desafio significativo para os líderes organizacionais, principalmente devido à presença de gerações anteriores, onde as relações se davam de forma distinta (Assis et al., 2022; Botrel, 2021).

As empresas são basicamente formadas por indivíduos cujas diferenças encarnam e formam sua estrutura social. Nessa linha de pensamento, vale ressaltar que diferenças relacionadas a gerações de pessoas ocorrem dentro das organizações e que podem apresentar vantagens competitivas, bem como desafios que precisam ser observados e gerenciados.

Vale frisar, que a presença das gerações baby boomers, X, Y e Z no mesmo ambiente organizacional, portanto, pode ser motivo de conflitos, levando as organizações a buscar estratégias para entendê-los e mitigá-los. Alguns desses conflitos se devem a diferentes comportamentos e percepções do que o trabalho significa entre as gerações (Thomas, 2015).

Portanto, a geração Z, ao ser introduzida no ambiente corporativo, exige uma adaptação constante tanto nos negócios quanto na gestão de pessoas e talentos (Assis et al., 2022; Botrel, 2021).

Utilizando como metodologia de pesquisa a revisão de literatura, este trabalho visa compreender as principais características da Geração Z e os desafios que os líderes contemporâneos enfrentam dentro das organizações, demonstrando a importância de as empresas atualizarem e adequarem seus valores para atrair e reter esses talentos.

Dada a relevância e contemporaneidade do tema, buscou-se compreender conceitos relacionados à liderança, motivação e satisfação no trabalho em relação à Geração Z, a fim de diagnosticar como as organizações devem se preparar para atrair, liderar, motivar e reter esses indivíduos no ambiente de trabalho.

DESENVOLVIMENTO

No âmbito corporativo as empresas contemporâneas possuem indivíduos de diferentes gerações. Portanto, os líderes devem ter a capacidade de trabalhar com pessoas diversas.

A Geração Tradicional (nascida antes de 1945) é composta por pessoas leais, respeitosos com a autoridade, teimosamente independentes, têm uma boa ética de trabalho, são confiáveis e têm comunicação avançada e habilidades interpessoais.

Os Baby Boomers (nascidos em 1946-1964) são bem-educados, questionam a autoridade, têm excelentes habilidades de trabalho em equipe e gostam de assumir tarefas movidas a adrenalina.

Os indivíduos da Geração X (nascidos em 1965-1980) são independentes, orientados para a família, intolerantes à burocracia, críticos, trabalhadores e socialmente responsáveis.

A Geração Y (nascidos em 1981-1995), por sua vez, tem indivíduos altamente sociais, leais, conhecedores de tecnologia, socialmente responsáveis e valorizam o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Por derradeiro, os jovens da Geração Z (nascidos após 1995) são multitarefas, conhecedores de tecnologia, querem subir rapidamente e se interessam por ideias inovadoras. Ao mesmo tempo, querem ter qualidade de vida e trabalhar em uma empresa socialmente responsável. Eles valorizam todos os aspectos da comunicação, o que exige que seus líderes deem feedback frequente no trabalho. Esses jovens também priorizam o trabalho em empresas socialmente responsáveis e com bom ambiente de trabalho (Colet & Mozzato, 2019).

Sendo assim, as características observadas na literatura sugerem que a tecnologia é um elemento central da Geração Z.

LIDERANÇA NA GERAÇÃO Z: O QUE OS LÍDERES DEVEM PRESTAR ATENÇÃO PARA ATRAIR E RETER A GERAÇÃO Z.

Como a motivação está associada à autorrealização, isso não é exceção para a Geração Z. Apesar de serem imediatistas e almejarem rápido crescimento profissional, também buscam aperfeiçoamento e novas experiências. Essa geração também busca qualidade de vida, mudança constante, sentir-se útil, aprender e inovar no ambiente de trabalho (Assis et al., 2022; Maurer, 2013).

De outro giro, os pequesisadores Fantini & Souza (2015) analisaram os motivadores de diferentes gerações e concluíram que a Geração Z valorizava certos aspectos de forma

semelhante a outras gerações, como o salário, mas diferiam ao enfatizar a flexibilidade, a liberdade e a autonomia na realização das atividades.

Ademais, sob o contexto de uma estrutura de remuneração adequada, a Geração Z é conhecida por se preocupar com os valores que as empresas representam como um todo em termos de ética, sociedade e meio ambiente, por isso a gestão de valores também é importante para os colaboradores dessa geração (Botrel, 2021).

Outrossim, com esse conceito em mente é necessário preencher a lacuna que existe entre os valores organizacionais e pessoais da Geração Z. Empresas com valores mais tradicionais que ainda não se adaptaram ao mundo moderno podem ter muita dificuldade e perder competitividade, pois os jovens da Geração Z entram no mercado com novas expectativas, e se não encontrarem oportunidades de supri-las de alguma forma, isso afetará seu entusiasmo, então eles buscarão novas áreas para o seu desenvolvimento (Lima, 2021).

Nota-se, ainda que as enormes interações tecnológicas fazem com que passem muito tempo em mundos virtuais, limitando o tempo que dispõem para conversas e relacionamentos no dia a dia e na convivência. Características que os líderes devem respeitar e abordar adequadamente para motivar esses jovens a interagirem e integrar suas equipes de trabalho. Por isso, os líderes devem estar atentos e proporcionar oportunidades desafiadoras de aquisição de novos conhecimentos. Portanto, diante da presença cada vez maior desses jovens no mercado de trabalho, os líderes devem entender suas expectativas para saber como mantê-los na empresa (Assis et al., 2022).

É inegável que as empresas estão se adaptando e aprimorando seus processos de trabalho para reter e manter esses colaboradores, mas ainda há espaço para melhorias, principalmente no que diz respeito às estratégias de gestão de pessoas para alinhar os interesses das diferentes gerações dentro do ambiente organizacional (Botrel, 2021).

CONTEMPORANEIDADE DAS EMPRESAS COM A GERAÇÃO Z

A Geração Z está entrando no mercado de trabalho e trazendo grandes mudanças, obrigando as empresas a se adaptarem para atrair esses talentos, pois essa geração é muito exigente e busca organizações que valorizem não apenas suas características profissionais,

como habilidades técnicas, mas também suas características pessoais como comunicação aberta, conectividade, dinamismo e globalização (Mendes, 2012).

Esses jovens talentos trazem habilidades promissoras que podem resolver os problemas mais complexos da atualidade, como habilidades técnicas, agilidade, praticidade, criatividade e forte capacidade de multitarefa (Lima, 2021).

Observa-se que diante dessa situação, os gestores contemporâneos atuam de forma efetiva e decisiva na gestão do capital humano de suas empresas para liderar gerações de forma ampla e coletiva por meio de processos de atração de talentos, motivação, reconhecimento, políticas de trabalho e remuneração de pessoas, mas com uma aposta cada vez maior na harmonia coletiva, nos times de líderes e em cada pessoa especificamente (Martins, 2021).

Portanto, está claro que os indivíduos da Geração Z desejam carreiras que ofereçam bons salários vinculados à flexibilidade e responsabilidade social da empresa. Portanto, o papel do líder e da organização é desafiador em atender esses colaboradores para atraí-los e retê-los no ambiente corporativo (Botrel, 2021).

DESAFIOS DOS LÍDERES CONTEMPORÂNEOS NA GESTÃO DE PESSOAS DA GERAÇÃO Z.

A convivência de diferentes gerações com diferentes características e aspirações em um mesmo ambiente de trabalho gera conflitos. Essa situação exige que o líder tenha habilidades de mediação de conflitos para liderar a equipe de maneira adequada, não refletindo na produtividade e na negatividade da equipe (Assis et al., 2022).

Nascida em um mundo digital, a Geração Z, que está presente nas organizações e representa um número significativo e crescente, domina as inovações tecnológicas e habilidades multifuncionais, o que torna suas vidas aceleradas. Porém, essa facilidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo pode ser prejudicial, comprometendo sua concentração e tirando o seu foco (Lima, 2021).

Percebe-se claramente que os gestores e as empresas como um todo enfrentam novos desafios (Martins, 2021). Colet & Mozzato (2019) destacam que os colaboradores da Geração Z se sentem desconfortáveis em ambientes monótonos e que cabe aos líderes desenvolverem estratégias como apresentar novos desafios, estimular a criatividade e abrir espaço para o surgimento de ideias inovadoras.

Além da necessidade de líderes que possam estimular os colaboradores a focarem em resultados, os gestores de hoje têm o desafio de capacitar novos líderes que possam aumentar a velocidade dos processos internos, fomentar o empreendedorismo, estimular a inovação. Os gestores devem buscar um clima organizacional que promova a diversidade em todos os níveis, onde o bem-estar emocional seja contínuo e ininterrupto (Martins, 2021).

Com efeito, é latente que gerir e liderar pessoas de diferentes gerações é um dos grandes desafios da gestão nas organizações modernas. Além disso, é um grande desafio para as empresas adquirir líderes que estejam prontos e equipados para gerenciar e reter funcionários da Geração Z (Soares, 2012).

PRÁTICAS DE GESTÃO NA LIDERANÇA DA GERAÇÃO Z

Diante de um mercado de trabalho cada vez mais multigeracional, fica claro que, além de identificar práticas de gestão que facilitem a convivência de diferentes gerações, há a necessidade de formar líderes para gerir essas forças de trabalho (Assis et al., 2022).

De modo mais amplo, os líderes desses novos profissionais precisam saber direcionar suas tarefas, desmembrando projetos longos em pequenos pedaços para que esses jovens da Geração Z alcancem resultados rápidos e, consequentemente, recebam um feedback contínuo (Lima, 2021).

O planejamento de cargos, salários e programas tradicionais de atração e retenção de talentos não mais atendem às aspirações desta geração, com implicações preocupantes nas composições das organizações contemporâneas (Martins, 2021). Um ambiente de trabalho agradável é essencial para os Geração Z que gostam de ser reconhecidos pelo seu trabalho.

Ante o exposto, é de responsabilidade dos líderes proporcionar outras formas de recompensa além da financeira, como a capacitação profissional (Feitosa, 2021). Os gestores precisam cada vez mais investir em programas atraentes além de apenas uma boa remuneração e benefícios. Isso inclui o desenvolvimento organizacional, como qualificação e treinamento, já que esses jovens valorizam oportunidades de adquirir novos conhecimentos (Assis et al., 2022). Os líderes precisam enfrentar essa realidade, considerando que, apesar de suas diferenças, todos os colaboradores precisam trabalhar e buscar objetivos em conjunto (Martins, 2021).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações precisam investir no desenvolvimento de líderes e em estratégias de comunicação eficazes para ajudar a atrair e reter os indivíduos da Geração Z. Eles devem estar preparados para trabalhar com a diversidade geracional, respeitar suas diferenças e valorizar o potencial de suas equipes, incentivando oportunidades de troca de conhecimento entre as gerações mais antigas e mais jovens, refletindo assim, em uma força de trabalho multigeracional mais produtiva, e demonstrando a importância de uma comunicação eficaz entre líderes e liderados.

Em suma, as equipes são incentivadas a contribuir com suas ideias para soluções e atingir objetivos comuns, aplicar corretamente as metas insculpidos nas normas, e consequentemente, melhorar a diversidade com foco nos resultados positivos para a empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Assis, P. R. P. F., Costa, F. A., Nakashima, T. B. G. da S., Dejavite, L. C., Alves, I. R., Teixeira, S. L., Lopes, A. C. T., & Porfirio, T. F. dos S. (2022). Os Desafios dos Líderes da Geração Z e o Papel da Comunicação. Em A Arte da Gestão. Letra e Forma Editora.

Botrel, F. M. (2021). Aspectos relacionados à liderança e motivação de equipes: A nova Geração Z no ambiente corporativo. Em Anais do Seminário Internacional da MUST University: As formações dos profissionais digitais, liderança e gestão de equipes. MUST UNIVERSITY.

Colet, D. S., & Mozzato, A. R. (2019). "Nativos digitais": Características atribuídas por gestores à Geração Z. Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle, 8(2), 25. https://doi.org/10.18316/desenv.v8i2.5020

Fantini, C. A., & Souza, N. C. S. (2015). Análise dos fatores motivacionais das gerações baby boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. Revista iPecege, Instituto Pecege, 1(3/4), 126–145.

Feitosa, V. (2021). Motivando a geração Z. Flórida: Must University.

Lima, D. J. de Q. (2021). A Geração Z: Suas características e motivações voltadas ao mundo organizacional. Em Anais do Seminário Internacional da MUST University: As formações dos profissionais digitais, liderança e gestão de equipes. MUST UNIVERSITY.

Martins, G. (2021). Administrar diferentes gerações: Nexo candente nas organizações contemporâneas. Em Anais do Seminário Internacional da MUST University: As formações dos profissionais digitais, liderança e gestão de equipes. MUST UNIVERSITY.

Maurer, A. L. (2013). As gerações Y e Z e suas âncoras de carreira: Contribuições para a gestão estratégica de operações [Dissertação de Mestrado]. Universidade de Santa Cruz do Sul.

Mendes, T. (2012). Geração Y: forjada pelas novas tecnologias. Revista Brasileira De Administração, 91, 52–54.

Soares, E. (2012). Carreira: Sua empresa está preparada para receber a Geração Z?

Thomas, C. (2015). Gestão de pessoas: Dificuldades de relacionamento entre líderes e liderados pela diversidade das gerações.

CAPÍTULO 6

A TRANSFORMAÇÃO DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: O PAPEL DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO SETOR DE RECURSOS HUMANOS

Tatiana dos Santos Pereira

Larissa Colombo

RESUMO

Este trabalho aborda a influência crescente da Inteligência Artificial (IA) no setor de Recursos Humanos, especialmente no recrutamento e seleção de novos colaboradores. Com base em pesquisas e citações relevantes, destacaremos como a IA vem revolucionando as práticas de contratação, tornando o processo mais eficiente, rápido e eficaz. Abordaremos as vantagens da aplicação de IA nesse contexto, mencionando a automação de processos, o recrutamento ágil e a gestão baseada em dados, ao mesmo tempo em que discutiremos os desafios e considerações éticas associados a essa transformação. Este estudo demonstra a importância da adoção da IA no RH para aprimorar a aquisição de talentos e a adaptação às demandas do mercado atual. A capacidade da IA de acelerar a identificação e seleção de candidatos, bem como de reduzir custos operacionais, confere às empresas uma vantagem competitiva significativa. Além disso, o uso responsável da IA no RH é essencial para evitar preconceitos algorítmicos e garantir a transparência nas práticas de contratação. O presente paper baseia-se em uma metodologia de revisão bibliográfica que envolveu a pesquisa em diversas fontes, proporcionando uma base sólida para o desenvolvimento deste estudo. Conforme exploramos as implicações da IA no setor de Recursos Humanos, destacamos a necessidade de as organizações acompanharem essa revolução tecnológica para permanecerem competitivas e ágeis em um ambiente de negócios em constante evolução.

Palavras-chave: Inteligência Artificial. Recursos Humanos. Recrutamento.

ABSTRACT

This paper addresses the growing influence of Artificial Intelligence (AI) in the field of Human Resources, particularly in the recruitment and selection of new employees. Based on relevant research and citations, we will highlight how AI is revolutionizing hiring practices, making the process more efficient, swift, and effective. We will discuss the advantages of applying AI in this context, including process automation, agile recruitment, and data-driven management,

while also delving into the challenges and ethical considerations associated with this transformation. This study demonstrates the importance of adopting AI in HR to enhance talent acquisition and adapt to the demands of the current market. AI's ability to expedite candidate identification and selection, as well as reduce operational costs, provides companies with a significant competitive advantage. Moreover, responsible use of AI in HR is essential to avoid algorithmic biases and ensure transparency in hiring practices. This paper is based on a methodology of literature review that involved research from various sources, providing a solid foundation for the development of this study. As we explore the implications of AI in the Human Resources sector, we emphasize the need for organizations to embrace this technological revolution to remain competitive and agile in an ever-evolving business environment.

Keywords: Artificial Intelligence. Human Resources. Recruitment.

INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho está em constante evolução, impulsionado por fatores como a globalização, as inovações tecnológicas e a busca por flexibilidade e adaptação. Nesse cenário dinâmico, as empresas reconhecem a importância dos talentos como peças-chave em suas estratégias de inovação e crescimento (PONTES, 2010).

O recrutamento e seleção de novos colaboradores desempenham um papel crucial no desenvolvimento e sucesso das organizações. Historicamente, esses processos eram conhecidos por sua complexidade e lentidão, frequentemente ancorados em métodos analógicos que dificultavam a agilidade e eficiência necessárias no atual ambiente de negócios.

No entanto, a adesão a soluções tecnológicas, em especial a Inteligência Artificial (IA), tem transformado esse cenário, oferecendo oportunidades para otimizar o recrutamento e a seleção de pessoal. A aplicação da IA no contexto de Recursos Humanos se estabelece como uma tendência global, obtendo destaque em fóruns internacionais de relevância, como o Fórum Econômico Mundial, enfatizando o papel da automação e da IA na simplificação e aceleração do processo de aquisição de talentos.

Nesse contexto, este trabalho explora as vantagens da aplicação da IA no setor de Recursos Humanos, ressaltando como essa revolução tecnológica está transformando profundamente a maneira como as empresas identificam e contratam talentos. Ademais, abordaremos os desafios e considerações éticas inerentes a essa transformação.

Este paper se baseou em uma revisão bibliográfica, utilizando como metodologia o referencial teórico discutido na disciplina e selecionado a partir das análises sobre a importância da automação e IA no setor de Recursos Humanos.

O referencial teórico proporciona uma compreensão mais aprofundada do tema, com base em pesquisas realizadas por meio de consultas em sites como Scielo, Google Acadêmico, FGV e bibliotecas eletrônicas, contribuindo significativamente para o desenvolvimento deste estudo, levando em consideração os avanços tecnológicos e suas implicações no mercado de trabalho.

O PROCESSO DE RECRUTAMENTO

O processo de recrutamento e seleção desempenha um papel fundamental no desenvolvimento das organizações. Segundo Chiavenato (2004), o recrutamento engloba uma série de técnicas e procedimentos com o propósito de atrair candidatos qualificados para ocupar posições disponíveis nas empresas. A etapa subsequente, a seleção, consiste em uma análise minuciosa que confronta os requisitos do cargo com o perfil dos candidatos (CHIAVENATO, 2004).

Historicamente, esses processos eram notoriamente demorados e complexos, muitas vezes apoiados em métodos analógicos. Esteves (2020) constatou que, no Brasil, o processo de admissão de um novo colaborador demanda, em média, de uma a duas semanas, sendo os sistemas analógicos os principais vilões dessa lentidão.

À luz desse cenário, a adesão a soluções tecnológicas para otimizar o recrutamento e a seleção de pessoal se configura como uma tendência global. O tema ganha destaque em discussões de fóruns de relevância internacional, como o Fórum Econômico Mundial (Lima, 2021). A crescente necessidade de agilidade, eficiência e adaptação às mudanças do mercado impulsiona as empresas a explorar o potencial das inovações tecnológicas nesse contexto. A automação e a Inteligência Artificial, por exemplo, oferecem oportunidades para simplificar e acelerar o processo de aquisição de talentos, alinhando-o às demandas contemporâneas.

A REVOLUÇÃO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

A inovação tecnológica e as demandas do mercado têm impulsionado fortemente a aplicação da Inteligência Artificial (IA) no domínio do recrutamento e seleção de pessoal. Ferramentas baseadas em IA, tais como testes online, vídeo currículos e vídeo entrevistas, vêm se tornando cada vez mais comuns nas práticas dos departamentos de Recursos Humanos (GASPAR, 2016). Essa crescente adoção reflete a capacidade da IA de revolucionar o processo de recrutamento, trazendo consigo uma série de benefícios notáveis.

A IA se torna particularmente valiosa em setores com alta rotatividade de pessoal, como os call centers, onde a necessidade de substituir funcionários é constante. A implementação da IA nesses ambientes tem resultado em melhorias significativas na eficiência do processo de admissão. Por exemplo, a aplicação da IA no recrutamento de operadores de telemarketing reduziu o tempo médio de admissão de sete dias para apenas 36 horas (Crivellaro, 2020). Nesse contexto, os candidatos são contatados por meio de redes sociais, participam de testes e jogos que simulam situações de trabalho reais, e a entrevista com um supervisor ocorre apenas no estágio final do processo.

Além disso, os assistentes de IA ganha espaço para apoiar os recrutadores em várias tarefas, que vão desde a triagem inicial dos candidatos até o estabelecimento de contatos, agendamento de reuniões e entrevistas, bem como o engajamento e a reutilização de candidatos (VRONTIS; CHRISTOFI, et al., 2021). Como exemplo prático, plataformas de entrevistas online, como a HireVue, simplificam e agilizam significativamente os processos seletivos. Nesse cenário, os candidatos respondem a perguntas programadas previamente pelos recrutadores por meio de vídeos gravados, incentivando-os a apresentar suas melhores qualidades de forma concisa e envolvente (TEWARI; PANT, 2020).

O recrutamento e seleção está transformando fundamentalmente a maneira como as empresas identificam e contratam talentos. Essa revolução na utilização da IA no RH tem o potencial de otimizar as práticas de recrutamento, tornando-as mais ágeis e adaptáveis às demandas em constante evolução do mercado.

VANTAGENS DA APLICAÇÃO DA IA NO RH

A utilização da Inteligência Artificial (IA) no campo de Recursos Humanos tem trazido inúmeras vantagens que impactam significativamente os processos de seleção e contratação de novos colaboradores. Uma das maneiras cruciais pelas quais a IA se torna uma aliada valiosa é a automação de processos. Através de sofisticados softwares de gestão alimentados por IA, as empresas podem otimizar a administração de dados, documentos e avaliação de desempenho dos funcionários. Isso resulta não apenas em uma economia de tempo significativa, mas também na redução de custos operacionais e na minimização de retrabalhos, conferindo ao setor de RH uma eficiência aprimorada (Lima, 2021).

Além disso, a IA proporciona um benefício substancial relacionado à agilidade e precisão no processo de recrutamento. Plataformas inovadoras, como o Bettha, uma HR Tech do Brasil, capacitam as empresas a conduzirem processos seletivos totalmente digitais, aproveitando a IA para recrutar e contratar profissionais de forma autônoma e rápida. Além disso, a inteligência artificial é capaz de analisar o perfil comportamental dos candidatos, permitindo que sejam alinhados de maneira mais precisa com a cultura organizacional da empresa contratante. Esse avanço não apenas economiza tempo, mas também contribui para que as empresas identifiquem candidatos mais adequados às suas necessidades e valores (LIMA, 2021).

Outro aspecto fundamental é a implementação de soluções tecnológicas que possibilitam o monitoramento e a avaliação dos processos de seleção e do desempenho dos funcionários. A capacidade de acessar dados confiáveis promove a transparência nos processos, permitindo uma visão mais clara das práticas de contratação e desempenho. Isso, por sua vez, aumenta a probabilidade de tomar decisões mais eficazes relacionadas à realocação de posições ou à contratação de novos profissionais, como enfatizado por Vagas for Business (2020). A utilização da IA, ao promover uma gestão baseada em dados e informações sólidas, proporciona uma base sólida para decisões estratégicas e transparentes no âmbito do RH (LIMA, 2021).

DESAFIOS E CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

A implementação da Inteligência Artificial (IA) no setor de Recursos Humanos traz consigo vantagens notáveis, mas também suscita preocupações e impõe desafios éticos significativos. Uma dessas preocupações é a possibilidade de introdução de preconceitos algorítmicos e discriminação inconsciente durante o processo de seleção automatizada.

Um exemplo que ilustra vividamente os desafios inerentes ao viés algorítmico é o caso da Amazon, que identificou que seu sistema automático de triagem de currículos demonstrava uma inclinação notável em favor de candidatos do sexo masculino, especialmente em posições técnicas, como desenvolvedores (Lima, 2021). Este incidente destaca a importância de avaliar criticamente os algoritmos de seleção para evitar que tais preconceitos se perpetuem.

No entanto, a perspectiva de Vrontis e sua equipe (2021) oferece um contraponto interessante. Eles argumentam que a automação dos processos de seleção tem se mostrado eficaz na mitigação de vieses e discriminação nas decisões relacionadas à contratação. Esses sistemas especializados em IA, conforme observado por Matheus, Ateeq e Oswal (2021), compartilham semelhanças com redes neurais. Ao serem empregados para auxiliar as decisões em várias camadas de gestão, essas tecnologias adquirem a capacidade de justificar as bases das decisões, conferindo maior transparência ao processo decisório.

Contudo, é importante ressaltar as palavras de Magrani (2014), que levanta a preocupação de que as novas tecnologias, incluindo a IA, podem inadvertidamente perpetuar visões distorcidas da realidade. Isso ocorre porque os algoritmos de IA são capazes de personalizar o ambiente virtual de cada usuário, moldando-o de acordo com suas crenças e visões pessoais. Essa personalização extrema pode levar a uma visão de mundo limitada e distorcida, com o risco de reforçar preconceitos já existentes.

De acordo com Caseiro (2019), as atividades online dos usuários vão traçando um perfil, e, por meio de informações pré-estabelecidas, os algoritmos filtram e antecipam opções de escolha. Essa customização pode restringir a exposição a diferentes perspectivas e informações, contribuindo para uma visão de mundo estreita.

Portanto, a implementação da IA no RH é um avanço significativo, mas exige uma supervisão rigorosa para garantir que os algoritmos sejam imparciais e transparentes, evitando a perpetuação de preconceitos e garantindo que a customização não resulte em visões distorcidas da realidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Inteligência Artificial está se tornando uma aliada fundamental do setor de Recursos Humanos na contratação de novos colaboradores. Ela oferece inúmeras vantagens, incluindo redução de custos, economia de tempo e maior precisão na seleção de talentos. No entanto, é essencial que as empresas adotem a IA de maneira ética e transparente, garantindo a imparcialidade nos processos. A integração bem-sucedida da IA no RH pode ajudar as organizações a se adaptarem ao ambiente de trabalho em constante mudança e a manterem sua competitividade.

À medida que as organizações abraçam essa mudança e integram a IA de maneira responsável, elas estão se preparando para enfrentar um ambiente de trabalho em constante transformação com confiança. A IA não é apenas uma ferramenta poderosa; é um catalisador que permite que as empresas se adaptem e prosperem em um cenário de negócios cada vez mais desafiador.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Caseiro, S. (2019). O impacto da inteligência artificial na democracia. In: IV Congresso Internacional de Direitos Humanos de Coimbra: uma visão transdisciplinar, p. 137.

Chiavenato, I. (2004). Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa. São Paulo: Atlas.

Crivellaro, D. (2020). Como a inteligência artificial ajuda no recrutamento e na seleção. Disponível em: https://vocerh.abril.com.br/voce-rh/como-a-inteligencia-artificial-ajuda-norecrutamento-e-na-selecao. Acessado em: 20/10/2023.

Esteves, S. (2020). Automação e agilidade? Entenda os impactos da transformação digital no RH. Disponível em: https://exame.com/carreira/automacao-e-agilidade-entenda-os-impactosda-transformacao-digital-no-rh/. Acessado em 23/10/2023.

Gaspar, D. J. (2016). A Utilização das Tecnologias nos Processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas: Análises, Desafios e Tendências. Disponível em: https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/137789/gaspar_dj_me_rcla_int.pdf?sequence=4. Acessado em: 20/10/2023.

Lima, B. (2021). Empresas implementam inteligência artificial nos processos de RH. Disponível em: https://forbes.com.br/carreira/2021/12/como-implementar-uma-inteligenciaartificial-nos-seus-processos-de-rh/. Acessado em: 20/10/2023.

Magrani, E. (2014) Democracia Conectada: a internet como ferramenta de engajamento político democrático. Curitiba: ed. Juruá, p. 118.

Pontes, B. R. (2010). Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal. São Paulo: LTr.

Tewari, I.; Pant, M. (2020). Artificial Intelligence Reshaping Human Resource Management: A Review. IEEE International Conference on Advent Trends in Multidisciplinary Research and Innovation (ICATMRI) | 978-1-7281-7734-2/20/$31.00©2020 IEEE | DOI: 10.1109/ICATMRI51801.2020.9398420.

Vagas for Business (2020). Tecnologia no RH: 6 ferramentas de recrutamento e seleção para equipes modernas. Disponível em https://forbusiness.vagas.com.br/blog/tecnologias-no-rhrecrutamento/. Acessado em: 19/10/2023.

Vrontis, D.; Christofi, M.; Pereira, V.; et al. (2021) Artificial intelligence, robotics, advanced technologies, and human resource management: a systematic review. The International Journal of Human Resource Management. February DOI: 10.1080/09585192.2020.1871398.

CAPÍTULO 7

DESCOBRINDO SEU MINDSET
COMO FUNCIONA A PSICOLOGIA DO SUCESSO

William Pacheco Machado

RESUMO

Por muito tempo as organizações têm como metas o aperfeiçoamento e a criatividade no mundo dos negócios, uma toma de decisão assertiva e com inovações que façam os empreendimentos ficarem à frente de seus concorrentes. O Mindset de Crescimento é abandonar as crenças que limitam o ser humano. Entendem que um ou outro indivíduo podem se desenvolver e ampliar seus conhecimentos ou habilidades se estudar e se esforçar. O Mindset Fixo o indivíduo acredita que as competências, características e os talentos intelectuais são passados de pai para filho, acredita ser hereditário. Com esse contexto, vangloriam-se tais que são capazes de compreender os erros e fracassos como provocações ou incitações e percebe que qualquer aptidão sobrepuja a dedicação. No sentido de alcançar o objetivo é indispensável compreender a composição de sua mentalidade, e se necessário reconfigurar de maneira positiva, que priorize a evolução.

Palavras-chave: Comportamento; Mentalidade; Competência; Habilidade.

ABSTRACT

For a long time, organizations have had as goals the improvement and creativity in the business world, an assertive decision-making and innovations that make the enterprises stay ahead of their competitors. The Growth Mindset is to let go of the beliefs that limit the human being. They understand that one or another individual can develop and expand their knowledge or skills if they study and make an effort. The Fixed Mindset the individual believes that the skills, characteristics and intellectual talents are passed on from father to son, believes to be hereditary. With this context, they boast such that they are able to understand mistakes and failures as provocations or incitements and realize that any aptitude surpasses dedication. In order to reach the goal, it is essential to understand the composition of their mentality, and if necessary reconfigure it in a positive way, which prioritizes evolution.

Keywords: Behavior; Mentality; Competence; Ability.

INTRODUÇÃO

Por muito tempo as organizações têm como metas o aperfeiçoamento e a criatividade no mundo dos negócios, uma toma de decisão assertiva e com inovações que façam os empreendimentos ficarem à frente de seus concorrentes.

As características tão inerentes as funções não são acessíveis de existirem no mercado de trabalho. Exigindo um grande esforço e tempo, pois encontrar líderes e colaboradores criativos e inovadores, demanda tempo e recursos financeiros.

Porém, esses recursos podem ser encontrados na própria organização, bastando apenas estimular, ensinar e colocar em prática.

Para Beechler e Javidan (2007), descrevem que devem influenciar e dinamizar as decisões e ações para criar soluções em equipe. Assim os profissionais com potencial para aproveitarem as oportunidades, com uma visão diferente dos demais, que sabiam gerenciar as adversidades interna e externa, com habilidade para lidar com diferenças políticas, sociais e culturais

Será necessário que a gestão da empresa mude a mentalidade e cultura da organização. Uma mudança, uma quebra de paradigmas para o sucesso da organização. Um diferencial entre fracasso e sucesso.

Com base no exposto acima, é possível indagar-se cientificamente de que maneira o podemos identificar e mapear as características da nossa mentalidade?

Com base no problema levantado, é possível estabelecer as seguintes hipóteses:

Se estamos operando com uma mentalidade fixa ou uma mentalidade de crescimento. Como podemos desenvolver estratégias para potencializar o desenvolvimento dessa mentalidade mais promissora e de sucesso?

Quais os benefícios que poderão ser gerados a partir dessa transformação?

Para o problema levantado neste artigo, apoiado na classificação de Gil (2002), e observados os objetivos explicitados, o modelo adequado para a investigação é o da pesquisa exploratória, pois se pretende aprofundar conhecimentos a respeito de determinado tema.

Quanto o objetivo geral da pesquisa, os procedimentos indicados para alcançá-lo é pesquisa bibliográfica, pois os dados necessários serão encontrados em trabalhos científicos relacionados ao tema Descobrindo seu Mindset - Como Funciona a Psicologia do Sucesso.

DESENVOLVIMENTO

COMO PODEMOS IDENTIFICAR E MAPEAR AS CARACTERÍSTICAS DA NOSSA MENTALIDADE? SE ESTAMOS OPERANDO COM UMA MENTALIDADE FIXA OU UMA MENTALIDADE DE CRESCIMENTO?

Segundo Fernandes (2013), o Mindset leva a cultura em respeito para elucidar e reunir os mais variados modelos mentais e sentidos existentes no contexto multicultural, demonstrando uma natureza ética e coletiva para determinada organização.

O comportamento na sociedade e nas empresas estão se tornando fatores cruciais para o desempenho da organização perante a sociedade e referência nas práticas socioambientais e sócias que elavam o status da organização e assim o profissional.

O interesse no Mindset dos colaboradores, automaticamente no comportamento e a inteligência emocional trazem um equilíbrio a organização e faz com que a empresa seja um imã de rentabilidade e crescimento.

Buechel (2014), afirma que o Mindset é formado através da interação entre pessoas e o meio em que vivem, sendo que o nosso celebro filtra as informações do ambiente e interpreta.

Hitt *et al*. (2007) e Lovvorn e Chen (2011), defendem que o Mindset se tornou essencial para os profissionais e acadêmicos, isso porque recentemente o assunto se tornou vital para se alcançar vantagens competitivas, em curto e longo prazo, se bem administrado.

Por esse motivo existe diversas metodologias, ferramentas e tecnologias para identificar o melhor colaborador através de seu tipo de Mindset, têm sido alvo de buscas e implementações constantes nos últimos tempos.

A dificuldade de encontrar profissionais com comportamento regular e inteligência emocional, se encontra em escassez no mercado de trabalho. Os Recursos Humanos das organizações encontram o profissional capacitado e habilitados, porém imaturos na mentalidade, comportamento e inteligência emocional.

A Mentalidade ou Mindset (modelo mental), é a composição da consciência, uma definição que procura assimilar a tendência psicológica de um indivíduo que favorece certos tipos de pensamentos que logo se tornam um padrão de comportamento.

O Mindset busca aconselhar e evoluir uma nova conduta. Também é aplicado para espelhar a transformação de atitudes dos indivíduos ao longo da existência e o aspecto do modo que administram o triunfo ou a frustração.

Diferente daquilo que é certo de acontecer, como os atributos físicos e o DNA no ser humano já determinado na fecundação, dessa forma o indivíduo terá muita influência na condução. As competências intelectuais estáveis e distintas podem ser desenvolvidas ao longo da vida.

COMO PODEMOS DESENVOLVER ESTRATÉGIAS PARA POTENCIALIZAR O DESENVOLVIMENTO DESSA MENTALIDADE MAIS PROMISSORA E DE SUCESSO?

Segundo Levi *et al*.(2007), existem dois fatores muito importantes quando falamos em Mindset. O primeiro fator é a orientação para o ambiente externo, não somente olhar para dentro. O segundo fator é a abertura, o interesse nos outros, de estar disposto a participar, estar aberto a explorar e a aprender.

Distintas pelo fato de o Mindset se dividir em duas: Mentalidade Crescimento e Mentalidade Fixa. Elas se diferem da seguinte maneira.

O **Mindset de Crescimento** é abandonar as crenças que limitam o ser humano. Entendem que um ou outro indivíduo podem se desenvolver e ampliar seus conhecimentos ou habilidades se estudar e se esforçar.

Abster-se de reflexões, pensamentos e raciocínios negativos como “não irei conseguir”; “não gosto de matemática” ou “não tenho dinheiro para isso ou aquilo”, antes ao menos ter tentado ou pensado na forma de obter aquilo.

Segundo Lovvorn e Chen (2011), o capital intelectual é a habilidade de se ajustar a novos ambientes, fazendo uso do raciocínio lógico e estando aberto as novas experiências.

A forma correta de dizer ou pensar por exemplo quando diz “não tenho dinheiro para comprar isso”, você deve dizer ou pensar “o que posso fazer para adquirir isso”.

Os erros e as derrotas não são vistos como algo negativo, e sim como aprendizagem de como realizar melhor e estar motivado para as conquistas e vitórias. Conservando a ideia de uma jornada, formação indispensável ao desenvolvimento do Minset de Crescimento.

O **Mindset Fixo** o indivíduo acredita que as competências, características e os talentos intelectuais são passados de pai para filho, acredita ser hereditário.

As pessoas associam suas qualidades essenciais, como seu raciocínio, inteligência ou talento, unicamente como aspectos determinados no seu nascimento. Uma vez determinado seus talentos, inteligência e qualidades não terá muito o que fazer para mudar esse aspecto.

O Mindset fixo traz uma pessoa mais centrada e pessimista. Não enxerga nos erros uma oportunidade de aprendizagem e não vislumbra se arriscar. Veja na imagem a baixo as características e diferenças do Mindset de Crescimento e o Mindset Fixo.

Imagem 1- Mindset de Crescimento x Mindset Fix



Fonte:https://blog.monetizze.com.br/empreendedorismo/mindset-fixo-mindset-crescimento/

Através destas particularidades são possíveis a verificação e observações do padrão de comportamento das pessoas, assinalar causas e efeitos à resolução alcançada.

QUAIS OS BENEFÍCIOS QUE PODERÃO SER GERADOS A PARTIR DESSA TRANSFORMAÇÃO?

Com o pensamento positiva você configura a mente e desenvolve diversas competências, e logo terá um comportamento diferente de antes. As crenças são poderosas, porém podem ser modificadas e atualizadas em um novo paradigma para o Mindset de Crescimento progressivo.

Para Beechler e Javidan (2007), descrevem as principais competências de um administrador como: compreender as diferenças culturais, lidar com tensões nas organizações e no meio de convívio, lidar com incertezas, ser influente, gostar ou ao menos saber lidar com a adversidade, ser ambíguo, ter uma noção de dilemas éticos, ser extremamente maleável com as mudanças na organização, nas funções.

O desencorajamento e a tentativa de desestimular virar das pessoas, mantenha-se firme e confiante com uma fé inabalável. As convicções se tornarão qualidades imutáveis para determinação do comportamento.

O QUE FAZER PARA TER UM MINDSET DE CRESCIMENTO?

A tendência para mudança de um Mindset, está em nada mais do que um credo as verdades do cotidiano que o indivíduo enxerga por si só. Para fazer a transição não são necessárias grandes batalhas e sim mudança de hábitos do dia a dia.

1 – Desenvolva hábitos de sucesso - pois o Mindset não mudará do dia para noite;

2 – Seja Receptivo – aceite as novas ideias, caso de errado veja como um novo aprendizado;

3 – Leia bastante – aprimorar-se irá desmistificar as velhas crenças;

4 – Corrija sua postura – assume uma nova postura positiva diante dos problemas;

5 – Comunicação – inclua no seu diálogo e vocabulário palavras felizes;

6 – Comportamento – faça uma autoanalise e verifique se há mudanças para melhor.

Lembrando que existe profissionais qualificados como o coaching para identificar as crenças ainda existentes que te deixa longe do sucesso.

Segundo Buechel (2014) e Hit *et al.* (2007), o perfil de um líder inclui competências e necessidade de flexibilidade, conhecimento do mundo e motivação para usar esse conhecimento para ter ou adquirir o dom de fornecer a resposta mais apropriada para cada contexto cultural.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mindset nos exemplifica sobre a importância que atribuímos a frustração e ao trabalho a existência contemporânea. Pessoas que vivem com medo de encarar desafios, vivendo a sombra da imagem que construímos de nós mesmos. Com medo de enfrentar os obstáculos por aceitar que a derrota é certa, vivendo parâmetros distorcidos da realidade.

Para aqueles que não têm habilidades ou competências foi entregue, repudiado a sorte a ao esforço nato.

Com esse contexto, vangloriam-se tais que são capazes de compreender os erros e fracassos como provocações ou incitações e percebe que qualquer aptidão não sobrepuja a dedicação e resiliência.

No sentido de alcançar o objetivo é indispensável compreender a composição de sua mentalidade, e se necessário reconfigurar de maneira positiva, que priorize a evolução.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEECHLER, Schon; JAVIDAN, Mansour. Leading with global mindset. Advanced in Internacional Management. Rio de Janeiro, v.19, 2007. Disponível em: https://www.researchgate.nete.net/publication/242336715_Leading_with_a_Global_Mindset. Acesso: 21 jun. 21.

BUECHEL, Bettina. Developing a Global Mindset: The five Keys to success. IMD – Internacional Institute for Managemente Development, n. 32, 2014. Disponível em: http://www.imd.org/research/publications/upload/32-Global-mindsets-27-01-2014.pdf. Acesso: 18 jun. 21.

FERNANDES, Otávio Gonzatti. Global Mindset e Inteligência Cultural: a construção de uma nova liderança global. 2013. 233 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo, 2013. Disponível em: http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/00006FB.pdf. Acesso: 25 jun. 21.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais, São Paulo: Atlas, 2002.

HITT, Michael A.; JAVIDAN, Mansour; STEERS, Richard M. The Global Mindset: an introduction. Advances in Internacional Management, Volume 19, 1-10. Elsevier, 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235291697. Acesso: 25 jun. 21.

LEVY, O.; BEECHLER, S.; TAYLOR, S.; & BOYACIGILLER, N. (2007). What we talk about when we talk about global mindset: Managerial cognition in Multinational Corporations. Journal of Internacional Business Studies, 38(2), 231-258. Disponível em: https://www.rearchgate.net/publication/5223256_What_We_Talk_About_When_We_Talk_About_%27Global_Mindset%27_Managerial_Cognition_in_Multinational_Corporations. Acesso: 25 jun. 21.

LOVVORN, AI S.; CHEN, Jiun-Shiu. Developing a Global Mindset: The Relationship between and Internacional Assigment and Cultural Intelligence. Internacional Journal of Business and Social Science, 2011, Vol 2, nº9. Disponível em: http://www.ijbssnet.com/jounals/Vol._2_No._9_[Special_Issue_-_May_2011]/32.pdf. Acesso: 25 jun. 21.

CAPÍTULO 8

INTERNACIONALIZAÇÃO A ESTRATÉGIA QUE POSSIBILITA INOVAÇÃO E COMPETIVIDADE

A Jornada Além Das Fronteiras

Claudinéia Correia dos Santos

RESUMO

O presente estudo tem como principal foco abordar o tema de internacionalização das empresas**.** O objetivo geral é identificar os motivos que levam uma empresa a se internacionalizar e os principais desafios enfrentados pelas empresas que desejam atuar em mercados internacional. Para tanto, definiram-se os seguintes objetivos específicos conceituar sobre o significado da internacionalização; discorrer sobre os principais desafios e barreiras encontrados no processo de internacionalização de uma empresa; descrever as principais habilidades comportamentais necessárias aos profissionais que atuam na gestão de empresas internacionais. Abordar o tema internacionalização a estratégia que possibilita inovação e competividadejustifica-se porque a adoção de uma estratégia de internacionalização pode decidir o futuro que seja se sucesso ou de encerramento das atividades. O presente estudo consiste em pesquisa de cunho bibliográfico. Com o levantamento de informações ao longo da pesquisa e da análise das informações, foi possível concluir que é necessário reforçar a importância do de discutir sobre as atividades internacionais e como elas se tornaram essenciais tanto para o progresso bem como para expansão, visto que o mesmo pode impactar fortemente na sobrevivência das empresas.

Palavras-chave: Estratégia. Expansão. Comercialização.

ABSTRACT

The main focus of this article is to address the issue of the internationalization of companies. The general objective is to identify the reasons that lead a company to internationalize and the main challenges faced by companies that wish to operate in international markets. To this end, the following specific objectives were defined to conceptualize the meaning

internationalization; discuss the main challenges and barriers encountered in the process of internationalization of a company; to describe the main behavioural skills necessary for professionals working in the management of international companies. Approaching the topic of internationalization, the strategy that enables innovation and competitiveness is justified because the adoption of an internationalization strategy can decide the future, be it the success or the end of activities. The present study consists of bibliographical research. With the collection of information throughout the research and analysis of the information, it was possible to conclude that it is necessary to reinforce the importance of discussing international activities and how they have become essential for both progress and expansion, since they can have a strong impact on the survival of companies.

Keywords: Strategy. Expansion. Commercialization

INTRODUÇÃO

Floriani e Schmitt Neto (2008) conceituam a internacionalização como a participação da empresa em negociações com países estrangeiros, possibilitando a diminuição das barreiras da entrada de seus produtos em novos mercados. Freire (1997) afirma que a internacionalização de uma empresa consiste, em primeiro lugar, na extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países, de que resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional. Sendo assim, discorrer sobre as principais estratégias de internacionalização é fundamental, pois o termo internacionalização de empresas ou empresas multinacionais que é um termo mais usual, é tema que não foi criado recentemente e o conceito de empresas que atuam além das fronteiras remota fim do século XIX e início do século XX, no entanto a primeira que se tem relato histórico e a Companhia das Índias Orientais, fundada no ano de 1600.

Discutir sobre internacionalização a estratégia que possibilita inovação e competividade justifica-se, pois já não se tem barreiras geográficas que possam impelir um empreendedor de estabelecer um planejamento que contemplo suas atividades em qualquer canto do globo terrestre.

Sendo assim, o presente artigo estabeleceu como problema de pesquisa: Quais os motivos que levam uma empresa a se internacionalizar e os principais desafios enfrentados pelas empresas que desejam atuar em mercados internacionais? E como objetivo geral: Identificar os motivos que levam uma empresa a se internacionalizar e os principais desafios enfrentados pelas empresas que desejam atuar em mercados internacionais. Para alcançar o

objetivo geral, os objetivos específicos serão: conceituar sobre o significado da internacionalização; discorrer sobre os principais desafios e barreiras encontrados no processo de internacionalização de uma empresa; descrever as principais habilidades comportamentais necessárias aos profissionais que atuam na gestão de empresas internacionais.

O presente estudo consiste em uma pesquisa de cunho bibliográfico que, de acordo com Cervo et al. (2007) a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. De caráter descritivo e exploratório, tendo com um principal e objetivo reunir informações sobre a temática da internacionalização das empresas, evidenciando os principais conceitos sobre o assunto e descrevendo as principais motivações, barreiras e estratégias associadas ao processo de transnacionalização das empresas.

DESENVOLVIMENTO

Expandir a as operações de uma empresa visando torná-la uma multinacional, para que se possa atuar em localidades que transcendem as fronteiras de sua localização original, exige planejamento e estratégia. Segundo Silva et al. (2008), internacionalização é o processo de inserção da empresa ou do produto no mercado internacional, a empresa precisa conhecer o mercado que pretende ingressar e as estratégias devem ser alinhadas com todos os envolvidos no processo, principalmente a estratégia de entrada no mercado.

Silva et al. (2008) afirmam que mercado global tem se tornado cada vez mais competitivo, em busca de mercados diversificados e novos clientes, as empresas tem despertado o interesse no processo de internacionalização, a busca de alianças estratégicas vem sendo usados em seus diversos setores para ganhar vantagem diante de seus concorrentes.

De acordo com Bateman e Snell (2009) as Empresas podem se internacionalizar de cinco formas: Exportação, Licenciamento, Franquias, Joint Venture e Subsidiárias próprias no exterior.

- **Exportação**: Mais simples e mais utilizada. Os custos com transporte são altos, existem barreiras tarifárias impostas pelos países, a empresa pode concorrer com produtos de países fabricados com baixo custo. Possui o controle sobre suas atividades e produtos comercializados.

- **Licenciamento internacional**: Contrato entre empresas de países distintos para produzir o produto em seu próprio país, pagando royalties. Não possui controle da tecnologia, não financia os custos de abertura no exterior e não banca os riscos.
- **Franquias**: Utilizada para serviços, a empresa compra o direito de usar a marca de outra pagando um valor inicial e uma porcentagem nas vendas. Não possui custo em desenvolvimento e obedecem às regras impostas pela empresa detentora da marca.
- **Joint Venture**: Duas ou mais empresas se unem em determinado projeto para compartilhar os lucros e os riscos do negócio, há uma troca de conhecimento e experiência.
- **Subsidiárias próprias no exterior**: É a forma mais cara de internacionalização, pois ela arca com os custos totais e eventuais prejuízos. Reduz o risco de perder a tecnologia e possibilita o controle total atividades no exterior.

A decisão de explorar novos mercados geográficos tem implicações profundas e de longo alcance sobre o modus operandi das empresas, marcado pela tensão permanente entre a tendência de reproduzir o já conhecido em outros contextos e a de criar soluções próprias para as características de cada mercado Cyrino, Oliveira (2002); Penido (2007).

Desenvolvendo organizações globais: como preparar a sua empresa para a competição mundial. A literatura sugere várias razões diferentes para uma empresa internacionalizar suas atividades. Por exemplo, a procura de novos mercados, especialmente quando os mercados domésticos já estejam saturados ou em vias de saturação ou a atratividade relativa dos mercados estrangeiros vis-à-vis o mercado doméstico Johanson, J. e Vahlne, J. (1990); Dunning (1977).

Silva (2005) encara a internacionalização como um processo em que a empresa aumenta de forma gradual o seu envolvimento no exterior, entrando continuamente em novos mercados, de acordo com o conceito de distância psicológica, que é organizada tendo em conta fatores relevantes como a diferença ou semelhança na língua, cultura ou nos sistemas políticos.

Desta forma, podemos considerar que as empresas terão uma tendência natural para iniciarem e, posteriormente, desenvolverem a sua internacionalização em países que creem conhecer melhor e que poderão apresentar menor risco.

Os dois grandes obstáculos à internacionalização são a falta de conhecimento e a falta de recursos. Estes obstáculos serão reduzidos através de processos de tomada de decisões incrementais Luostarinen (1994) e à medida que vai aumentando o conhecimento do mercado e das operações internacionais Johanson, Wiedersheim-Paul (1975). Segundo Armagan e Ferreira (2005) as estratégias que as organizações adotam para adentrarem no mercado internacional vem sendo estudadas extensivamente nas pesquisas sobre gestão.

Moran et al. (1997) classificam o desenvolvimento de recursos humanos, projetado em torno da globalização, como sendo a arte de posicionar uma organização além das fronteiras nacionais, adaptando-a a quaisquer outros ambientes em mudança, onde existam mercados e recursos.

Os novos profissionais globais têm vontade de adquirir sempre novos conhecimentos e têm capacidade de tomar decisões rápidas. Provavelmente parte deste grupo já era "nômade" desde criança, acompanhando os pais em seus trabalhos em diferentes países ou viajando em férias para locais com culturas diferentes Matthewman (2012).

Matthewman (2012) ressalta ainda, como aspectos positivos destes profissionais, a relevância das habilidades interpessoais e a energia que os impulsiona a atingir resultados organizacionais. Araújo et al. (2012) complementam afirmando que as empresas estão se interessando pela contratação destes profissionais como uma forma de diversificação de talentos e de criação de uma força de trabalho com conhecimentos transculturais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme apresentado ao decorrer deste artigo, é necessário reforçar a importância do de discutir sobre as atividades internacionais e como elas se tornaram essenciais tanto para o progresso bem como para expansão, visto que o mesmo pode impactar fortemente na sobrevivência das empresas.

As informações e dados apresentados neste trabalho contribuem de forma significativa o campo de estudo da internacionalização das empresas, pois este estudo teve como objetivo central identificar os motivos que levam uma empresa a se internacionalizar e os principais desafios enfrentados pelas empresas que desejam atuar em mercados internacionais e suas estratégias para seguir o melhor modelo de internacionalização de uma empresa independente do seguimento de atuação. Sendo assim, sugere-se estudos centrados em estratégias específicas para a superação de barreiras. Pode-se focar, por exemplo, na alteração de modelo de negócio ou de promoção, transcrevendo de forma minuciosa com detalhadamente sobre as estratégias utilizadas e quais barreiras foram superadas, devido à importância do tema e inúmeras contribuições para o meio acadêmico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Armagan, S., & Ferreira, M. P. (2022). O Impacto da Cultura Política na Escolha da Exploração – Estratégia de Internacionalização da Exploração das Empresas. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1470595805058791.

Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). Novo cenário competitivo. São Paulo: Atlas.

Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (2007). Metodologia cientifica. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Cyrino, Á. B. (2002). Influência da Acumulação de Conhecimento nas Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais: um Estudo nas Maiores Empresas Brasileiras. In: Anais, Campinas.

Dunning, J. T. (1977). Location of economic activity, and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach. In: Ohlin, B. et al (ed.) The international allocation of economic activity. Londres: Macmillan.

Floriani, D. E., & Schmitt Neto, J. C. (2008). A internacionalização de empresas: um caso de sucesso no setor metalúrgico brasileiro. In: Costa, B. K.; Almeida, M. I. R de. Campinas: Akademica.

Freire, A. (1997). Estratégia. Sucesso em Portugal. Lisboa: Verbo.

Johanson, J. &.-P. (1975). The internationalization of the firm – Four Swedish cases. Journal of Management Studies, 305-322.

Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). Revisão de Marketing Internacional. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02651339010137414/full/html.

Luostarinen, R. (2022). Internacionalização de empresas finlandesas e sua resposta aos desafios globais. Disponível em: https://ageconsearch.umn.edu/record/295309/.

Moran, R., Harris, P., & Stripp, W. (1997). Desenvolvendo organizações globais: como preparar a sua empresa para a competição mundial. São Paulo: Futura.

Penido, É. (2007). Benefícios, riscos e resultados do processo de internacionalização das empresas brasileiras. In: Almeida, A. (Org.). Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos. Rio de Janeiro: Campus.

Silva, L. N., Cabral, J. E., & Oliveira, M. C. (2008). Estratégia de internacionalização de empresas: evolução e determinantes do canal de distribuição utilizado. In: Costa, B. K.; Almeida, M. I. R de. Estratégia contemporânea: Internacionalização, cenários e redes. Campinas: Akademica.

CAPÍTULO 9

ESTRATÉGIAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Carlos Gustavo Lopes da Silva
Geisse Martins
Erlon Christian Oliveti Ribas

RESUMO

Várias são as razões para que uma empresa venha a projetar um avanço e implantar suas operações no mercado internacional, além de expandir sua marca e projetar lucros. Uma destas razões e é legitima, seria a oportunidade de quebrar barreiras no mercado estrangeiro e conquistar oportunidades no mercado exterior. Com a globalização e o avanço tecnológico se tornou mais acessível desenvolver operações internacionais dentro de um cenário global, neste sentido, o grande desfaio para as empresas é como se comportar neste mercado externo, cheio de diversidades culturais, políticas, econômicas e sociais. A liderança da organização junto aos seus gestores terá papel fundamental na estratégia, implantação e desenvolvimento de uma operação internacional, devido à complexidade que esta ação vai apresentar. A apresentação deste artigo, tem como objetivo mostrar os desafios enfrentados de gerência pelos líderes da organização, quais as estratégias de gerenciamento necessárias para a implantação de uma empresa no mercado internacional, bem como quais os benefícios que os países podem obter com uma operacionalização internacional. Como suporte para este trabalho, foram utilizadas referências bibliográficas e o método de pesquisa foi exploratório, considerando as diversas concepções dos autores da área.
Palavras-chave: Tecnologia. Gestão. Negócios. Liderança.

ABSTRACT

There are several reasons for a company to design a breakthrough and deploy its operations in the international market, in addition to expanding its brand and projecting profits. One of these reasons, and it is legitimate, would be the opportunity to break barriers in the foreign market and conquer opportunities in the foreign market. With globalization and technological advancement, it has become more accessible to develop international operations within a global scenario, in this sense, the great challenge for companies is how to behave in this foreign market, full of cultural, political, economic and social diversities. The leadership of the organization with its managers will have a fundamental role in the strategy, implementation and development of an international operation, due to the complexity that this action will present.

The presentation of this article aims to show the management challenges faced by the leaders of the organization, what management strategies are necessary for the implementation of a company in the international market, as well as what benefits countries can obtain with an international operationalization. As support for this work, bibliographic references were used and the research method was exploratory, considering the various conceptions of the authors of the area.
Keywords: Technology. Management. Business. Leadership.

INTRODUÇÃO

Com o avanço da globalização e a da tecnologia muitas oportunidades para as empresas tem se apresentado, com a finalidade de gerarem lucros em suas relações de negócios. E uma das formas de expansão de uma empresa, é sua internacionalização, que é a capacidade que uma empresa tem de gerir seus negócios em um outro país, aproveitando as oportunidades que o mesmo oferece. Atuar em regiões geográficas diferentes é uma grande possibilidade de buscar novos mercados e ter certamente a probabilidade de vantagens competitivas para seu negócio.

Porém a trajetória de migração de uma empresa para outros países, tem suas peculiaridades e desafios que as organizações irão enfrentar nesse processo, tornando este movimento bastante trabalhoso e de grande responsabilidade. Pois haverá um envolvimento de toda uma cadeia de gestão, e o papel da liderança da organização será de fundamental importância neste processo de mudanças.

A internacionalização de uma empresa requer uma análise cuidadosa das condições locais, como cultura, regulamentações, concorrência e demanda do mercado. Esses fatores podem variar significativamente de um país para outro e exigir adaptações substanciais na estratégia de negócios. Além disso, questões logísticas, como cadeia de suprimentos, transporte e distribuição, muitas vezes se tornam mais complexas em âmbito internacional. Portanto, as empresas precisam investir tempo e recursos significativos na pesquisa e planejamento antes de expandirem suas operações globalmente.

Outro desafio importante é a gestão de equipes e recursos humanos em diferentes partes do mundo. Culturas de trabalho, leis trabalhistas e expectativas dos funcionários podem variar amplamente. A liderança da empresa deve ser capaz de gerenciar equipes

multidisciplinares e multiculturais, promovendo uma cultura corporativa coesa e alinhada com os objetivos globais da organização.

Além disso, a empresa deve estar preparada para lidar com flutuações cambiais, riscos políticos e econômicos nos países em que atua, bem como a possibilidade de mudanças nas políticas comerciais internacionais. A diversificação geográfica pode ser uma estratégia eficaz para reduzir riscos, mas também exige uma análise constante e uma capacidade de adaptação ágil.

Por conseguinte, a internacionalização de uma empresa oferece oportunidades significativas, mas também traz consigo desafios complexos que requerem planejamento estratégico cuidadoso, liderança sólida e uma abordagem flexível para enfrentar as complexidades do mercado global.

Entender as estratégias para internacionalizar empresas, os desafios que os gestores enfrentaram, como desenvolver um crescimento econômico eficiente no processo de internacionalização, como posicionar sua empresa e respeitar as particularidades referente as diversidades culturais, governamentais, sociais, bem como entender como se comporta o consumidor, no que tange aceitação de seu produto, sua marca ou serviço será um grande desafio para gerir a essa expansão. Seguindo por estas observações sobre o assunto, iremos abordar o tema deste artigo.

Esta atividade teve como metodologia, a revisão bibliográfica a partir do referencial teórico abordado na disciplina e selecionado de acordo com os temas discutidos.

DESENVOLVIMENTO

Uma organização que pratica o processo de internacionalização, tem o interesse de migrar suas operações para o mercado externo, isto é, atuar em um novo país. E esse processo pode ser escalado de algumas formas, desde a exportação de produtos até uma produção de larga demanda em outro país. Fazer um investimento de internacionalizar uma empresa é uma forma interessante de expandir seus negócios geograficamente e ter a oportunidade de crescimento financeiro e identificar novos modelos e oportunidades de negócios.

Esse movimento proporciona a empresa, uma experiencia no que tange o compartilhamento de experiencias e interações no ambiente internacional, como novas parcerias, novos fornecedores e interação pessoal. Para que o processo de internacionalização seja viável, a empresa deve fazer uma análise bastante rigorosa de suas ações e adaptar os serviços e produtos a realidade do país onde será efetivada a operação de negócios. Uma operação em mercado externo, não quer dizer que a empresa não mais atuará em seu mercado de origem, apenas é uma forma de expandir novos negócios e ter sucesso no mercado nacional e também no mercado internacional. A internacionalização é o momento em que a empresa inicia suas atividades no comércio internacional, mais precisamente principiando sua participação nas exportações. Quando uma empresa pratica a importação, está, de certo modo, internacionalizando-se. Mas sua real internacionalização só ocorre efetivamente quando passa a exportar, afirma (Junior, 2005, p. 182).

Um fator indiscutível a se considerar no processo de internacionalização das empresas, foi o avanço da globalização. É um acontecimento de forte impacto sob vários aspectos econômicos, sociais, políticos e culturais. A globalização abriu diversas oportunidades de negócios, levando as organizações a gerirem suas atividades de forma mais completa, no que se refere a organizarem seus mix de marketing, cadeia de suprimentos, manufaturas e outras de valor agregado, sendo assim a internacionalização é uma extensão da globalização. A globalização pode ser entendida como diferentes conexões e inter-relações nas mais diversas áreas, englobando todas as nações que compõem o sistema mundial atual. O processo de globalização pode estimular a expansão quando facilita a busca de empresas por atividades de negócio internacional e de expansão internacional, afirma (Cavusgil 2010, pg.27).

Uma boa parte das economias mundiais tem bom relacionamento e parcerias entre si, de forma que acontecimentos, principalmente econômicos podem afetar outros países, isso ratifica que as trocas comerciais são de natureza global, e a necessidade das empresas de expansão de seus produtos ou serviços viraram uma necessidade, oportunidades, bem como preocupação. Isso mostra que a globalização é a intensificação da internacionalização das organizações pelo planeta.

Extem varias formas de uma empresa desenvolver o processo de internacionalização e expor sua empresa, a exportação é um dos canais mais utilizados, é a comercialização de serviços ou produtos no mercado externo. Uma pratica bastante utilizada pelos empreendedores pois seu custo de operação é mais atraente e risco relativamente baixo.

O Joint venture, também é uma forma de internacionalização de empresas em outros países, ela funciona com a parceria de empresas com objetivo de desenvolver uma ação, um projeto. Neste formato existe um tempo para que o projeto chegue a sua conclusão, é uma pratica bastante utilizada, as empresas se associam a outras empresas internacionais com objetivo de trocar experiencias, tecnologias e adquirir conhecimentos. No joint venturi o negócio conta com um suporte do parceiro internacional, este fornecerá todos os contatos e oportunidades sobre o comercio exterior. Sendo assim, o tempo será mitigado, bem como os custos para atingir os clientes e se adaptarem ao mercado.

Outo formato de internacionalização de empresas é o investimento direto, neste modelo a empresa interessada em expandir adquirirá parte ou o total de uma empresa a qual se tenha interesse. É um formato complexo pois o investimento pode ser alto e arriscado, praticamente este modelo são operações que iniciam do zero. No entanto neste formato, existe total autonomia de atuação e seu potencial de crescimento econômico pode ser bastante alto, devido a gestão estar sob seu controle e não de outra empresa. Isso é uma vantagem

Um outro modelo de internacionalização bastante interessante, onde a empresa ganha muito na sua expansão é o sistema de Franchising. Neste modelo a empresa simplifica seu potencial de obter lucros e internacionalizar sua marca, é um formato onde franqueador recebe participação ou royalties do franqueado e a operação de gestão não passa pelas suas mãos. Toda a responsabilidade está sobre o adquirente da franquia.

Mas o processo de internacionalização de uma organização tem diversos desafios a serem considerados, o primeiro é o mercado que estará na mira da empresa e esta avaliação deve ser precisa, pois em um mercado estrangeiro a moeda tem seu valor diferente, a questão cultural é algo significativo a observar, a geografia do país e suas sazonalidades, histórico do desenvolvimento de mercado, os avanços sociais precisam ser avaliados com cautela, bem como as leis jurídicas e as burocracias governamentais.

As dificuldades recorrentes são: Problemas de câmbio: a alta dívida externa e a instabilidade política e financeira reduzem o valor da moeda de um país; Exigências e burocracia governamentais para entrada de empresas estrangeiras no mercado; Tarifas e outras barreiras comerciais: os governos frequentemente impõem altas tarifas para proteger as indústrias de seu país; Alto custo do produto e adaptação da comunicação: uma empresa que vai se ingressar no mercado externo deve avaliar cada mercado cuidadosamente, conseguir entender a economia, as leis, a política e a cultura de outros países e adaptar seus produtos e

sua forma de comunicação às preferências de cada mercado . Esses problemas muitas vezes têm dificultado as empresas na decisão de internacionalizar, e também na escolha dos mercados pretendidos. Tendo em conta que a inserção nos mercados internacionais traz várias dificuldades para as empresas inseridas nesse processo de expansão de sua produção para outros territórios em busca de novas oportunidades. (Kotler 2000, pg. 390).

Um time competente é um fator impostíssimo que as organizações devem desenvolver no processo de internacionalização. Não é nada fácil encontrar pessoas capacitadas para gerir um negócio internacional, e o papel da liderança da empresa é encontrar pessoas qualificadas para ajudarem na administração. Esse é um grande desafio para o pessoal de recursos humanos internacional, e uma solução é encontrar pessoas capazes que residam no local onde a empresa vai se estabelecer.

Os canais de distribuição apresentam outro desafio que a internacionalização de empresa encontra, de nada adianta levar produtos ou produzi-los se não tiver bons distribuidores e parceiros para difundir com qualidade os bens ou serviços. A gestão da organização precisa analisar este importante processo gerencial. As empresas enfrentam diversas barreiras no processo de internacionalização, muitas dessas barreiras acabam dificultando a inserção das empresas no mercado exterior, afim de expandir os seus produtos porque dentre essas barreiras algumas são mais significantes como as do ambiente competitivo e as políticas governamentais. (Junior 2010, pg. 101).

Para se manter competitivo em um mercado altamente veloz, a inovação é outro desafio que as empresas precisam estar atentas. Uma organização que tem a pretensão de se instalar suas bases no exterior não pode deixar de investir em inovação e tecnologia, seria um erro não se atualizar em um mercado global e competitivo. Sem inovação a qualidade e entrega de produtos ou serviços ficará comprometida, e fatalmente a empresa perderá espaço no mercado pela concorrência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os desafios inerentes ao processo de internacionalização das empresas são facilmente identificáveis. Uma liderança sólida e coesa pode facilitar consideravelmente a jornada rumo à atuação em mercados internacionais. Para tanto, é imprescindível realizar uma análise profunda

das particularidades do país em questão. Aspectos culturais, socioeconômicos, cambiais, implicações governamentais, disponibilidade de mão de obra e fornecedores devem ser minuciosamente estudadas e alinhadas para evitar erros ou, pelo menos, minimizar suas consequências.

A contratação de mão de obra local é um aspecto de grande relevância para as organizações que ingressam no mercado externo. Optar por profissionais locais pode representar uma alternativa economicamente vantajosa em comparação com a despesa de deslocar e manter uma equipe expatriada no país de estabelecimento da empresa. Uma estratégia inteligente, muitas vezes adotada pelo setor de planejamento, é a designação temporária de um gestor para treinar a equipe local. Isso simplifica consideravelmente a logística de deslocamento e os custos associados a essa experiência.

Em última análise, uma gestão competente e eficaz na condução do processo de internacionalização é a receita principal para o sucesso da empresa nessa empreitada. A harmonização das forças de todos os setores envolvidos na organização, por meio de uma comunicação eficaz e uma estrutura organizacional bem definida, faz toda a diferença no caminho para o êxito internacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cavusgil, T. (2010). Negócios internacionais. 1ª ed. São Paulo: Pearson.

Junior, A. (2005). Marketing internacional. 1ª ed. São Paulo: Thomson.

Kotler, P. (2000). Administração de marketing. 1ª ed. São Paulo: Prentice Hall.

Oliveira, M. (2010). Internacionalização e estratégia global. 1ª ed. Rio Grande do Sul: Bookman.

SOBRE OS AUTORES

Claudinéia Correia dos Santos

Mestre em Administração de Empresas Pela Must Universty; Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Ibirapuera; Pós-graduada em Gerenciamento de Projetos pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Pós-graduada em Gestão Estratégica de Negócios pelas Faculdades Metropolitanas Unidas. Experiência na área administrativa e em gerenciamento de projetos, focando em projetos de AMS (Application Management Services). E-mail: klaucorreia@gmail.com

Clarice Carvalho Silva

Mestre em Desenvolvimento de Negócios e Inovação pela Must University. Bacharel em Engenharia Ambiental pela Universidade de Brasília (UnB). https://lattes.cnpq.br/1118733441549009.

Erlon Christian Oliveti Ribas

Mestrando em Administração de Negócios pela Must University. Empresário do ramo de franquias Cacau Show, Curitiba PR. Pós-Graduado em Gestão de Pessoas - Faculdade Dom Bosco. Graduado em Economia - Universidade Uni Andrade. Personal e Profissinal Coaching - Sociedade Brasileira de Coaching (SBC) Leader Coaching – Sociedade Brasileira de Coaching (SBC) Email: erloncor@hotmail.com

Eustáquio Ferreira Guedes Junior

Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University. Pós-graduação em Docência do Ensino Superior pelo Centro Universitário Cesumar (UNICESUMAR). Pós-graduação em Sociologia pela Universidade Estácio de Sá. Especialização em Docência do Ensino Superior pelo Centro Universitário Cesumar (UNICESUMAR). Pós-graduação em Direito Constitucional pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS). Pós-graduação em Direto Penal e Processo Penal pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS). Pós-graduação em Direito Público pela Faculdades Integradas da União Educacional do Planalto Central (Faciplac). Bacharel em Direito pela Faculdades Integradas da

União Educacional do Planalto Central (Faciplac). Graduação em Gestão Pública pela Universidade do Norte do Paraná (UNOPAR). https://lattes.cnpq.br/0038637445889124.

Fábio José Pereira Lima

Mestrando em Administração pela MUST University. Consultor de Governança , Risco e Conformidade na ISH Tecnologia, São Paulo - SP e Professor de disciplinas de Gestão e Segurança de Tecnologia da Informação em organizações voltadas à curso profissionais; Especialista em Gestão de Negócio pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo (USP/ESALQ); Especialista em Segurança da Informação pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC); Especialista em Gestão Empresarial pela Universidade Cruzeiro do Sul; Graduado em Engenharia Mecânica pela Universidade de Taubaté (UNITAU). E-mail: fabiojpl.1907@gmail.com

Geisse Martins

Autista com altas habilidades, é Doutorando em Educação pela Ivy Enber Cristian University (EUA). Mestre em Tecnologias Emergentes em Educação (EUA). Mestre em Administração (EUA), Especialista em Neurociência e Aprendizagem, Psicopedagogia, Coordenação/Supervisão Escolar, Inspeção Escolar com ênfase em Educação Especial Inclusiva e Pedagogia Empresarial. É graduado em Pedagogia e Telecomunicações. Atua como docente nos Mestrados em Desenvolvimento de Negócios em Inovação, Mestrado em Administração Administração e Tecnologia e Psicologia Organizacional da MUST University (EUA). Atuou como professor em disciplinas na graduação e na pós-graduação entre os anos de 2010 e 2015. Atuou também como professor no SENAI, SENAC e SEST/SENAT. Dispõe de trabalhos desenvolvidos no Brasil e no Exterior, em 2018, recebeu reconhecimento da comunidade europeia por serviços em excelência no campo da educação em nível internacional. Atua como consultor de projetos de tecnologia educacional e tecnologia assistiva, premiados em países como EUA, Canadá, China, Chile e Emirados Árabes Unidos. Autor dos livros Guia Prático: Como Estudar (2017); Educação Especial Inclusiva (2019); Educação para um Mundo Exponencial (2020), Educação Tecnologia (2021), Educação contemporânea (2021), Gestão Contemporânea (2022). Plataformas Adaptativas Educacionais: A aprendizagem Personalizada na Cultura Digital (2022). Educação Critica Reflexiva (2022). A Arte da Gestão (2022).

Inovação Tecnologia imersão Miami (2023), A Inovação Disruptiva: Do cenário aos fatos contemporâneos (2023) Nas horas vagas, é escultor.

Júlio César Leite Da Silva

Mestrando em Administração de Empresas pela Must University; Pós Graduado em Gestão Estratégica de Negócios pela Universidade Cândido Mendes (UCAM) - Graduação em Administração de Empresas pela Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG)

Katarina Maria Ferraz Mendonça

Mestranda em Administração pela Must University. Servidora Pública Municipal na Prefeitura Municipal de Goiana-PE. Especialização em Arquivologia pela UNIASSELVI. Graduada em História pela Faculdade de Ciências e Tecnologia de Goiana-PE. Graduada em Pedagogia pela UNIASSELVI. E-mail: katferraz@gmail.com

Larissa Colombo

Mestranda em Administração pela Must University, Graduada em Administração pela FAE, Graduada em Direito pela Estácio, Especialização em Gestão de Suprimentos pela UFPR e em Direito Militar pelo Instituto Ventura. E-mail: larissacolombo88@gmail.com.

Marcelo Andrade

Possui graduação em Turismo pela Universidade Salvador, MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela Universidade Cruzeiro do Sul, MBA em Gestão Empresarial pela Estácio de Sá, MBA em Marketing e Vendas pela UniDomBosco, MBA em Docência do Ensino Superior Para o Novo Formato de Aula do Futuro pela Faculdade Descomplica. Mestre em Administração de Empresas pela MUST University. Tem experiência na área de Turismo, atuando principalmente nos seguintes temas: desenvolvimento sustentável, turismo, cultura, sociedade e evento. É Gestor Comercial de Vendas Diretas e Frotista da Concessionária Planeta Chevrolet em Brasília e atua como docente no Ensino Superior em Cursos de Graduação e Pós-graduação. Possui formação em Coach e em Líder Coach Executivo.

Priscila Braz Leite Parreiras Araujo

Mestranda em Administração pela MUST University, pós-graduada em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas, Bacharel em Turismo e Hotelaria pela UNESA. Possui 15 anos de experiência como administradora de hotéis, tendo trabalhado em grandes redes hoteleiras. Foi Oficial da Marinha por 8 anos e deixou a Força com o título de Capitão Tenente. É casada, mãe de dois lindos meninos, fala 4 línguas e morou 2 anos nos EUA onde estudou inglês na Flórida State College. Ama viajar pelo mundo e viver feliz ao lado de sua família.

Tatiana dos Santos Pereira

Mestranda em Administração pela Must University, Graduada em Administração pela UniSantaCruz, Especialização em Gestão Estratégica de Negócio pela UniSantaCruz, Gestão Financeira e Contábil pela UniSantaCruz, Controladoria e Finanças Empresariais pela UniSantaCruz, Gestão Pública com Habilitação em Gestão de Pessoas pelo Instituto Federal do Paraná (IFPR). E-mail. tatianapereira2015@yahoo.com.br.

William Pacheco Machado

Mestre em Administração de Empresas, pela Miami University of Science and Technology - EUA (MUST UNIVERSITY). MBA em Gestão e Engenharia de Produção, pela Universidade Candido Mendes; Especialização em Logística Empresarial, pela Faculdade Internacional Signorelli; Graduado em Administração de Empresas, pela Universidade Castelo Branco (UCB); e Técnico em Comércio, pelo IFSULDEMINAS. E-mail: willianpmachado@gmail.com

SOBRE O ORGANIZADOR

Afonso Henrique Souza de Assis

Doutorando em Educação na Faculdad Interamericana de Ciências Sociales. Mestre em Educação na MUST University com chancela da Universidade Cidade de São Paulo. Professor de Matemática e Administração na Rede Estadual de Ensino do Espírito Santo. Conteudista nas áreas de educação e gestão. Bacharel em Administração na UFES e Licenciado em Matemática na FAEL. Especialista em Metodologia do Ensino da Matemática na IBRA e Docência em Administração na FSG.

"No terceiro volume da série 'Administração em Foco', mergulhamos nas dinâmicas cruciais de Recursos Humanos e Internacionalização de Empresas. Com uma abordagem perspicaz, exploramos as estratégias inovadoras que impulsionam o sucesso organizacional no cenário globalizado. Dos desafios e oportunidades inerentes à gestão de talentos à complexidade da expansão internacional, este livro oferece insights fundamentais e soluções práticas. Uma leitura essencial para líderes, gestores e estudiosos que buscam compreender e aprimorar a administração contemporânea em um mundo em constante transformação."

No campo dos Recursos Humanos, os autores:
Clarice Carvalho Silva
Eustáquio Ferreira Guedes Junior
Fábio José Pereira Lima
Jairo Cardoso de Oliveira
Júlio César Leite Da Silva
Katarina Maria Ferraz Mendonça
Larissa Colombo
Marcelo de Andrade e Silva
Tatiana dos Santos Pereira
William Pacheco Machado

não apenas exploram os desafios contemporâneos da gestão de pessoas, mas também apresentam estratégias inovadoras para o sucesso no ambiente corporativo.

Na esfera complexa da Internacionalização de Empresas, os autores:
Claudinéia Correia dos Santos
Carlos Gustavo Lopes da Silva
Erlon Christian Oliveti Ribas
Geisse Martins

oferecem uma análise profunda e prática. Com uma abordagem envolvente, este livro não só desvenda os intricados caminhos da expansão global, mas também fornece insights valiosos para aqueles que buscam prosperar no cenário internacional.

Essa diversidade de especialistas enriquece o conteúdo, proporcionando uma visão abrangente e aprofundada dessas áreas cruciais da administração.

WWW.EDITORAMANUAL.COM.BR

ISBN: 978-65-981790-4-5

EDITORA MANUAL