



Faculdade de Tecnologia de Americana "Ministro Ralph Biasi"
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Erika Monteiro dos Santos
Tamires Ferreira Pescarolo Alves

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA ESTRATÉGICA NO AMBIENTE DA
INDÚSTRIA 4.0: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA KATAMI**

Americana, SP
2020



Faculdade de Tecnologia de Americana "Ministro Ralph Biasi"
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Erika Monteiro dos Santos
Tamires Ferreira Pescarolo Alves

**A importância da liderança estratégica no ambiente da indústria 4.0:
um estudo de caso na empresa Katami**

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana, sob a orientação da Prof.^a Me. Cristine do C. S. B. De Moraes.
Área de concentração: Estudos Organizacionais.

Americana, SP

2020

FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS
Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte

T323f SANTOS, Erika Monteiro dos

A importância da liderança estratégica no ambiente da indústria 4.0: um estudo de caso na empresa Katami. / Érika Monteiro dos Santos, Tamires Ferreira Pescarolo Alves. – Americana,2020.

69f. .

Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - -
Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação
Tecnológica Paula Souza

Orientador: Profa. Ms.Cristine do Carmo Buemo Schmidt de Moraes

1 Liderança 2. Planejamento estratégico I. ALVES, Tamires Ferreira
Pescarolo II. MORAES, Cristine do Carmo Bueno Schmidt de III. Centro
Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de
Americana

CDU:316.46

Erika Monteiro dos Santos
Tamires Ferreira Pescarolo Alves

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA ESTRATÉGICA NO AMBIENTE DA INDÚSTRIA 4.0: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA KATAMI

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.
Área de concentração: Estudos Organizacionais.

Americana, 09 de dezembro de 2020.

Banca Examinadora:

Cristine do Carmo Schmidt Bueno de Moraes (Presidente)
Mestre
Fatec Americana

Carlos Augusto Amaral Moreira (Membro)
Doutor
Fatec Americana

Ricardo Bertoni Pompeu (Membro)
Mestre
Fatec Americana

À Deus e às nossas famílias.

Agradecemos à Deus pela vida, à Fatec pela oportunidade, à nossa orientadora por todo ensinamento ministrado com muito carinho, e à nossa família por todo amor e paciência durante esse caminho.

RESUMO

O presente trabalho realiza uma análise sobre a relevância da liderança estratégica em Indústrias 4.0, com base em um estudo de caso na empresa Katami. A escolha do tema se deu pelo interesse das pesquisadoras no mercado de *software* da empresa de tecnologia multinacional com o pseudônimo de Katami, o qual foi adotado por não ter autorização formal da empresa e, portanto, deve-se manter sigilo da mesma. A justificativa da pesquisa se dá por conta da necessidade de apresentar estudos que se referem à inovação tecnológica e a implantação de um estilo de liderança diferenciado, que atualmente é visto como uma estratégia de negócios. Este trabalho tem como objetivo geral apresentar a importância da liderança estratégica organizacional para garantir estabilidade e êxito no mundo dos negócios, bem como verificar os desafios do líder no ambiente da Indústria 4.0. A metodologia utilizada possui enfoque qualitativo, realizando entrevista e aplicação de formulários com funcionários e líderes da empresa utilizada como objeto de estudo. Foram apresentados ao longo do trabalho os resultados dos formulários aplicados aos funcionários, bem como relatos das entrevistas realizados com líderes da Katami. Os resultados foram diversos e através destes, foi possível afirmar que a imagem do líder possui grande influência nas atitudes dos colaboradores pesquisados.

Palavras-chave: Indústria 4.0; Liderança estratégica; Estudo de caso.

ABSTRACT

The present work analyzes the offer of leadership in Industries 4.0, based on a case study in the company Katami. The choice of theme was due to the interest of the researchers in the software market of the multinational technology company with the pseudonym Katami, which was adopted because it does not have formal authorization from the company and, therefore, its confidentiality must be kept. The research justification is due to the need to present studies that are designed for technological innovation and the implementation of a differentiated leadership style, which is currently seen as a business strategy. This work has as general objective to present the importance of strategic leadership to guarantee stability and success in the business world, as well as to verify the challenges of the leader in the Industry 4.0 environment. The methodology used has a qualitative focus, conducting interviews and applying forms with employees and leaders of the company explored as an object of study. The results of the reports to employees, as well as reports of the information made with Katami leaders, were disseminated throughout the work. The results were diverse and through these, it was possible to affirm that the image of the leader has a great influence on the attitudes of the employees surveyed.

Keywords: Industry 4.0; Strategic leadership; Case study.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Três estilos de liderança.....	21
Figura 2 - As quatro revoluções industriais.....	24
Figura 3 - As principais novas tecnologias.....	26

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Questão sobre a acessibilidade do gestor	42
Gráfico 2 - Questão sobre a clareza do gestor	43
Gráfico 3 - Questão sobre a confiabilidade do gestor	43
Gráfico 4 - Questão sobre o comprometimento do gestor	44
Gráfico 5 - Questão sobre a efetividade do treinamento do gestor.....	44
Gráfico 6 - Questão sobre quão realista é a expectativa do gestor	45
Gráfico 7 - Questão sobre quão bem o gestor responde aos erros dos funcionários em geral.....	46
Gráfico 8 - Questão sobre a frequência de feedback do gestor.....	46
Gráfico 9 - sobre quão útil é o feedback recebido do gestor.....	47
Gráfico 10 - Questão sobre a frequência que o gestor ouve seus funcionários.....	47
Gráfico 11 - Questão sobre a frequência que o gestor cria espaço para a construção coletiva de ideias	48
Gráfico 12 - Questão sobre a frequência que o gestor engaja pessoas e promove debates construtivos.....	48
Gráfico 13 - Frases que melhor definem a percepção sobre os líderes	49
Gráfico 14 - Atributos e características de liderança.....	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Lista dos artigos escolhidos	15
Quadro 2 - Revisão teórica	31

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tempo de trabalho na organização	50
Tabela 2 - Grau de instrução	50
Tabela 3 - Idade.....	51
Tabela 4 - Área de atuação	51

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1.1 METODOLOGIA.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE LIDERANÇA ESTRATÉGICA E GESTÃO DE PESSOAS	18
2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA	19
2.3 DESAFIOS DO LÍDER	22
2.4 INDÚSTRIA 4.0	23
2.5 O PERFIL DO LÍDER DA INDÚSTRIA 4.0	27
2.6 O LÍDER COMO EXEMPLO.....	28
2.7 LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO SOBRE LIDERANÇA E A QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL	31
3 ESTUDO DE CASO.....	39
3.1 ENTREVISTA AOS GESTORES	39
3.1.1 Pesquisa aos funcionários	40
3.2 Resultados e Tratamento Dos Dados	40
3.2.1 Resultados da entrevista aos gestores	40
3.2.2 Resultado da pesquisa aos funcionários	42
3.2.3 Resultado frases que melhor definem a percepção sobre os líderes	49
3.2.4 Resultado sobre atributos e características de liderança.....	49
3.2.5 Resultado questões classificatórias	50
3.3 ANÁLISE DA PESQUISA.....	51
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
APÊNDICE A – FORMULÁRIO DA ENTREVISTA	59
APÊNDICE B – FORMULÁRIO DA PESQUISA APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS.	61

INTRODUÇÃO

Atualmente, as mudanças estão acontecendo cada vez mais rápido, e com isso, cresce a necessidade das organizações em apresentarem ferramentas de liderança estratégica para alcançarem seus objetivos empresariais. A importância de obter uma visão de mercado aguçada e aplicar dentro da empresa maneiras que a possibilite enfrentar os desafios com sucesso, exige que seus líderes e liderados estejam sintonizados em uma mesma direção: suas metas, suas ideias e suas motivações.

O cenário tecnológico e a constante globalização, têm formado gerações de profissionais com diferentes necessidades de gerenciamento; o que obriga as organizações a reavaliarem seus modelos de trabalho, suas estratégias de progresso e o posicionamento de seus líderes e liderados.

De acordo com Chiavenato (2014) o mundo de maneira geral, está sofrendo transformações tecnológicas, políticas, ambientais e econômicas; logo, as organizações precisam acompanhar essas mudanças. Assim, a inevitabilidade de adaptação no ambiente corporativo implica diretamente na sobrevivência da empresa e no tamanho de seus resultados.

Sendo assim, possuir uma liderança altamente estratégica é essencial para prever as mudanças e reagir rápida e adequadamente a elas; e, justamente, o papel do líder e o grau de influência que ele detém, determinará o nível do desempenho dos funcionários frente aos desafios propostos.

A escolha do tema se deu pelo interesse das pesquisadoras no mercado de software da empresa de tecnologia multinacional com o pseudônimo de Katami, o qual foi adotado por não ter autorização formal da empresa e, portanto, deve-se manter sigilo da mesma. A justificativa para o desenvolvimento da pesquisa ocorre devido à necessidade de inovação tecnológica e a implantação de um estilo de liderança diferenciado, que atualmente é visto como uma estratégia de negócios. Com interesse de cunho social o tema tem relevância para todas as empresas tecnológicas, sugerindo meios para obtenção de êxito e sucesso para as equipes nas entregas dos resultados estabelecidos.

Para isto é necessário que os líderes entendam seu poder de influência, sendo visionários e inovadores a ponto de extinguirem conceitos pré- estabelecidos, dispostos a elaborar metas de negócios com visão estratégica e fazer com que todos compactuem

essa ideia e trabalhem para que aconteça, pois para o sucesso é necessário que a equipe compactue os objetivos estabelecidos pela gestão.

A crescente velocidade que as mudanças acontecem torna imprescindível que as empresas possuam estratégias altamente eficazes para lidarem com os diferentes cenários que podem surgir. Logo, advém o questionamento: a liderança estratégica nas organizações está acompanhando as rápidas mudanças do mundo atual?

Existem diversos estilos de liderar pessoas e controlar situações. Hersey e Blanchard (1986) especificam que os líderes eficazes são aqueles que adaptam seu comportamento às necessidades dos liderados e das situações. Ou seja, as necessidades dos funcionários e das situações organizacionais não são constantes; pelo contrário, elas mudam com frequência e de maneira veloz. Em face disso, os desafios para que a liderança se estabeleça eficazmente, crescem conjuntamente com as mudanças nas organizações, e exigem estratégias bem elaboradas para que os líderes sejam capazes de enfrentar esses desafios.

O papel que o líder deve desempenhar deve estar claro tanto para ele, bem como para os funcionários, quanto para a empresa. A linguagem corporativa deve estar fluente para que não haja nenhum ruído na comunicação, entre líder e liderados, seja na liderança direta ou indireta. E, principalmente, a organização deve dar todo o respaldo estratégico necessário às tomadas de decisões que seus líderes precisarem. Dentro deste contexto, devem ser bem trabalhadas as situações em que o líder não é o chefe ou gerente propriamente nomeado, mas que é um influenciador dentro das equipes e motivador do grupo para alcançar as metas estabelecidas, por exemplo.

Atualmente, as organizações necessitam se conscientizar que para atingir seus objetivos ter um bom gestor somente não é o suficiente, é fundamental existir boa relação entre líder e liderados. A liderança estratégica estabelece processos que precisam ser compartilhados com todos os envolvidos, resultando em assertividade e inovação, garantindo assim, um diferencial no mundo dos negócios. Durante a realização deste trabalho, será desenvolvido um estudo de caso empresa de tecnologia Katami, bem como uma apresentação dos resultados obtidos e uma análise dos mesmos, com base na amostra realizada, com o objetivo de retratar a estratégia de negócios que é utilizada como ferramenta para inovação e desenvolvimento no ambiente organizacional.

1.1 METODOLOGIA

As fontes de dados utilizadas nesta pesquisa consistem em dados primários e secundários. As fontes de coleta de dados secundários são livros, artigos científicos, dissertações de mestrado e monografias, revistas, periódicos e *sítes* da internet.

A pesquisa será de natureza exploratória, pois possui como objetivo esclarecer a situação problema e esclarecer suas principais características (MALHOTRA, 2012).

A abordagem da pesquisa possui enfoque qualitativo. Conforme Mozzato e Grzybovski (2011) a pesquisa qualitativa deve fazer parte das instituições acadêmicas, pois é através desse tipo de pesquisa que se obtêm resultados que podem ser trabalhados com objetivo de visualizar o cenário atual da organização, para que seja possível elaborar estratégias que permitam a execução de ações contingenciais, planos de negócios e metas para os colaboradores com a finalidade de garantir um futuro promissor para os negócios.

O método utilizado para a realização deste estudo será efetuado através de pesquisa bibliográfica, buscando embasar o questionamento proposto nas teorias existentes relacionadas ao assunto, bem como, nas obras de discussões atuais sobre o tema.

O critério de busca que será utilizado possui artigos científicos em uma base sobre dois pontos principais: quarta revolução industrial e liderança.

A busca ocorre da seguinte forma:

- 1) Acesso ao site: www.periodicos.capes.gov.br;
- 2) Clicar em buscar assunto;
- 3) Clicar em busca avançada;
- 4) Preencher os campos: no assunto, contém, quarta revolução industrial;
- 5) Preencher os campos: no assunto, contém, liderança, buscar;
- 6) Refinar resultados: artigos;
- 7) Marcar somente: periódicos revisados por pares;
- 8) Data de publicação: de 2017 à 2020, refine;
- 9) Coleção: *Directory of Open Access Journals* (DOAJ)
- 10) Resultado de 65 artigos que, dentre os quais, foram escolhidos 14 de acordo

com o grau de afinidade entre o tema e objetivo do presente trabalho e dos referidos artigos especificados à seguir, conforme demonstra o quadro 1, para base teórica da pesquisa de campo.

Quadro 1 - Lista dos artigos escolhidos

Lista dos Artigos Escolhidos		
Título	Autor	Ano
Estilos de liderança preferidos por trabalhadores em diferentes ambientes ocupacionais	Fernanda de Souza Brito ¹ ; Mauro de Oliveira Magalhães	2018
Liderança organizacional em uma incubadora de empresas de base tecnológica	Phillip Kelvin Lobo Bueno de Castro; Fabiula Meneguete Vides Da Silva	2017
Liderança transformacional e comprometimento organizacional	Diulnéia Granja Pereira; Adriela de Marchi	2017
A produção científica sobre liderança no brasil	Marcus Brauer; Elizabeth Fiuza De Giovanni; Elane Mendes Nunes De Alencar; Mônica Fraga De Barros Silva; Marcelo Santos Leite; Gilsimar De Brito Fernandes	2017
Indivíduo, liderança e cultura: evidências de uma gestão da criatividade	Muzzio, Henrique	2017
Escala de liderança ética no trabalho: evidências de validade da versão brasileira	Juliana Almeida; Deanne Den Hartog; Juliana Barreiros Porto	2018
A liderança como diferencial nas organizações: um estudo sobre a percepção dos gestores	Éverton Luiz Martins Dorneles; Julice Salvagni; Cristine Hermann Nodari	2017
Liderança e personalidade : reflexões sobre o sofrimento psíquico no trabalho	Adriana Maria Gurgel Gomes	2017
Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades	Bianchi, Eliane Maria Pires Giavina; Quishida, Alessandra; Foroni, Paula Gabriela	2017
A importância da sucessão de lideranças em cooperativas	Silvio Roberto Stefano; Ana Paula Rios; Marcia Aparecida Zampier; Zoraide Da Fonseca Costa	2019
Controle da informação e liderança nas aventuras de odisseu (odisseia, 9-12)	Gustavo Frade	2019
Modelo cognitivo de liderança empreendedora	Luciano Vignochi; Álvaro Guillermo Rojas Lezana; Patrícia de Andrade Paines	2019

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Na análise dos artigos acima, relacionando o levantamento teórico com o preparo para o estudo de caso, as autoras puderam verificar que a percepção bem formada de estratégia para liderança pode facilitar não somente o momento presente das organizações, mas principalmente o futuro delas.

Na análise foi verificado que no cenário da indústria 4.0 o enfoque em liderança e a habilidade de utilizá-la como instrumento de administração, podem trazer muitos benefícios quantitativos e qualitativos às empresas e às pessoas direta e indiretamente envolvidas nos procedimentos e processos administrativos cotidianos.

Pôde-se verificar ainda que, dentre os diferentes ambientes ocupacionais, trabalhadores possuem preferências por estilos e práticas de liderança organizacional em empresas de base tecnológica, que é o caso da organização que será abordada.

Será realizado um estudo de caso na empresa de tecnologia multinacional denominada no presente trabalho com o pseudônimo de Katami, onde por meio de visitas à empresa e entrevistas com coordenadores e funcionários da organização, serão levantados fatos de como a liderança estratégica é exercida na prática dentro da companhia e de seus impactos cotidianos.

De acordo com Gil (2008) o estudo de caso é caracterizado por um estudo profundo e exaustivo, a fim de permitir o conhecimento. Portanto, será efetuada na empresa objeto do estudo de caso, uma busca por detalhar as principais metodologias de trabalho utilizadas por ela, com o intuito de permitir conhecer os resultados que a liderança estratégica vem trazendo no decorrer dos anos, principalmente diante das mais recentes inovações do mercado.

Com o propósito de estudar a empresa, serão agendadas visitas para conhecer o ambiente interno e entrevistas com um dos gestores. Essas entrevistas têm como propósito entender o posicionamento do líder referente aos colaboradores e também coletar dados que serão transformados em informações e devidamente documentados. Os dados em si são apenas dados brutos, que começam a ter sentido quando são explorados de acordo com uma técnica de análise apropriada.

Para Flick (2009) o principal objetivo da análise de conteúdo é a interpretação dos dados coletados. No Brasil essa análise vem se destacando no campo da administração, principalmente nas pesquisas qualitativas.

Visando analisar a empresa de modo geral, também será elaborado um questionário estruturado fechado para ser aplicado à uma amostra selecionada de 60% dos colaboradores, ou seja, 90 dos 150 funcionários que atuam nas principais áreas de

negócios da Katami, caracterizando a amostra total. O intuito das questões é obter um *feedback* de como está sendo a adaptação a esse novo modelo de liderança, quais as dificuldades encontradas, quanto tempo é necessário para se adequar, e se estão de acordo com essa estratégia de negócios. O questionário será respondido por colaboradores que possuem faixa de tempo acima de 5 anos na empresa. Após a coleta de dados, será realizada uma análise e repassado um relatório para o gestor da organização.

A pesquisa será aplicada aos funcionários com mais tempo na empresa, visto que, eles possuem a visão do antes, durante o processo de mudança e do atual momento. Sabemos que é essencial para a organização a ligação entre líder e liderado, e que a participação dos colaboradores é de extrema importância para a organização; por esse motivo, as conversas entre gestores e colaboradores são abertas e frequentes, pois é percebido que a Katami busca estar em constante evolução e acredita que o contato é essencial, pois além de extrair o que cada um tem de melhor, é possível obter ideias e sugestões ainda não exploradas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados os principais conceitos sobre liderança e os principais estilos de lideranças, conceitos sobre a indústria 4.0, bem como, os desafios que o líder enfrenta no mercado atual. Será explanado o que os estudiosos trazem a respeito da necessidade de empresas se posicionarem com uma liderança estratégica e a sua real importância nos dias de hoje.

2.1 Considerações Sobre Liderança Estratégica E Gestão De Pessoas

Para a organização manter-se competitiva, garantindo estabilidade e sucesso, ela deve estar em constante evolução, ser composta por líderes diferenciados que possuam habilidades para capacitar pessoas com excelência, as incentivando a trabalhar com disposição, para assim atingirem os objetivos da empresa, e garantirem sua estabilidade no mundo dos negócios. Embora, segundo Sobral (2008) a liderança seja um conceito controverso e de difícil definição.

Hunter (2004) conclui que a liderança é a capacidade de influenciar pessoas a trabalharem com entusiasmo assegurando a cooperação de todos, estimulando-os a atingirem os objetivos estabelecidos pela organização. Segundo o autor o líder é quem deve estabelecer limites e estimular os cooperadores a darem o melhor de si, pois o ser humano possui necessidade de receber estímulos.

Tajara e Santos (2014) informam que, anteriormente, a função do líder era apenas dar ordens, movimentar recursos e monitorar os resultados dos colaboradores, porém atualmente o líder deve se aperfeiçoar e evoluir para desenvolver e influenciar sua equipe, estando em um processo contínuo de autoavaliação, autoconhecimento e autocrítica. As autoras afirmam que o líder deve possuir habilidades técnicas e comportamentais, deter boa comunicação com capacidade de adaptar-se em qualquer situação, sendo assertivo em tomadas de decisões.

A gestão das pessoas não é um processo compartimentado, se, por um lado, políticas e práticas, isoladamente, não bastam para assegurar a gestão, por outro, somente a influência exercida pelo líder sobre os indivíduos também não é suficiente. Apenas a combinação de políticas e práticas estabelecidas, compartilhadas e implantadas por um líder atuante é capaz de direcionar o comportamento das pessoas promovendo sinergia dentro da organização.

Para Maximiano (2000) a competência e a motivação são elementos essenciais no processo de liderança; e o reconhecimento de que a maturidade não é estática, pois é impossível medir a maturidade das pessoas.

Kanungo e Conger (1988, tradução nossa) abordam que a visão do líder é a de representar uma perspectiva de consenso. Para atingir este objetivo, o líder articula a visão ancorando-a a em um grupo de valores que os seguidores praticam. Estes valores ajudam os seguidores a verem a visão mais como um reflexo de seus próprios valores do que uma imposição externa.

Logo, Laborde (1983, tradução nossa) sugere que a pessoa que será o comunicador por parte da influência deve ver e ouvir mais que a maioria das pessoas e deve se manter flexível para mudar seu comportamento de acordo com o que vê e escuta.

2.2 Estilos De Liderança

Com a evolução da tecnologia e o aumento da concorrência houve a necessidade de aprimorar os estilos de liderança com ações inovadoras. Wright (2011) indica que a liderança estratégica é fundamental, pois é através dela que os responsáveis pela gestão da organização atingem bons resultados, afirma também que esta liderança deve estar em todos os níveis da organização e acrescenta que existem liderança transacional e liderança transformacional.

A **liderança transacional** (grifo nosso) é aquela em que o líder usufrui do seu poder causando constrangimento nas pessoas, delega funções sem orientar, estabelece regras não se importando com a opinião dos liderados, deixando nítido que estão ali apenas para executar sem questionar. Segundo Wright (2011) os colaboradores não são

estimulados a produzirem ou venderem, pois o que sentem e pensam é irrelevante para esse tipo de gestão.

Chiavenato (2004) afirma que neste tipo de liderança os líderes acreditam que já estão remunerando os colaboradores através de recompensas pelos esforços submetidos, ocorrendo a centralização de poder; e Wright (2011) aborda que os funcionários devem atingir as metas estabelecidas, pois são remunerados para isso, deste modo a organização fica engessada, sem progredir e evoluir com baixo espírito inovador.

Já o estilo de **liderança transformacional** (grifo nosso) é aquela que o liderado é tratado com respeito e valor, sendo motivado a não trabalhar apenas pelo salário e sim incentivado a crescer com a organização, de acordo com Wright (2011) o líder transformacional estimula os colaboradores a produzirem por horas com qualidade e em sintonia.

Hunter (2004) explica que o líder transformacional sabe que todo funcionário tem algo em comum, lidera de forma carismática, estabelecendo valores, padrões e comprometimento, exercendo uma liderança humana de forma racional.

De acordo com Chiavenato (2004) uma das principais características desta liderança é a descentralização, a qual permite que os colaboradores tomem decisões, cultivando assim um sentimento de importância.

Para Wright (2011) e Chiavenato (2004) muitas organizações aderiram a este modelo, pois os colaboradores produzem mais quando são motivados, produzindo mais, garantindo crescimento e estabilidade.

Wright (2011) diz que um líder transformacional não pode acomodar, deve estar sempre alerta, observando a concorrência, medindo a satisfação dos clientes, sendo flexível às mudanças e não se apegando ao passado, com pensamento ativo em inovações para assim manter uma participação ativa no mercado.

A figura 1 apresenta três estilos de liderança descritos por Chiavenato (2005).

Figura 1 - Três estilos de liderança

	Liderança Autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participações mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e do modo imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativa ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas ficam a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.
Participação do líder	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.

Fonte: Chiavenato, 2005.

Os diferentes tipos de liderança demonstram que o líder deve possuir habilidades e competências capazes de entusiasmar os liderados de modo que os mesmos possam produzir mais. Diante disso, é notável que o líder encare diversos tipos de desafios dentro

da organização e o mesmo precisa estar apto para tais obstáculos. Entretanto, muitos autores tratam os líderes como seres iluminados, compostos de características tão exclusivas que o tornam como uma casta separada do resto da humanidade. Líderes são pessoas como outras, com suas manias, neuroses, medos, expectativas, ansiedades, interesses pessoais e desejos narcísicos e recheados de emoções. A seguir, serão apresentados conceitos de autores sobre os principais desafios do líder.

2.3 Desafios Do Líder

O maior desafio de um líder, segundo Fonseca (2008) é controlar e gerenciar suas emoções e desejos individuais, proporcionando a cada um a capacidade de visualizar a realização dos seus objetivos pessoais e profissionais, dentro da empresa e do departamento.

É comum os líderes abandonarem os subordinados, ou seja, delegar funções e exigir resultados, sem se preocupar em planejar, acompanhar e instruir; um líder deve conhecer seus funcionários, saber suas capacitações e competências, estabelecer dentre as tarefas que necessitam ser realizadas é essencial. Com este processo de delegação bem feito, podem-se evitar grandes problemas e obter êxitos em planejamentos bem sucedidos.

Para aperfeiçoamento e evolução, a organização necessita de estratégias bem elaboradas, criando maneiras eficazes para encontrar a melhor saída. Contudo, obter uma visão aguçada permite avaliar as dificuldades e possibilidades de todo contexto, observando a empresa interna e externamente, tendo a sensibilidade de olhar as áreas econômicas, políticas, sociais e culturais, o que permite a implementação de uma nova estratégia. Todos são capazes de mudar a realidade não só pelo desejo de inovação, mas sim, por uma ideia impactante e possível, capaz de transformar as ameaças em oportunidades e aprender com os erros.

Os líderes precisam adaptar-se às diferentes necessidades das organizações se quiserem manter-se atuantes no mercado, pois o poder de influência que sua posição carrega pode determinar o sucesso ou fracasso de toda a equipe.

Segundo Sobral (2008) os líderes têm determinados traços de personalidade – como determinação, iniciativa, autoconfiança, inteligência, honestidade ou integridade – mas os indivíduos comuns que possuem estes traços não são (e nem sempre se tornam) necessariamente líderes, mas são influenciados pelos gestores.

Portanto, é possível afirmar que o líder deve estar atento às mudanças e desafios impostos pela organização, fazendo jus aos seus conhecimentos e habilidades, de modo que o mesmo seja capaz de enfrentar os obstáculos em busca do sucesso da equipe e da empresa. A seguir, serão comentados conceitos de autores sobre a indústria 4.0.

2.4 Indústria 4.0

O avanço da tecnologia e o alto desenvolvimento no setor industrial trouxeram a necessidade das empresas estarem em constante evolução, pois as transformações são velozes e exigem agilidade e competência. Atualmente, o principal desafio das organizações é chamado de quarta revolução industrial ou indústria 4.0. Esse conceito foi publicado pela primeira vez no ano de 2011 através de um artigo emitido pelo governo alemão, que utilizou essa revolução como estratégia de negócios de longo prazo (SARTORI et al., 2018).

Para Schwab (2016, p.1) “estamos no início de uma revolução que está mudando fundamentalmente a forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos um com o outro”. A palavra revolução, além de estar associada a uma grande mudança, também significa a ruptura com a realidade anterior e, como consequência desta revolução, as empresas, economia, governos e pessoas serão impactados. Esse conjunto de transformações é retratado como a quarta revolução industrial. (SCHWAB, 2016).

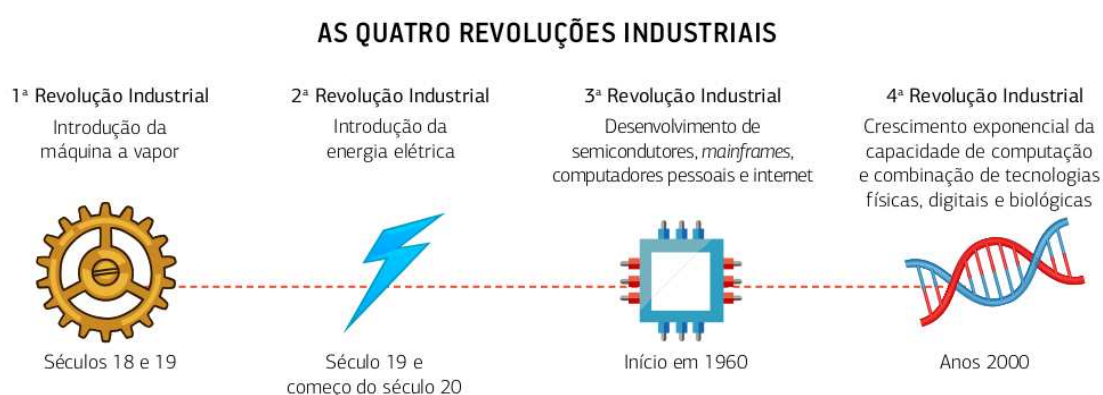
De acordo com Sartori et al. (2018) a Indústria 4.0 é um sistema tecnológico que está sendo adaptado para a integração de todos os elementos com o propósito de agregação de valores, contemplando a tecnologia de comunicação de rede, tecnologia da informação, tecnologia de fabricação digital, tecnologia da automação e da informática.

Através de redes inteligentes e máquinas de dados são criados sistemas autônomos que são interconectados com cadeias de valor; este sistema tecnológico é adaptado para a integração de todos os elementos, e umas das suas características fundamentais é o armazenamento em nuvem; sua tendência é eliminar as fronteiras entre

o mundo digital e físico. É também conhecida como indústria inteligente, pois tem como propósito uma grande evolução na tecnologia digital como: robótica avançada, inteligência artificial e sensores de alta tecnologia.

A figura 2 apresenta as quatro revoluções industriais que aconteceram ao longo da história mundial e suas principais características.

Figura 2 - As quatro revoluções industriais



Fonte: Magalhães (2018, p. 42)

Como demonstrado na figura 2, o conceito de Indústria 4.0 engloba quatro componentes: internet de pessoas, internet de serviços, internet de dados e a internet de coisas. Um dos seus objetivos é reduzir a necessidade de mão de obra, automatizando serviços, através da organização de trabalho, a fim de gerar novas oportunidades relacionadas com tecnologia; deste modo, a liderança é levada a adaptar-se e elaborar estratégias para implantação do método com eficiência dentro da organização.

As tecnologias de *blockchain*¹ (protocolo da confiança), a internet das coisas (IoT), a impressão em três dimensões (3D) e a inteligência artificial facilitam a formação de uma rede de mercados. Novos modelos de negócios baseados em alta tecnologia têm a chance de contribuir para a redução da desigualdade. Segundo Magalhães (2018), as

¹ **Blockchain** (também conhecido como “o protocolo da confiança”) é uma tecnologia de registro distribuído que visa a descentralização como medida de segurança. São bases de registros e dados distribuídos e compartilhados que têm a função de criar um índice global para todas as transações que ocorrem em um determinado mercado.

empresas que investirem mais em tecnologias digitais e se baseiam no conhecimento vão se distanciar da concorrência. Empresas como *Google*, *Amazon* e *Facebook* não só eliminam seus competidores, como também começam a dominar outros setores.

As novas tecnologias podem contribuir para tornar a produção industrial mais eficiente. A conectividade também pode promover uma gestão mais eficiente de uso de materiais e criar ciclos por meio da reciclagem, como vem acontecendo com empresas como Philips, IBM, Cisco, GE e AGCO. Por outro lado, as novas tecnologias, ao reduzir os custos de produção e distribuição, podem induzir a um grande aumento de consumo, gerando impactos ambientais negativos.

Estudos recentes sobre os efeitos da automação e da inteligência artificial sobre os empregos dizem que em países como Estados Unidos, Japão, Reino Unido e Alemanha, a proporção de empregos em risco prevista para as próximas duas décadas gira entre 35 e 47%. O perfil das ocupações como atividades intensivas consiste em mão de obra nas indústrias de eletrônicos, confecções e construção civil, além de trabalhos qualificados no setor de serviços começam a ser substituídas pela automação.

Alguns especialistas acreditam que novas ocupações e oportunidades de negócios poderão abrigar os futuros desempregados da tecnologia, porém as competências necessárias serão novas, como criatividade, empreendedorismo e na inovação.


Esse novo ambiente submete a algoritmos decisões críticas da vida pessoal envolvendo a carreira, a escola dos filhos ou a escolha de um parceiro afetivo. As máquinas estão tendo capacidade de tomar decisões autônomas, como, por exemplo, quem contratar para uma vaga de emprego e como definir determinado tratamento médico. Fica a incógnita de como serão as regras e como julgar decisões tomadas por máquinas.

Os algoritmos que controlam o uso do *Facebook* e do *Google* estão criando novos padrões de comportamento e de relacionamentos. O uso da psicométrica avançada, como a utilizada pela *Cambridge Analytica*, permite a identificação de perfis psicológicos com capacidade de prever decisões e comportamentos com alto grau de precisão.

As tecnologias digitais serão mais difundidas na indústria, pois além de buscar melhorias e aumento de eficiência na produtividade, é necessário aproveitar o potencial das tecnologias para grandes mudanças, como desenvolver novos produtos ou novos modelos de negócios. Deve-se buscar conhecimento sobre quais tecnologias são as mais adequadas para cada empresa e avançar rapidamente no seu uso.

A figura 3 demonstra quais são as principais novas tecnologias já existentes no mercado.

Figura 3 - As principais novas tecnologias



AS PRINCIPAIS NOVAS TECNOLOGIAS

Tecnologia	O que faz
Inteligência artificial	Permite que os sistemas aprendam sem necessidade de programação. É usada na identificação facial e de voz, em veículos autônomos e na automação de processos e serviços.
Robótica	Produz robôs para automação de atividades a custos decrescentes.
Biotecnologia	Usa organismos vivos na produção de medicamentos, nutrientes químicos, combustíveis e materiais diversos.
Neurotecnologia	Implanta equipamentos eletrônicos nos organismos, com potencial de melhorar o monitoramento de saúde e o tratamento de doenças e de ampliar a capacidade cognitiva.
<i>Blockchain</i>	Registra transações financeiras em um arquivo digital de forma distribuída, imutável, transparente e auditável. Também pode ter outros usos, como monitoramento de cadeias de fornecimento, de registros e de certificações diversas.
Internet das coisas (IoT)	Conecta máquinas, eletrodomésticos, veículos, produtos ou qualquer coisa, inclusive pessoas, à internet. É utilizada em diversos setores, na gestão das cidades e nas residências.
Impressão em três dimensões (3D)	Permite a produção de qualquer coisa, com o uso de qualquer material, em um sistema de pequena escala.

Fonte: Magalhães (2018, p. 43)

Portanto, na adoção de tecnologias digitais existem oportunidades para aproveitar e realizar mudanças necessárias nos sistemas de gestão, desenvolvendo e alavancando indústrias, com inovação e sustentabilidade integradas aos processos de gestão de risco, desenvolvimento de produtos, gestão de fornecedores e desenvolvimento de pessoas. Além disso, as novas tecnologias oferecem inúmeras oportunidades para o desenvolvimento de negócios inclusivos que contribuem para a geração de empregos e para a redução das desigualdades.

A seguir, será relacionado o perfil de líder com as características da indústria 4.0, com base nos conceitos de estudos já publicados.

2.5 O perfil do líder da Indústria 4.0

O maior desafio das grandes corporações é identificar o perfil apto para liderar diante da quarta revolução.

Bianchi, Quishida e Foroni (2017) citam que,

Além dos profissionais de recursos humanos, dois outros atores são fundamentais na implementação da gestão de pessoas: os funcionários, pacientes do processo, e os gestores, muitas vezes executores principais dos processos. Nesse sentido, a liderança (relação entre líder e liderado) ou mesmo o exercício do papel organizacional do líder/gestor, torna-se um assunto crítico a ser discutido. (BIANCHI, QUISHIDA E FORONI, p. 41-61, 2017).

O novo perfil de líder deve possuir habilidades como: saber delegar, ser honesto, comunicativo e saber inspirar confiança para atrair seguidores que compactuam com sua ideia de novo mundo, aderindo a esse processo de transformação. Magali e Neto (2018) acrescentam que todos os níveis hierárquicos devem possuir líderes participativos e abertos ao processo de transformação e inovação.

Segundo Magali e Neto (2018) para alavancar essa evolução e garantir sucesso na Indústria 4.0, existem competências primordiais que um líder deve possuir. O líder ou gestor deve ser inovador, buscando sempre soluções em horizontes inéditos, ser criador, ter objetivos que vão além da imaginação, deve ser persuasivo e convencer seus liderados de que seu propósito é o caminho do sucesso e que eles devem deixar para trás métodos ou formas de agir praticados no passado que não se adequam mais.

O líder deve utilizar a tecnologia para agregar valores aos produtos e serviços estando sempre atento para o desejo do cliente, bem como, é fundamental que o gestor trabalhe questões individuais como autoconhecimento e equilíbrio emocional.

Segundo Sobral e Furtado (2019) a liderança não consiste em características ou qualidades individuais apenas, mas sim em relacionamentos interpessoais. Como dito anteriormente, a Quarta Revolução Industrial representa novos modelos de negócio, direitos e responsabilidades dos líderes. Diariamente surgem novas tecnologias e aumenta a distância entre o progresso e a capacidade em se lidar com ele.

Esta revolução está mudando a forma de viver, trabalhar e se relacionar, principalmente os sistemas sociais e econômicos que moldam as empresas. Por isso, os esforços devem se concentrar nos seres humanos, na sociedade e no meio ambiente, e não apenas no progresso tecnológico ou na produtividade.

O papel dos líderes nas empresas tem grande responsabilidade, com a criação de condições para o desenvolvimento de tecnologia segura e socialmente próspera. A indústria 4.0 e as mudanças resultantes enfatizam a necessidade para o envolvimento e colaboração de líderes e liderados em torno de questões cada vez mais complexas.

Bertero (2007) aborda que embora se fale muito de executivos como pessoas corajosas, a maior parte das decisões no mundo dos negócios são conservadoras e adversas ao risco. É preciso novas formas de trabalhar em conjunto e líderes que resolvam os problemas com maior rapidez, pois as empresas estão se movendo para um futuro tecnológico em que as oportunidades e os benefícios superam os riscos e as incógnitas. A nova liderança exige uma mudança nos modelos mentais, alteração no envolvimento e a capacidade de prever coletivamente o futuro.

O líder deve estar aberto às mudanças, pois as organizações devem avançar e acompanhar os novos tempos. Para Robbins (2005) o comportamento organizacional investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura das organizações possuem sobre o comportamento. Sendo assim, as empresas não podem seguir modelos de liderança ultrapassados, pois algumas destas práticas estão baseadas em um mundo que já não existe.

O líder 4.0 deve possuir características peculiares e necessárias para as organizações. Deve ser protagonista, criativo, ousado, confiável, deve inspirar as pessoas e conquistar pelo exemplo. Se preocupar com o desenvolvimento pessoal e profissional de sua equipe, estimular a todos por meio de *feedbacks* construtivos e ser generoso.

2.6 O líder como exemplo

O formato de chefe, muito comum no passado, já não funciona atualmente, visto que as organizações entenderam a importância do capital humano para o negócio.

Para Piza (2018) o líder também se porta como educador. Ele contribui para a autonomia dos liderados para que sejam conscientes diante do trabalho. Conduzir a

equipe por meio da motivação, inspiração e respeito, tanto pessoal quanto profissional, caminhar lado a lado com a equipe, mostrando por meio de *feedbacks* construtivos a direção para que cada passo saia como planejado são outras habilidades esperadas do líder 4.0.

Um dos pontos mais importantes do líder 4.0 é a proximidade com a equipe. Na tomada de decisão, na gestão de conflitos ou nas situações comuns do dia a dia, líder e liderado decidem, por meio de conversas e *feedbacks* construtivos, qual o melhor caminho a seguir. Esse tipo de proximidade traz comprometimento, possibilitando o alcance de resultados de forma mais assertiva e justa. O Líder 4.0 tem personalidade, é justo e busca por novos conhecimentos para se aproximar das pessoas e extrair o que cada uma tem de melhor em prol de um objetivo em comum, reconhecendo as diferenças entre gerações de colaboradores.

Para o líder saber seus pontos fortes e quais questões precisa desenvolver, é preciso entender o seu propósito e missão de vida. O motivo de estar aqui hoje e o que o move. Como pessoa ele é o resultado de experiências, boas e desafiantes, sabendo onde está para entender o caminho que quer chegar.

Robbins (2005) cita ainda que o comportamento organizacional aplica o conhecimento obtido, a fim de obter mais eficácia dentro das organizações. Ou seja, o líder deve observar como se comporta no ambiente organizacional, perceber a sua postura e seu comportamento diante de situações positivas ou não, como lida com conflitos internos e externos à organização, como recebe um *feedback* do seu superior imediato e como administra os conflitos com a equipe são questões que dizem muito sobre quem é o líder.

Segundo Vergara (2007) liderança é a competência em exercer influência sobre indivíduos e grupos, e ela está baseada na aprendizagem contínua. Ter um bom relacionamento com as pessoas, sejam elas da equipe ou não, é muito importante para o líder 4.0. Procurar gerar vínculos de confiança com as pessoas, saber o nome daqueles que trabalham conjuntamente, ouvir mais, ser generoso. Esses detalhes motivam e inspiram as pessoas que estão ao seu redor; agindo assim, elas tendem a trabalhar mais em equipe.

Ter atenção ao que é falado e como é falado à equipe, pensar nas consequências antes de dizer ou fazer algo, são aspectos que podem evitar falhas na comunicação,

conseguindo ser assertivo com maior frequência, evitando desgastes desnecessários e mantendo a coerência em relação às suas práticas.

Os resultados e o futuro da organização serão proporcionais ao nível de preparo dos colaboradores. Desenvolver pessoas é a chave para obter o sucesso. Cursos de capacitação, treinamentos corporativos, promoção de *feedbacks* construtivos são essenciais para o crescimento pessoal e profissional das pessoas. Demonstrar sempre interesse verdadeiro no crescimento pessoal e profissional dos membros da equipe é uma das principais características do líder 4.0.

Ao se aproximar do colaborador, o líder obtém resultados melhores. Embora importante, é necessário destacar que esta aproximação precisa ser feita com uma intenção verdadeira e ética, com interesse verdadeiro no crescimento pessoal e profissional dos membros da equipe pois, caso contrário, o problema tende a se agravar, gerando quebra de confiança, baixo comprometimento e outras consequências no relacionamento entre líder e liderado.

Saber como se comunicar com as pessoas, entendendo suas peculiaridades é uma poderosa maneira de influenciar. Conhecer os valores e o propósito do liderado, por exemplo, dará maior capacidade de agir na administração de conflitos.

Por exemplo, para um determinado colaborador, o principal valor é o reconhecimento. Com esta informação o líder poderá identificar oportunidades para reconhecer o seu desempenho e, assim, obter um nível maior de motivação e comprometimento. Mas, se isso é desconsiderado e o mesmo não recebe um reconhecimento do seu trabalho, a tendência é que o colaborador fique cada vez mais desmotivado e, talvez, isso contribua para o indicador de *turnover*, fazendo com que ele busque o sucesso em outra empresa.

A liderança nestes tempos complexos exige assim uma mudança nos modelos mentais, uma alteração no envolvimento, e a capacidade de prever coletivamente o futuro que deseja criar. Alguns líderes se afastam de suas equipes por diversos motivos e apenas determinam o "que deve ser feito", julgando que seus colaboradores o entendem perfeitamente.

É imprescindível existir um alinhamento constante e periódico entre o líder e cada um dos seus colaboradores. Para isso, realizar *feedbacks* constantes, acompanhar as

tarefas do colaborador, tirar as dúvidas, buscar ser próximo para obter o comprometimento, pois isso melhorará efetivamente os seus resultados.

2.7 Levantamento bibliográfico sobre Liderança e a Quarta Revolução Industrial

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica no período de 2017 a 2020, com as palavras “liderança” e “quarta revolução industrial” no campo assunto, na base DOAJ (*Directory of Open Access Journals*), e a mesma resultou na seleção e análise dos artigos descritos no quadro 2.

Quadro 2 - Revisão teórica

Título	Autor/ Ano	Objetivo	Resultado	Pontos Identificados
Estilos de liderança preferidos por trabalhadores em diferentes ambientes ocupacionais	Fernanda Souza Brito ¹ ; Mauro Oliveira Magalhães, 2018.	Investigou diferenças na preferência por estilos de liderança entre trabalhadores inseridos de modo congruente em ocupações classificadas através do modelo de interesses e ambientes ocupacionais de Holland (1997).	Considera-se que a seleção de trabalhadores congruentes qualifica as preferências identificadas como pertinentes a categorias de pessoas e ambientes de trabalho. 842 trabalhadores responderam a medidas de interesses, de ambientes ocupacionais e de preferência por estilos de liderança. Foram selecionados 543 trabalhadores que revelaram congruência entre seus interesses e ambientes ocupacionais.	Houve maior preferência pela liderança orientada para tarefa em trabalhadores de interesses empreendedores, comparado aos artísticos, e maior preferência pela liderança orientada para pessoas em trabalhadores sociais, comparados aos realistas.
Liderança organizacional em uma incubadora de empresas de base tecnológica	Phillip Kelvin Lobo Bueno Castro; Fabiula Meneguete Vides Da Silva, 2017.	Analisar a liderança organizacional no contexto de uma incubadora de empresas de base tecnológica.	Constatou-se que os seguidores reconhecem o gestor da incubadora como um líder por diversos aspectos, tais como a capacidade de lidar com muitas tarefas,	O presente artigo é um estudo de caso fundamentado no paradigma da pesquisa qualitativa. A população engloba o diretor da incubadora e os responsáveis pelas cinco empresas

			solucionar problemas.	incubadas em diferentes estágios de incubação, totalizando seis sujeitos. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada e para interpretação foi utilizada análise de conteúdo.
Liderança transformacional e comprometimento organizacional	Diulnéia Granja e Pereira; Adriela de Marchi, 2017.	Contribuir para a reflexão sobre a liderança transformacional e o comprometimento organizacional, identificando relações entre ambas e enfatizando as contribuições e evoluções dos estudos no Brasil.	Constatou-se que existe uma forte e positiva relação entre o estilo de liderança transformacional e o comprometimento dos funcionários nas organizações.	Através de uma pesquisa de caráter descritivo de natureza quantitativa, tendo como estratégia de pesquisa a bibliometria.
A produção científica sobre liderança no Brasil	Marcus Brauer; Elizabeth Fiuzza De Giovanni; Elane Mendes Nunes De Alencar; Mônica Fraga De Barros Silva; Marcelo Santos Leite; Gilsimar De Brito Fernandes, 2017.	Analisar a produção científica sobre liderança no período de 2004 a 2015, em anais dos eventos ANPAD e em periódicos nacionais.	Foram encontrados 106 publicações e os resultados demonstraram que os eventos e periódicos da ANPAD representam o maior número de trabalhos publicados sobre liderança, comparativamente aos demais periódicos nacionais analisados.	Dos temas relacionados especificamente à liderança teve destaque “estilos de liderança”. Houve predominância dos trabalhos com enfoque metodológico qualitativo e tipo de pesquisa de caráter exploratório.
Indivíduo, liderança e cultura: evidências de uma gestão da criatividade	Muzzio, Henrique, 2017.	Analisar a prática gerencial do que se chama aqui de criatividade, a partir do indivíduo em seu grupo, do processo de liderança e da cultura.	Os resultados evidenciaram as práticas gerenciais como gestões da criatividade, com ações envolvendo o indivíduo, o líder e a cultura organizacional.	Foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva, por meio do uso de entrevistas com gestores do setor da economia criativa, a partir da perspectiva da análise de conteúdo. Os respondentes interpretaram que a atividade econômica baseada na criatividade requer novos valores e novas práticas
Escala de liderança ética no trabalho: evidências de validade da versão brasileira	Juliana Almeida; Deanne Den Hartog; Juliana Barreiros Porto, 2018.	Realizar a adaptação da Escala de Liderança Ética no Trabalho (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011).	Os resultados sugerem que a ELET apresenta evidências de validade de construto e boas propriedades psicométricas.	Para mensurar a validade de construto, a relação da liderança ética com a satisfação com o líder e a supervisão abusiva foi testada.
A liderança diferencial nas organizações:	Éverton Luiz Martins Dorneles; Julice	Identificar o papel do líder no processo de motivação das equipes de trabalho e procurar	O estudo apresentou resultados satisfatórios, identificando	Inicialmente desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas a uma

estudo sobre a percepção dos gestores	Salvagni; Cristine Hermann Nodari, 2017.	características influenciadoras que ele possa ter que refletem positivamente nos resultados das equipes e, por consequência, na empresa.	sentimentos dos líderes e de liderados quanto à cultura da organização em que atuam, podendo-se, a partir deles, iniciar um processo de reflexão para oportunizar melhorias.	equipe de liderança e, posteriormente, procedeu-se à análise dos dados coletados a fim de extrair resultados pertinentes ao assunto.
Liderança e reflexões sobre sofrimento psíquico no trabalho	Adriana Maria Gurgel Gomes, 2017.	Estudo teórico sobre liderança e o sofrimento psíquico no trabalho baseado na obra de Chistophe Dejours.	O perfil profissional exigido pelas organizações para os líderes contém elevadas exigências de habilidades e competências profissionais além de pressões sobre resultados, capacidade de decidir e de conviver com constantes ameaças de desemprego.	O líder é exigido a estar preparado lidar com estas mudanças e conviver com incertezas que são favoráveis ao surgimento de ansiedade e diminuição da autoestima.
Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades	Bianchi, Eliane Maria Pires; Giavina; Quishida, Alessandra; Foroni, Paula Gabriela, 2017.	Analisar a atuação dos líderes como elo na gestão estratégica de pessoas por meio de reflexões sugeridas e pautadas em referencial teórico (gestão estratégica de pessoas, liderança e relações entre essas temáticas) e sugerir uma integração de modelos (liderança e gestão de pessoas) para suportar a evolução dos estudos.	Por meio deste artigo, pretende-se contribuir fornecendo sustentação para o desenvolvimento e o aprofundamento de estudos empíricos, além de endereçar uma lacuna sobre a temática da implementação da gestão estratégica de pessoas.	As quatro orientações do líder propostas por Yukl (2012), as definições de espaço organizacional de O'Reilly, Caldwell, Chatman, Lapid e Self (2010), bem como o modelo tridimensional de Gratton e Truss (2003) e a proposta de papéis na gestão de pessoas de Ulrich (1997) podem ser base para a integração dos temas.
A importância da sucessão de lideranças em cooperativas	Silvio Roberto Stefano; Ana Paula Marcia Aparecida Zampier; Zoraide Da Fonseca Costa, 2019.	Compreender o processo de sucessão em uma Cooperativa Agroindustrial do Oeste do Paraná.	Os resultados obtidos mostraram que a organização não possui um plano de sucessão formal, mas existem alguns processos de avaliação que servem de base hoje para a sucessão.	As conclusões apontam que a cooperativa deve inserir um plano de sucessão nortear a carreira de seus funcionários utilizando algumas ferramentas já existentes para dar credibilidade ao processo de implantação.
Controle da informação e liderança nas aventuras de odisseu (odisseia, 9-12)	Gustavo Frade, 2019.	Mostrar como a informação e o seu controle são usados na construção da tensão entre Odisseu e sua tripulação na	Esse núcleo divide as aventuras de Odisseu em três partes: uma primeira, em que as	As aventuras de Odisseu narradas por ele mesmo para os feácios, têm como eixo narrativo a viagem para o

	Odisseia.	ameaças à tripulação Hades onde o herói escuta as são desconhecidas e profecias de Tirésias, depois imprevisíveis; uma complementadas por Circe. segunda, em que Odisseu já sabe antecipadamente quais desafios esperar ao longo do percurso (mas dosa o conhecimento destes por seus companheiros segundo seu próprio discernimento); e uma terceira, em que, com a realização de uma das três possibilidades da profecia, Odisseu se vê sozinho e mais uma vez diante de um mar imprevisível.
Modelo cognitivo de liderança empreendedora	Luciano Vignochi; Álvaro Guillermo Rojas Lezana; Patrícia de Andrade Paines, 2019.	Estabelecer as dimensões de A liderança empreendedora é uma competência decisiva para identificar e explorar oportunidades e pouco explorada como empreender em ambientes incertos. Embora seja uma competência crucial para o enfrentamento da incerteza, a liderança empreendedora é pouco explorada como resultado da interação entre estilos cognitivos e flexibilidade.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Foi realizada uma análise dos artigos mencionados no quadro 2, com o objetivo de os correlacionar, encontrando pontos em comum e complementares aos assuntos estudados no presente trabalho, sendo identificadas as seguintes categorias: importância da liderança como um agente facilitador, liderança transformacional: ação para o empreendedorismo e a criatividade, estilos de liderança, a importância da ética na liderança e desafios da liderança no contexto 4.0. A análise está apresentada em tópicos que são as categorias identificadas nos artigos, nos quais os autores que abordam o assunto serão mencionados.

i) Importância da liderança como um agente facilitador

O líder facilitador é capaz de criar espaços para a construção coletiva de ideias, engajar pessoas e promover debates construtivos, extraindo informações, conhecimento e potencial de um grupo em torno de um objetivo comum ou resultado maior.

Segundo os autores Brauer, Fiuza De Giovanni, Alencar, Silva, Leite e Fernandes (2017) no artigo *A produção científica sobre liderança no Brasil*, o fenômeno da liderança nos dias atuais requer um olhar multifacetado. As organizações precisam se aperfeiçoar permanentemente para obter resultados através de pessoas, e assim se manterem produtivas e eficazes. Nesse sentido, refletir sobre o tema da liderança é essencial.

ii) Liderança Transformacional: ação para o empreendedorismo e a criatividade

O estilo de gerenciamento projetado para dar aos funcionários mais espaço para serem criativos, olhar para o futuro e encontrar novas soluções para problemas antigos, está em crescente necessidade dentro das empresas.

Conforme Pereira e de Marchi (2017) no artigo *Liderança transformacional e comprometimento organizacional*, a liderança ainda representa um papel necessário e essencial para o sucesso dos negócios, mesmo diante de grandes mudanças nas últimas décadas em relação às organizações.

Durante décadas o tema liderança foi e continua sendo muito explorado através de pesquisas e publicações sobre diferentes enfoques. Identificar a modificação necessária, criando uma visão para orientar a mudança através da inspiração para o bem da organização é um estilo de liderança em que o líder colabora com os liderados.

Segundo Castro e Silva (2017) no artigo *Liderança organizacional em uma incubadora de empresas de base tecnológica*, as incubadoras de empresas representam um caminho para se obter o desenvolvimento e a consolidação de um negócio, especialmente de base tecnológica. Portanto, é relevante estudar a forma como são geridas, uma vez que a gestão dessas organizações impacta na qualidade de suas ações e no seu melhor posicionamento no mercado.

Em conformidade com essa afirmação, Muzzio (2017) cita em seu artigo *Indivíduo, liderança e cultura: evidências de uma gestão da criatividade*, que a criatividade é uma condição necessária à inovação, logo, inovar em liderança dentro das empresas é dar espaço para os liderados serem criativos.

Para concluir o assunto, Vignochi, Lezana e Paines (2019) citam no artigo *Modelo cognitivo de liderança empreendedora*, que “a liderança empreendedora é uma

competência decisiva para profissionais, empreendedores e líderes avaliarem oportunidades e riscos de inovar.”

iii) Estilos de liderança

É imprescindível a compreensão dos estilos de liderança mais favoráveis aos liderados, dependendo das características e do contexto de trabalho, provendo critérios para a tomada de decisões.

Segundo Brito e Magalhães (2018) no artigo *Estilos de liderança preferidos por trabalhadores em diferentes ambientes ocupacionais*, os estilos de liderança modificam as características de interação social e produtividade em um determinado contexto de trabalho, contribuindo para a configuração dos tipos de ambientes.

Em consonância com este aspecto Stefano, Rios, Zampier e Costa (2019) no artigo *A importância da sucessão de lideranças em cooperativas, afirmam que assim como o mercado vem mudando de forma acelerada*, o conceito de líder também vem se adaptando e se torna importante olhar para o futuro e pensar também na manutenção da empresa.

iv) A importância da ética na liderança

Crescentemente, empresas têm dispensado CEOs em decorrência de condutas eticamente inadequadas. Fraudes, subornos, manipulações e indiscrições sexuais estão entre os comportamentos que cada vez menos são aceitos em organizações, mesmo que sejam praticados por seus presidentes.

De acordo com Almeida, Den Hartog e Porto (2018) no artigo *Escala de liderança ética no trabalho: evidências de validade da versão brasileira*, a ética na liderança e as consequências de desvios éticos ganham relevância e fortalecem a importância científica da proposição de uma medida e da realização de estudos que possam melhor entender e

predizer esse fenômeno. A fim de atender a esse propósito, o comportamento ético do líder tem sido cada vez mais pesquisado.

Segundo Gomes (2017) no *artigo Liderança e personalidade: reflexões sobre o sofrimento psíquico no trabalho*, a definição de liderança utilizada é a de ocupação de um cargo administrativo onde é preciso que o ocupante decida sobre estruturas e regras organizacionais, gerencie pessoas, produtos e tenha metas a cumprir. Isto é, pessoas cuja atuação depende do funcionamento de um sistema de gestão, a direção de um setor, departamento, ou mesmo da empresa e as relações que o exercício destas atribuições possa vir a ter com o estabelecimento do sofrimento psíquico no trabalho.

O líder apesar de sua inteligência e autocontrole, também comete erros e, por isso, deve ter ética e humildade. Ele está sujeito a cometer erros humanos, resultantes em parte de processos de deliberação com motivações e objetivos bem definidos. Conforme Frade (2019) no artigo *Controle da informação e liderança nas aventuras de Odisseu (odisseia, 9-12)*, o líder é, "... no fim das contas, um humano, submetido às incertezas e aos conflitos humanos".

v) Desafios da Liderança no contexto 4.0

Promover a capacitação de líderes nas organizações tornou-se uma prática comum, tendo em vista que no mercado de trabalho faltam profissionais qualificados para assumir cargos de liderança. Entende-se que em um mundo empresarial globalizado, altamente competitivo e que necessita de velocidade na solução de problemas que venham a ocorrer em um determinado processo, os líderes e seus liderados serão demandados a estarem preparados para enfrentar novos desafios com eficácia, postura criativa e capacidade de promover mudanças rápidas em seu ambiente de trabalho.

De acordo com Dorneles, Salvagni e Nodari (2017) no artigo *A liderança como diferencial nas organizações: um estudo sobre a percepção dos gestores*, a tradicional forma de gerenciamento por competência deixava as pessoas limitadas a exercerem apenas suas funções dentro da organização; tornava os participantes do processo importantes, mas não colaborativos, já que tinham seu crescimento profissional atrelado somente ao seu desempenho, e a relação entre as pessoas tornava-se egoísta, conflitante, individualista e gananciosa. Esse formato de gestão, apesar de não ter sido completamente superado, hoje esbarra em propostas que promovem mais autonomia e

cooperação entre os trabalhadores das equipes, mesmo que ainda imersos nas estruturas de poder e hierarquia.

Tendo como base a concepção de que toda organização empresarial visa a lucratividade, busca-se hoje promover ambientes de trabalho capazes de obter essa resposta ao lucro possível, sem esquecer que a condição de execução destas atividades esbarram em um limite humano, que deve ser tratado como sendo mais importante que as metas extraordinárias impostas pelos grupos de acionistas.

Para concluir, as autoras Bianchi, Quishida, Feroni, no artigo *Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades*, citam que além dos profissionais de recursos humanos, dois outros atores são fundamentais na implementação da gestão de pessoas: os funcionários, pacientes do processo, e os gestores, muitas vezes executores principais dos processos. Nesse sentido, a liderança (relação entre líder e liderado) ou mesmo o exercício do papel organizacional do líder/gestor, torna-se um assunto crítico a ser discutido no cenário da indústria 4.0.

3. ESTUDO DE CASO

A história da empresa Katami, localizada na cidade de Americana/ São Paulo, começou há quase 40 anos com o objetivo de desenvolver *softwares* de contabilidade para pequenas empresas.

Iniciou suas operações no Brasil com aquisições de algumas empresas já estabelecidas, desde então vem aumentando muito sua participação no mercado, sobretudo entre as pequenas e médias empresas, e ampliando sua rede de implementação nas regiões Sul e Sudeste.

Atualmente é uma empresa especializada em *software* de gestão para pequenas e médias empresas, presente em 23 países e com mais de três milhões de clientes, detendo uma posição de liderança em vários mercados importantes.

A seguir será apresentada a organização, bem como o método para a aplicação do estudo de caso e a descrição dos instrumentos utilizados.

3.1 Entrevista aos gestores

Como mencionado anteriormente deste trabalho, a amostra total é de 150 funcionários, sendo 60% destes selecionados para a aplicação da pesquisa, ou seja, uma amostra selecionada de 90 funcionários.

Já a entrevista aos gestores será aplicada uma amostra selecionada de 10 líderes de nível médio de gerência, selecionados da amostra total dos 150 funcionários que atuam nas principais áreas de negócios da Katami. O número da amostra total de

gestores da empresa é de 25 líderes que atuam entre os níveis de baixa, média e alta gestão.

Foram elaboradas questões de caráter qualitativo com o objetivo de verificar a percepção dos gestores sobre a liderança na organização. É possível observar as questões no Apêndice A, localizado ao final do presente trabalho, identificado como Formulário da Entrevista.

3.1.1 Pesquisa aos funcionários

A pesquisa foi aplicada para 90 funcionários que atuam nas principais áreas de negócios da Katami, que vão desde o setor de suprimentos até o setor de tecnologia da informação. O objetivo desta pesquisa é identificar os estilos de liderança que são utilizados dentro da organização e se estes estilos estão adequados para o contexto da indústria 4.0. A pesquisa abrange os setores: de finanças, de recursos humanos, de compras, de marketing e de tecnologia da informação.

É possível observar as questões aplicadas desta pesquisa no Apêndice B, ao final do presente trabalho, intitulado como Formulário da pesquisa aplicado aos funcionários.

3.2 Resultados e tratamentos dos dados

3.2.1 Resultados da entrevista aos gestores

A entrevista aos gestores foi aplicada a uma amostra selecionada de 10 líderes de nível de média gerência selecionados da amostra total dos 150 funcionários que atuam nas principais áreas de negócios da Katami. O número da amostra total de gestores da empresa é de 25 líderes que atuam entre os níveis de baixa, média e alta gestão.

i) Respostas questão 01

De forma geral, conforme pesquisa, houve unanimidade em afirmar que o líder deve estar presente e de certa forma incentivar seus liderados a focarem em seus objetivos. Para Campos (1989), liderança é a ação de persuadir pessoas, para que elas façam o que precisa ser feito e atingir um objetivo estimado. Estão transcritas, a seguir,

algumas colocações dos entrevistados, consideradas relevantes para esta pesquisa: #01 “O líder é o grande incentivador dentro da empresa, é ele quem garante a harmonia da equipe, que impulsiona os resultados. É um espelho para os colaboradores, é um estimulador de resultados”. #02 “A responsabilidade do líder em relação aos resultados dos colaboradores é muito grande, pois a maior parte cabe ao líder, principalmente em motivar e valorizar os colaboradores”. #03 “Para um colaborador estar motivado o líder também precisa estar, pois, muitas vezes, o colaborador se espelha nele, então um líder tem que sempre estar inovando e fazendo seu colaborador se sentir importante e valorizado”.

ii) Respostas questão 02

Todas as respostas remetem a um bom relacionamento da forma como é conduzida a empresa e, ao mesmo tempo, todos os gestores se definem como parte viva e integrante da organização. Para Maximiano (2004), a liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana à execução de um ou de diversos objetivos específicos.

iii) Respostas questão 03

Conforme os relatos apresentados, é possível perceber que os gestores da empresa sempre recebem retorno, seja ele positivo ou negativo de seus liderados. De acordo com Robbins (2004), planeje as tarefas conforme as necessidades individuais para que elas maximizem o potencial de motivação no trabalho.

iv) Respostas questão 04

Transcrevem-se, a seguir, algumas colocações dos entrevistados, consideradas relevantes para esta pesquisa: #01 “Os resultados são sempre compartilhados, tenho oportunidades de expressar minha opinião, sou ouvido, mas nem sempre a decisão final é a nossa”. #02 “De forma muito eficiente, todos nós opinamos”. Para Vergara (2003) As organizações estão buscando um relacionamento melhor entre as pessoas, incentivando o trabalho em equipe, a harmonia no grupo e enfatizando a importância dos líderes para o desenvolvimento destes talentos.

v) Respostas questão 05

Transcrevem-se, a seguir, algumas colocações dos entrevistados, consideradas relevantes para esta pesquisa: #01 “A confiança, tem sido um ponto forte na empresa,

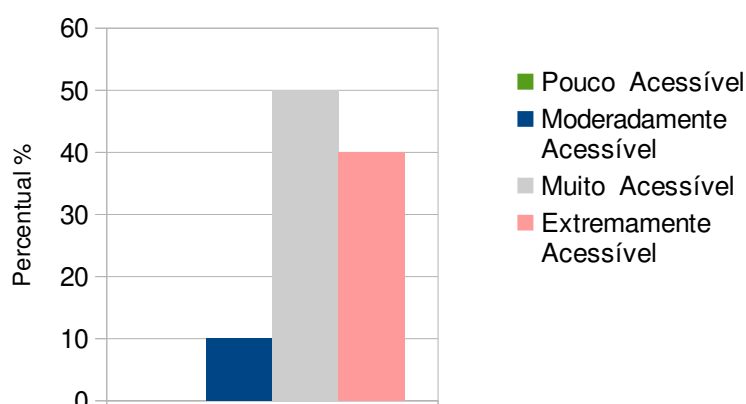
pois é visto que podemos contar e confiar um nos outros, o que só faz com que a empresa cresça junto com seus colaboradores unidos”. #02 “Há bastante confiança em nossa equipe para que obtenha o mesmo resultado de todos”. #03 “Acredito ser uma relação estável, onde ajudo no crescimento da empresa e a empresa me ajuda no crescimento, tanto profissional, quanto pessoal”.

A confiança é um elo essencial entre a liderança e o liderado, pois ela é a expectativa que a outra pessoa não agirá de maneira oportunista. Ela leva certo tempo para ser construída, à medida que conhecemos uma pessoa a confiança vai aumentando e vamos formando expectativas positivas sobre esse relacionamento (CARDOSO, 2011).

3.2.2 Resultado da pesquisa aos funcionários

A pesquisa foi aplicada a 90 funcionários que atuam nas principais áreas de negócios da Katami, que vão desde o setor de suprimentos até o setor de tecnologia da informação. O objetivo desta pesquisa foi identificar os estilos de liderança que são utilizados dentro da organização e se estes estilos estão adequados para o contexto da indústria 4.0. A pesquisa abrangeu os setores: de finanças, de recursos humanos, de compras, de marketing e de tecnologia da informação e obteve os seguintes resultados.

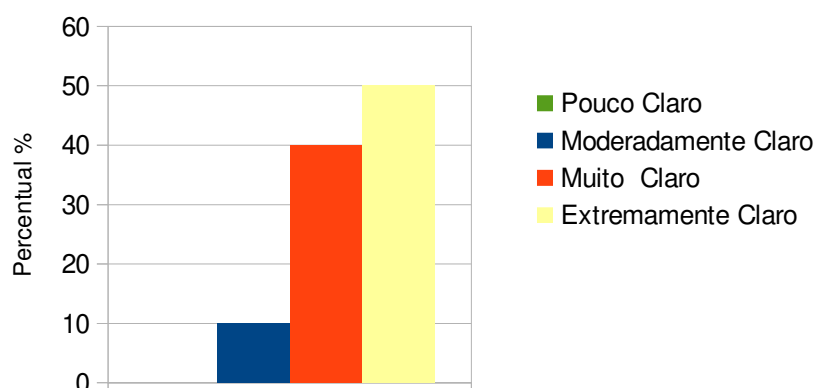
Gráfico 1 - Questão sobre a acessibilidade do gestor



Fonte: Questionário aplicado

No gráfico 1, foram observadas as seguintes características: na questão 1, nenhum funcionário assinalou a alternativa 1, 10% dos funcionários responderam a alternativa 2, 50% escolheram a alternativa 3 e 40% optaram pela alternativa 4.

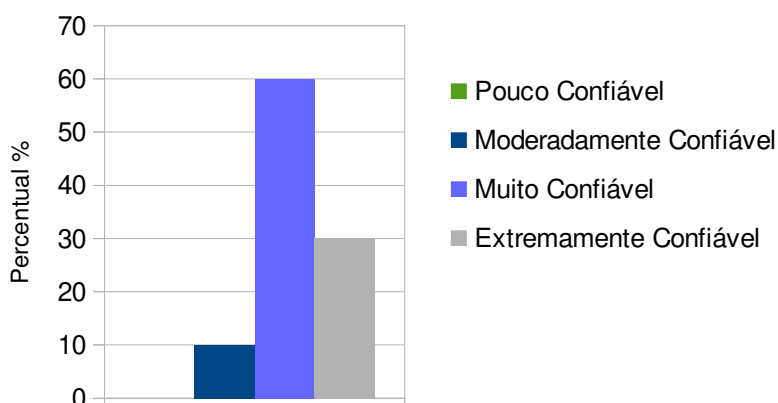
Gráfico 2 - Questão sobre a clareza do gestor



Fonte: Questionário aplicado

No gráfico 2, foram observadas as seguintes características: na questão 2, nenhum funcionário assinalou a alternativa 1, 10% dos funcionários responderam a alternativa 2, 40% escolheram a alternativa 3 e 50% optaram pela alternativa 4.

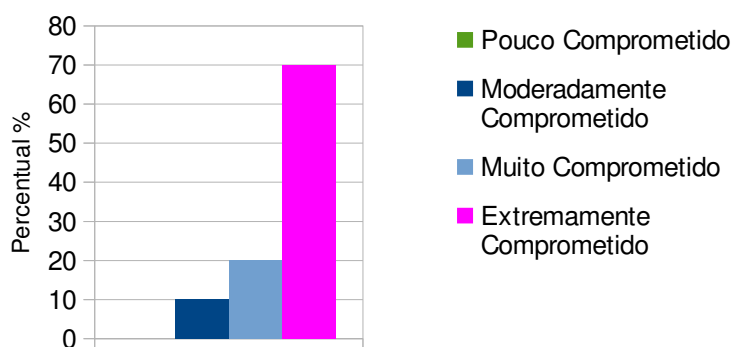
**Gráfico 3 -
Questão sobre a
confiabilidade do
gestor**



Fonte: Questionário aplicado

No gráfico 3, foram observadas as seguintes características: na questão 3, nenhum funcionário assinalou a alternativa 1, 10% dos funcionários responderam a alternativa 2, 60% escolheram a alternativa 3 e 30% optaram pela alternativa 4.

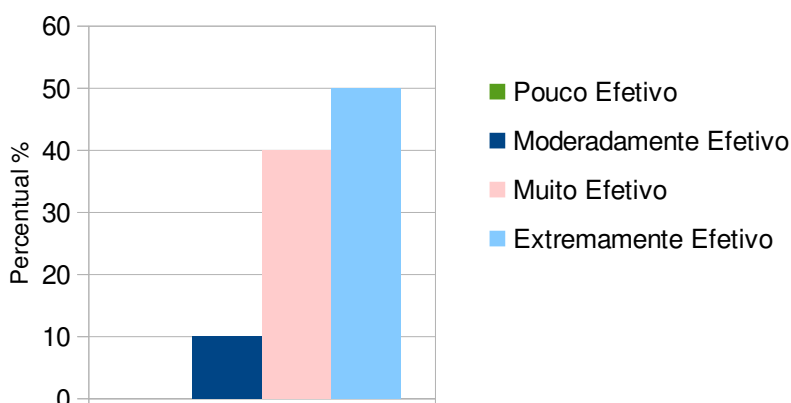
Gráfico 4 - Questão sobre o comprometimento do gestor



Fonte: Questionário aplicado

No gráfico 4, foram observadas as seguintes características: na questão 4, nenhum funcionário assinalou a alternativa 1, 10% dos funcionários responderam a alternativa 2, 20% escolheram a alternativa 3 e 70% optaram pela alternativa 4.

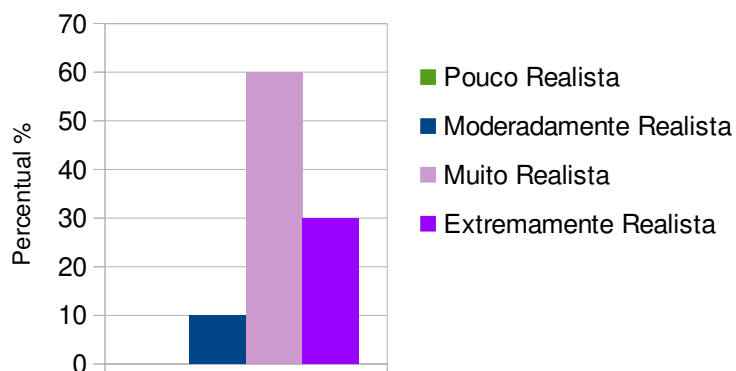
Gráfico 5 - Questão sobre a efetividade do treinamento do gestor



Fonte: Questionário aplicado

No gráfico 5, foram observadas as seguintes características: na questão 5, nenhum funcionário assinalou a alternativa 1, 10% dos funcionários responderam a alternativa 2, 40% escolheram a alternativa 3 e 50% optaram pela alternativa 4.

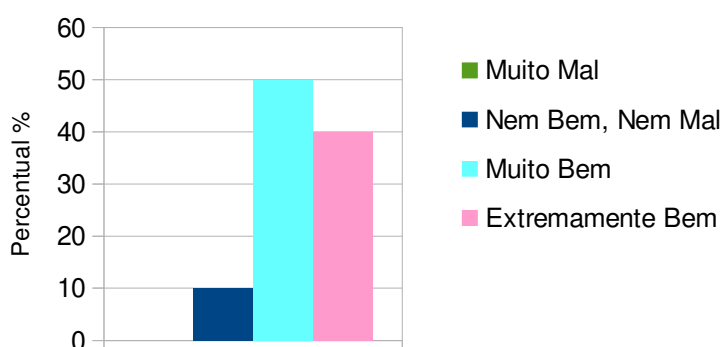
Gráfico 6 - Questão sobre quão realista é a expectativa do gestor



Fonte: Questionário aplicado

No gráfico 6, foram observadas as seguintes características: na questão 6, nenhum funcionário assinalou a alternativa 1, 10% dos funcionários responderam a alternativa 2, 60% escolheram a alternativa 3 e 30% optaram pela alternativa 4.

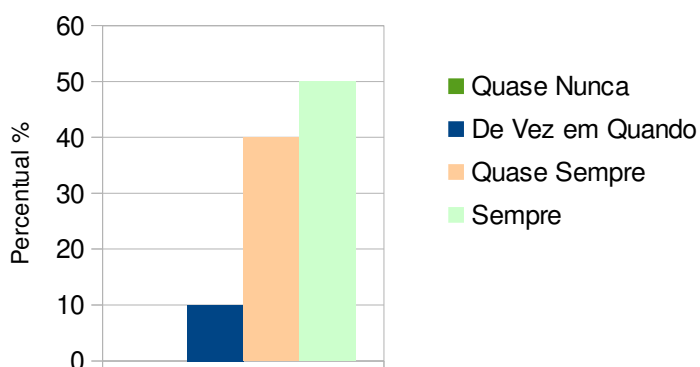
Gráfico 7 - Questão sobre quão bem o gestor responde aos erros dos funcionários em geral



Fonte: Questionário aplicado

No gráfico 7, foram observadas as seguintes características: na questão 7, nenhum funcionário assinalou a alternativa 1, 10% dos funcionários responderam a alternativa 2, 50% escolheram a alternativa 3 e 40% optaram pela alternativa 4.

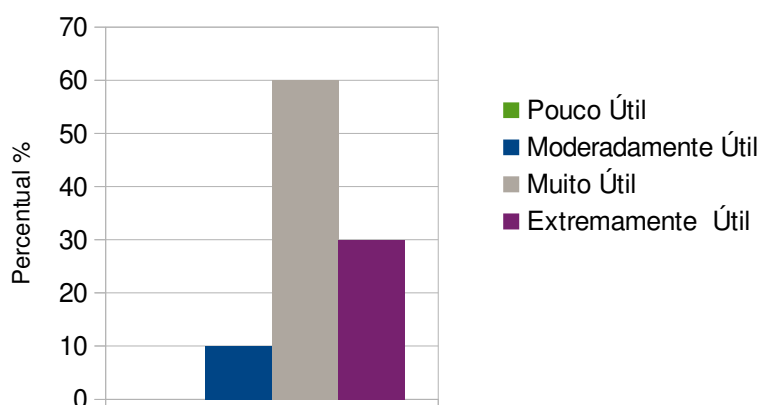
Gráfico 8 - Questão sobre a frequência de feedback do gestor



Fonte: Questionário aplicado

No gráfico 8, foram observadas as seguintes características: na questão 8, nenhum funcionário assinalou a alternativa 1, 10% dos funcionários responderam a alternativa 2, 40% escolheram a alternativa 3 e 50% optaram pela alternativa 4.

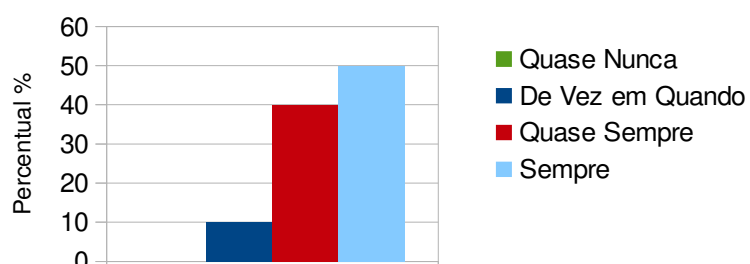
Gráfico 9 - sobre quão útil é o *feedback* recebido do gestor



Fonte: Questionário aplicado

No gráfico 9, foram observadas as seguintes características: na questão 9, nenhum funcionário assinalou a alternativa 1, 10% dos funcionários responderam a alternativa 2, 60% escolheram a alternativa 3 e 30% optaram pela alternativa 4.

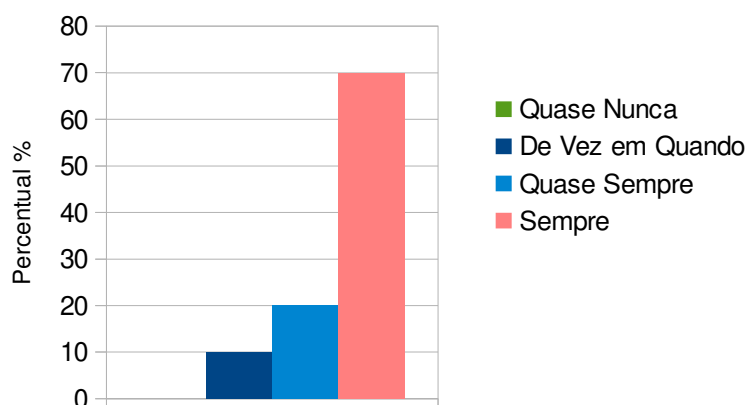
Gráfico 10 - Questão sobre a frequência que o gestor ouve seus funcionários



Fonte: Questionário aplicado

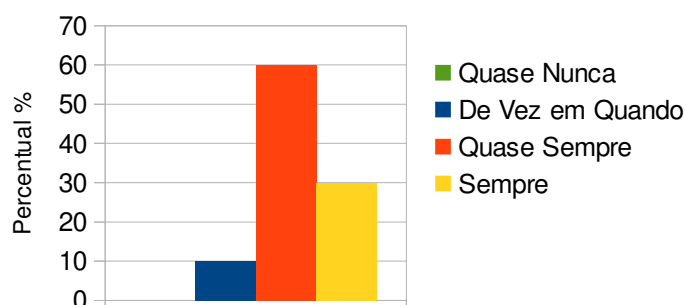
No gráfico 10, foram observadas as seguintes características: na questão 10, nenhum funcionário assinalou a alternativa 1, 10% dos funcionários responderam a alternativa 2, 40% escolheram a alternativa 3 e 50% optaram pela alternativa 4.

Gráfico 11 - Questão sobre a frequência que o gestor cria espaço para a construção coletiva de ideias

**Fonte: Questionário aplicado**

No gráfico 11, foram observadas as seguintes características: na questão 11, nenhum funcionário assinalou a alternativa 1, 10% dos funcionários responderam a alternativa 2, 20% escolheram a alternativa 3 e 70% optaram pela alternativa 4.

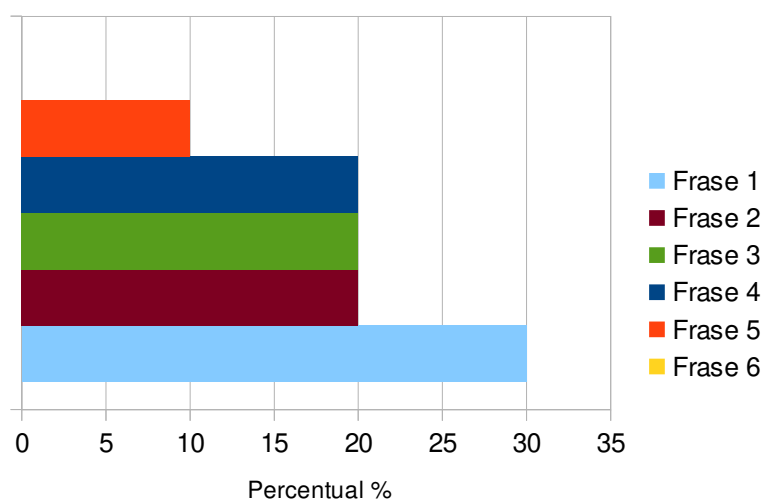
Gráfico 12 - Questão sobre a frequência que o gestor engaja pessoas e promove debates construtivos

**Fonte: Questionário aplicado**

No gráfico 12, foram observadas as seguintes características: na questão 12, nenhum funcionário assinalou a alternativa 1, 10% dos funcionários responderam a alternativa 2, 60% escolheram a alternativa 3 e 30% optaram pela alternativa 4.

3.2.3 Resultado frases que melhor definem a percepção sobre os líderes

Gráfico 13 - Frases que melhor definem a percepção sobre os líderes



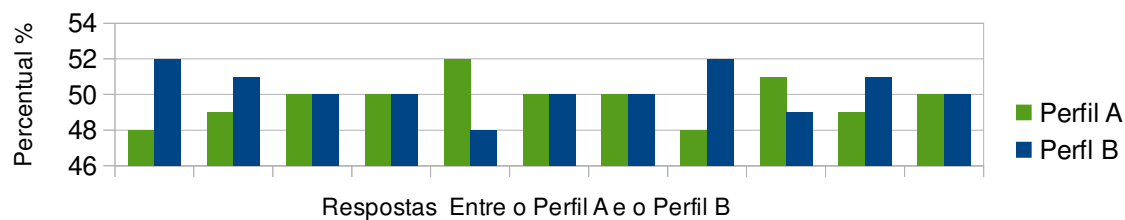
Fonte: Questionário aplicado

No gráfico 13, foram observadas as seguintes características: nenhum funcionário assinalou a frase de número 6, 30% dos funcionários assinalaram a frase 1, 20% escolheram a frase 2, 20% escolheram a frase 3, 20% escolheram a frase 4 e 10% optaram pela frase 5 como melhor definição para suas percepções sobre os líderes.

3.2.4 Resultado sobre atributos e características de liderança

As respostas dessa parte da pesquisa de modo geral ficaram equilibradas entre os dois perfis apresentados, ou seja, quase 100% dos funcionários colocaram que seus líderes estão no meio termo entre o perfil A e o perfil B. Conforme o gráfico 14 demonstra, as respostas tiveram uma pequena oscilação entre 48% e 52 % entre os dois perfis.

Gráfico 14 - Atributos e características de liderança



Fonte: Questionário aplicado

3.2.5 Resultado questões classificatórias

Tabela 1 - Tempo de trabalho na organização

Percentual %	Tempo
30 %	5 a 6 anos
20 %	6 a 7 anos
20 %	7 a 8 anos
10 %	8 a 9 anos

Fonte: Questionário aplicado

Na tabela 1, foram observadas as seguintes informações: 30% dos funcionários pesquisados estão de 5 a 6 anos trabalhando na organização, 20 % de 6 a 7 anos, 20 % de 7 a 8 anos, 10% de 8 a 9 anos, 10% de 9 a 10 anos e 10% estão acima de 10 anos trabalhando na organização.

Tabela 2 - Grau de instrução

Percentual %	Grau de instrução
30 %	Ensino médio
50 %	Graduado

Fonte: Questionário aplicado

Na tabela 2, foram observadas as seguintes informações: 30% dos funcionários pesquisados possuem ensino médio, 50 % possuem graduação e 20% possuem pós-graduação.

Tabela 3 - Idade

Percentual %	Idade
20 %	18 a 24 anos
30 %	25 a 34 anos
40 %	35 a 45 anos

Fonte: Questionário aplicado

Na tabela 3, foram observadas as seguintes informações: 20% dos funcionários pesquisados possuem de 18 a 24 anos, 30 % possuem de 25 a 34 anos, 40% possuem de 35 a 45 anos e 10% possuem idade acima de 45 anos.

Tabela 4 - Área de atuação

Percentual %	Área de atuação
20 %	Financeiro
20 %	Recursos Humanos
20 %	Tecnologia
20 %	Compras
20 %	Marketing

Fonte: Questionário aplicado

Na tabela 4, foram observadas as seguintes informações: os funcionários pesquisados foram divididos em 20% de cada área de atuação.

3.3 Análise da pesquisa

De acordo com a pesquisa aplicada, foi possível constatar que os funcionários estão satisfeitos com a empresa e com seus respectivos líderes; é nítido que os líderes são acessíveis e dão oportunidade para os colaboradores darem sugestões que podem

agregar no desenvolvimento da empresa, as informações são transmitidas com clareza, os liderados são capacitados através de treinamentos e os *feedbacks* são construtivos, de modo que a equipe atinja as metas estabelecidas. Constatou-se que de modo geral a empresa possui êxito no processo de transformação, pois os líderes são inovadores e participativos, inspiram confiança e atraem seguidores que compactuam com os objetivos apresentados para o sucesso da organização.

É de extrema importância que a liderança esteja constantemente atenta aos processos de gestão de pessoas, mantendo uma relação sólida com os liderados para não romper a credibilidade e o sentimento que os fazem se sentir importantes dentro da organização.

Os resultados parecem corroborar os estudos citados por Antunes (2004), na qual as percepções dos gestores, quando avaliados dentro de alguns requisitos, setores da mesma empresa e cargos similares, tendem a ter marcantes aproximações estatísticas.

Gardner (apud Antunes, 2004, p.151 e 152) afirma que, “os líderes desenvolvem seus estilos à medida que interagem com seus constituintes. Inclina-se pelo estilo que parece mais eficaz para lidar com a mistura de elementos que constitui seus grupos de constituintes. A sabedoria convencional diz que existe, por um lado, a imagem pública do líder, tal como percebida pelos seguidores; e, por outro lado, a realidade daquilo que o líder realmente é. Mas muitos pesquisadores concordam que a forma como os seguidores percebem seu líder também é realidade. Para complicar ainda mais a questão, fica evidente nas histórias das vidas de muitos líderes que a pessoa real e a pessoa percebida pelos seguidores foram gradualmente se fundindo, de forma que a pergunta “como era a pessoa real?” vai se tornando cada vez mais irrelevante”.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral estudar a influência da liderança sobre os colaboradores da empresa Katami, tendo como base a figura do líder. Através dos resultados coletados e analisados pode-se dizer que a imagem do líder possui grande influência nas atitudes dos colaboradores pesquisados. Ao buscar-se identificar o tipo e estilo de liderança, praticados na empresa estudada, na visão dos funcionários, percebe-se que o tipo de liderança mais observado na empresa é o democrático, o qual se destaca através de uma liderança mais flexível, quando essa liderança dá oportunidade para seus liderados expressarem opiniões e darem sugestões, definindo uma melhor opção e buscando contemplar as partes.

Esse estilo mais identificado pela pesquisa, o qual indica um estilo mais popular de liderança, nos reporta a colocação de Robbins (2004), expondo que a confiança baseia-se em cinco elementos: a integridade que se refere à honestidade e a confiabilidade; a competência que reflete as habilidades e conhecimentos dessa pessoa; a consistência que está relacionada à segurança, a capacidade e previsibilidade de julgamentos das situações; a lealdade que se refere à disposição de defender e proteger suas ideias e equipe e por fim, e não menos importante, a abertura, a qual você acredita que a outra pessoa tem total confiança em você.

Assim, para contribuir com os processos de gestão de pessoas, a atual liderança da empresa, deve dar continuidade ao tipo de relação entre líder e liderados, sem interromper o ciclo de confiança existente dentro da empresa tão percebido pelos funcionários. O tipo de liderança mais adequado para a equipe em estudo está de acordo com o modelo de liderança para a indústria 4.0 (que não se modifica do que sempre foi esperado de modelo de liderança, porém adquiriu novos desafios de uma indústria com mudanças cada vez mais velozes), pois elevam os próprios funcionários que se motivam

ao fazer parte das decisões da empresa, assim confirmando o sentimento de ser uma parte viva da organização.

Para Vergara (2007), compreender como se dão as interações das pessoas que integram as equipes, sobretudo se a ação do líder é percebida pelos seus liderados como estímulo à sua motivação, se mostra altamente relevante, associada à ação de agregar conhecimento aos líderes e gestores de equipes sobre a motivação de seus empregados.

No que se refere ao objetivo que discorre sobre os desafios do líder na indústria 4.0, além do aspecto da liderança transformacional, verifica-se relacionamentos de confiança, pois tal sentimento é descrito pelos funcionários apontando uma relação de admiração pela figura do líder, confirmado pelas respostas, as quais se referem aos seus líderes como seres são extremamente confiáveis, que sempre abrem espaço para receberem ideias e sempre engajam pessoas.

Para Vecchio (2008), pode-se afirmar que liderança é a influência incremental ou adicional que alguém porta em seu interior, além de sua autoridade formal. Ainda complementa dizendo que para sabermos dos impactos dessa liderança, devemos estudar os resultados de sua substituição ou sucessão. Por fim, para atender aos principais objetivos desta pesquisa, de acordo com os dados coletados podemos perceber que as imagens dos líderes exercem certa influência no trabalho perante os funcionários da empresa Katami.

Embora as respostas apontem líderes que evitem conflitos ou exista uma abertura para a tomada de decisões, as respostas da pesquisa indicaram uma harmonia e tratamento diferenciado por parte dos líderes, onde o sentimento descrito pelos funcionários remete a um perfil de líder que sabe equilibrar, trabalhar, motivar e incentivar seus liderados. Premissas essas que se completam ao analisar o estilo do perfil do líder 4.0 percebido entre os funcionários, que fala de um líder transformacional, uma liderança que cativa, é exemplo e principalmente confia em seus liderados. Conforme um dos líderes entrevistados, “no mundo globalizado em que vivemos, onde alguns valores se perderam quem investe em pessoas terá sucesso, pois as pessoas precisam ser felizes dentro da organização e, com isso, o lucro será a consequência certa e bem vinda”. Esse elo de confiança é o resultado do tipo de liderança 4.0 primordial apontado pelos funcionários como o mais presente na empresa pesquisada.

Por ser este um trabalho acadêmico e tratar diretamente da influência da liderança nos colaboradores em uma única empresa, considerando-se as dimensões do processo de influência, torna-se claro que muito ainda precisa ser pesquisado e aprofundado a respeito.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADRIANA Maria Gurgel Gomes. (2017). **Liderança e personalidade : reflexões sobre o sofrimento psíquico no trabalho**. *Revista De Psicologia (Fortaleza.)*, 8(2), Revista de Psicologia (Fortaleza.), 01 October 2017, Vol.8(2).

ANTUNES, A.G. **Estilos de liderança: um estudo nas agências de um banco de varejo público em Santa Catarina**. Universidade Regional de Blumenau. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-graduação em Administração. Blumenau, 2004.

BERTERO, C. O. **O Administrador-líder**. GV-executivo, v. 6, n. 1, jan-fev, 2007. Disponível em: <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol6-num1-2007/administrador-lider>. Acesso em 23/06/2020

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. **Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades**. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba , v. 21, n. 1, p. 41-61, fev. 2017 . Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552017000100041&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 22/06/2020

CAMPOS, W. E. **Chefia - sua técnica, seus problemas**, 16a ed. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1989

CARDOSO, P. A. C. **Desenvolvimento de liderança e competências: a experiência de universitários com a livre iniciativa**. Dissertação de mestrado - Pontifícia universidade católica de são Paulo–PUC/SP. São Paulo, 2011. Disponível <http://www.sapientia.pucsp.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=12991> em: Acesso em: 06/10/2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª edição. Rio de Janeiro: Manole, 2014.

DIULNÉIA Granja Pereira, & Adriela de Marchi. (2017). **Liderança transformacional e comprometimento organizacional**. *Vianna Sapiens*, 6(1), 19.

ÉVERTON Luiz Martins Dorneles, Julice Salvagni, & Cristine Hermann Nodari. (2017). **A liderança como diferencial nas organizações: um estudo sobre a percepção dos gestores**. *Holos (Natal, RN)*, 8(8), 172-190.

FERNANDA de Souza Brito¹, & Mauro de Oliveira Magalhães. (2018). **Estilos de liderança preferidos por trabalhadores em diferentes ambientes ocupacionais**. *Revista Psicologia*, 18(3), 441-448.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3ª edição. São Paulo: Artmed, 2009.

FONSECA, J.C. **Como se tornar um líder?**. São Paulo: EME, 2008.

FRABASILE, Daniela. **Blockchain: o que é e como funciona**. São Paulo: Época Negócios, 2019. Disponível:
<<https://epocanegocios.globo.com/Tecnologia/noticia/2019/04/blockchain-o-que-e-e-como-funciona.html>>
Acesso em 07/10/2020.

GUSTAVO Frade. (2019). **Controle da informação e liderança nas aventuras de Odisseu (Odisseia, 9-12)**. *Clássica (São Paulo)*, 32(2), 217-233.

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

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JULIANA Almeida, Deanne Den Hartog, & Juliana Barreiros Porto. (2018). **Escala de Liderança Ética no Trabalho: Evidências de validade da versão brasileira**. *Revista Psicologia*, 18(3), 430-440.

KANUNGO; R. & CONGER, J. **Carismatic leadership**. New York: Jossey-Bass, 1988.

LABORDE, G.Z. **Influencing with integrity**, Palo Alto, California: Syntony Inc. Publishing Co, 1983.

LEVEK, A. R. H. C.; MALSCHITZKY N. **Liderança**. In: **Gestão do capital humano**. Coleção Gestão Empresarial. Curitiba - PR: AFESBJ, FAE, Business School, Gazeta do Povo, 2002, pág. 33-46.

LUCIANO Vignochi, Álvaro Guillermo Rojas Lezana, & Patrícia de Andrade Paines. (2019). **Modelo cognitivo de liderança empreendedora**. *Ciência Da Informação*, 48(2), Ciência da informação, 01 September 2019, Vol.48(2).

MAGALDI, Sandro; NETO, José S. **Gestão do amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer a 4ª revolução industrial.** São Paulo:Gente, 2018.

MAGALHÃES, R.; VENDRAMINI, A. **Os impactos da quarta revolução industrial.** GV-executivo, v. 17, n. 1, janeiro-fevereiro, 2018. Disponível em: <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol17-num1-2018/impactos-quarta-revolucao-industrial>. Acesso em 22/06/2020

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Bookman, São Paulo, 2012.

MARCUS Brauer, Elizabeth Fiuza De Giovanni, Elane Mendes Nunes De Alencar, Mônica Fraga De Barros Silva, Marcelo Santos Leite, & Gilsimar De Brito Fernandes. (2017). **A produção científica sobre liderança no Brasil.** *Vianna Sapiens*, 7(1), 21.

MATOS, F. G. **Ética na Gestão Empresarial: da Conscientização a Ação.** São Paulo, 2008.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. C. **Teoria Geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 4. ed. São Paulo, Atlas, 2004.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. **Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios.** Rev. adm. contemp. Curitiba , v. 15, n. 4, p. 731-747, Agosto, 2011 . Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552011000400010&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 24/06/2020

MUZZIO, H. (2017). **Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade.** *Revista De Administração Contemporânea*, 21(1), 107-124.

PHILLIP Kelvin Lobo Bueno de Castro, & Fabiula Meneguete Vides Da Silva. (2017). **Liderança organizacional em uma incubadora de empresas de base tecnológica.** *Navus*, 7(3), 71-85.

PIZA, S. **O novo papel do líder.** GV-executivo, v. 17, n. 1, janeiro-fevereiro, 2018. Disponível em: <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol17-num1-2018/novo-papel-lider>. Acesso em: 23/06/2020

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional,** 7o ed., São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2004.

SARTORI,Gisele; ZANOTTO, Mayara Pires; FACHINELLI, Ana Cristina. **Liderança em Tempos de Indústria 4.0: Novos Papéis para um Novo Perfil.** XVIII mostra de iniciação

científica, USC, novembro, 2018. Disponível em:
<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspgga/xviiimostrappga/paper/viewFile/6022/1963>. Acesso em: 01/07/2020

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

SILVIO Roberto Stefano, Ana Paula Rios, Marcia Aparecida Zampier, & Zoraide Da Fonseca Costa. (2019). **A importância da sucessão de lideranças em cooperativas**. *Revista De Carreiras E Pessoas*, 9(2), Revista de Carreiras e Pessoas, 01 May 2019, Vol.9(2).

SOBRAL, F.; FURTADO, L. **A liderança pós-heroica: tendências atuais e desafios para o ensino de liderança**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 59, n. 3, maio-junho, p.209-214, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020190306>. Acesso em: 22/06/2020

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

TAJARA, Sanmya F.; SANTOS, Nádia dos. **Planejamento e liderança: conceitos, estratégias e comportamento humano**. São Paulo: Érica, 2014.

VECCHIO, R. P. **Comportamento Organizacional**, 6o ed., São Paulo, Cengage Learning, 2008.

VERGARA, S. C. **A Liderança aprendida**. GV-executivo, v. 6, n. 1, jan-fev, 2007. Disponível em: <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol6-num1-2007/lideranca-aprendida>. Acesso em: 23/06/2020

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 2003.

WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica conceitos**. 12ª edição. São Paulo: Atlas, 2011.

Apêndice A – Formulário da entrevista

Questão 01: Pode dizer-se que a desmotivação dos colaboradores é um dos maiores receios de um líder (MATOS, 2008). Qual a sua opinião sobre a responsabilidade do líder nos resultados (motivação) dos colaboradores?

A questão 01 tem o objetivo de verificar a percepção dos gestores, quanto aos estilos de lideranças preferidos pelos seus liderados.

Questão 02: De que forma você define o modo que é conduzida a equipe de trabalho dentro da empresa? Você se sente apenas um cumpridor de tarefas ou uma parte viva e integrante da organização?

A questão 02 tem como objetivo perceber a visão dos gestores frente aos desafios da liderança no contexto 4.0.

Questão 03: Liderar é obter resultado através de outras pessoas, é influenciar pessoas ou grupos de pessoas para que esses desenvolvam mecanismos para atingir um objetivo comum (LEVEK; MALSCHITZKY, 2002). Você oferece algum retorno aos seus liderados sobre seus resultados?

A questão 03 tem como objetivo analisar a percepção dos gestores sobre a importância da ética na liderança em seu ambiente de trabalho.

Questão 04: Como esse líder trabalha e define os resultados da equipe? Tem alguma influência da equipe ou é somente uma decisão do líder?

A questão 04 tem como objetivo verificar a percepção dos gestores quanto à liderança transformacional e as ações para o empreendedorismo e a criatividade dentro da organização.

Questão 05: A confiança é um elo essencial entre a liderança e o liderado, pois ela é a expectativa que a outra pessoa não agirá de maneira oportunista (CARDOSO, 2011). Como descreve as relações entre você e os liderados da empresa?

A questão 05 também tem como objetivo analisar a percepção dos gestores sobre a importância da ética na liderança em seu ambiente de trabalho.

Apêndice B – Formulário da pesquisa aplicado aos funcionários.

Questionário: Funcionários / Colaboradores

Esta pesquisa tem o objetivo de entender o perfil de gestão do trabalho e seus reflexos no clima organizacional. Sua resposta será mantida em absoluto sigilo e com certeza contribuirá para a melhoria contínua de vossa organização.

Classifique o questionário abaixo de 0 (zero) a 4 (quatro), sendo 4 o mais relevante e 0 o menos relevante :

1 - Quão acessível é o seu gestor?

- 4 - Extremamente acessível
- 3 - Muito acessível
- 2 - Moderadamente acessível
- 1 - Pouco acessível
- 0 - Nada acessível

A questão 1 tem como objetivo verificar a acessibilidade que os liderados possuem em relação aos seus gestores, pois esse aspecto é importante para a liderança facilitadora.

2 – Um bom líder deve ser claro quanto às suas expectativas, e dessa forma, situar seus colaboradores em relação à importância e o impacto que o trabalho executados por eles pode ter dentro a empresa como um todo. Diante disso, quão claro é o seu gestor?

- 4 - Extremamente claro
- 3 - Muito claro
- 2 - Moderadamente claro

- 1 - Pouco claro
- 0 - Nada claro

A questão 2 busca verificar se o aspecto da liderança transformacional: ação para o empreendedorismo e a criatividade está sendo aplicado na empresa Katami.

3 - Cabe ao líder verificar as situações que a empresa está enfrentando e buscar soluções. Ele deve ser confiável aos olhos dos liderados, conseguindo assim apoio às metas. Diante do exposto, quão confiável é o seu gestor?

- 4 - Extremamente confiável
- 3 - Muito confiável
- 2 - Moderadamente confiável
- 1 - Pouco confiável
- 0 - Nada confiável

A questão 3 visa verificar se o aspecto da importância da ética na liderança está sendo alcançado na empresa Katami.

4 – Quão comprometido é o seu gestor com os resultados da equipe?

- 4 - Extremamente comprometido
- 3 - Muito comprometido
- 2 - Moderadamente comprometido
- 1 - Pouco comprometido
- 0 - Nada comprometido

A questão 4 busca verificar os estilos de liderança utilizados na organização objeto de estudo.

5 – Quão efetivo é o treinamento que você recebe do seu gestor para realização de novas tarefas?

- 4 - Extremamente efetivo
- 3 - Muito efetivo
- 2 - Moderadamente efetivo
- 1 - Pouco efetivo
- 0 - Nada efetivo

A questão 5 tem como objetivo verificar os desafios enfrentados pelos líderes no contexto da indústria 4.0 dentro da organização Katami.

6 - Quão realista é a expectativa do seu gestor em relação ao seu desempenho?

- 4 - Extremamente realista
- 3 - Muito realista
- 2 - Moderadamente realista
- 1 - Pouco realista
- 0 - Nada realista

A questão 6 busca verificar os estilos de liderança no ambiente da Katami.

7 - Quão bem seu gestor responde aos erros dos funcionários em geral?

- 4 - Extremamente bem
- 3 - Muito bem
- 2 – Nem bem, nem mal
- 1 - Muito mal
- 0 – Extremamente mal

A questão 7 visa verificar se o aspecto da importância da ética na liderança está sendo alcançado na empresa Katami.

8 – Com que frequência recebe *feedback* do seu gestor em relação ao seu trabalho, de modo a instruir em seu desenvolvimento profissional?

- 4 - Sempre
- 3 – Quase sempre
- 2 – De vez em quando
- 1 – Quase nunca
- 0 – Nunca

A questão 8 busca verificar a importância da liderança como um agente educador dentro da organização Katami.

9 – Quão útil é o *feedback* recebido do seu gestor em relação ao seu trabalho?

- 4 - Extremamente útil
- 3 - Muito útil
- 2 - Moderadamente útil
- 1 - Pouco útil
- 0 - Nada útil

A questão 9 busca verificar a importância da liderança como um agente educador dentro da organização Katami.

10 – Com qual frequência seu gestor ouve seus funcionários para tomar decisões?

- 4 - Sempre
- 3 – Quase sempre
- 2 – De vez em quando
- 1 – Quase nunca
- 0 – Nunca

A questão 10 busca verificar os estilos de liderança no ambiente da Katami.

11 – Com qual frequência seu gestor cria espaço para a construção coletiva de ideias?

- 4 - Sempre
- 3 – Quase sempre
- 2 – De vez em quando
- 1 – Quase nunca
- 0 – Nunca

A questão 11 busca verificar a importância da liderança como um agente facilitador no ambiente da empresa Katami.

12 – Com qual frequência seu gestor engaja pessoas e promove debates construtivos?

- 4 - Sempre
- 3 – Quase sempre

() 2 – De vez em quando

() 1 – Quase nunca

() 0 – Nunca

A questão 12 busca verificar a importância da liderança como um agente facilitador no ambiente da empresa Katami.

- Qual das frases abaixo descreve melhor a sua percepção sobre o seu líder?

1. Considero meu líder uma pessoa inovadora e disruptiva, procurando sempre ser um agente de transformação nos processos da empresa (alterando os mesmos rapidamente de modo a se adaptar as mudanças dos clientes e do ambiente de negócios).
2. Meu líder se preocupa com a orientação pessoal e profissional, nos possibilitando habilidades e competências para ter uma convivência harmoniosa e equilibrada no trabalho.
3. A liderança na minha empresa tem como aspecto importante o envolvimento dos líderes e dos liderados de modo colaborativo a estarem orientadores.
4. As diretrizes da empresa fazem com que constantemente seja exigido o envolvimento e a alteração no comportamento dos líderes de modo a capacitar a todos para prever coletivamente o futuro.
5. A liderança da empresa é orientada a excelência dos processos, realizando os mesmo de maneira precisa e coordenada aos esforços dos liderados. (transacional / autocrática).
6. Total liberdade para a tomada de decisões pelo com a participação limitada do líder que intervém somente quando solicitado (Liberal).

O quadro abaixo indica uma série de atributos e características relacionadas com a liderança e a sua percepção sobre o estilo de liderança ideal. Em cada linha você encontra pares de descritores de perfis de liderança. Para cada par indique com qual concorda mais. Por exemplo, se considera que a liderança centraliza decisões, mas não excessivamente, então assinale o quadradinho seguinte ao qual está próximo de centraliza decisões.

PERFILA	EXEMPLO					PERFIL B
Delega tarefas				X		Centraliza decisões

PERFILA						PERFIL B
Arrojado						Analítico
Comunicativo						Discreto
Delega tarefas						Centraliza decisões
Dinâmico						Estável
Foca nos relacionamentos						Foca nos resultados
Planejador						Realizador
Organizador						Criativo
Colaborador						Pragmático
Fácil convivência						Dá feedback
Objetivo						Diplomático
Otimista						Realista

Questões classificatórias:

Há quanto tempo trabalha na organização?

() 5 a 6 anos

() 6 a 7 anos

- 7 a 8 anos
- 8 a 9 anos
- 9 a 10 anos
- Acima de 10 anos

Qual é o seu grau de instrução?

- Ensino médio
- Graduado
- Pós- graduado

Qual é a sua idade:

- 18 a 24 anos
- 25 a 34 anos
- 35 a 45 anos
- Acima de 45 anos

Qual é a sua área de atuação?

- Financeiro
- Recursos Humanos
- Compras
- Marketing
- Tecnologia da Informação