

A LIDERANÇA DOS GESTORES DO FUTURO NA INDÚSTRIA 4.0: uma revisão bibliográfica.

Jenifer Pelinski / RA: 1610592

José Lucas Ferreira Honório / RA: 1710289

Taís Tatiana This / RA: 1911915

Yoná Yslaine Moreira de Melo / RA: 1610516

Graduandos do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário UniDomBosco. E-mail: lucas.honorio@outlook.com

Adriana Franzoi Wagner

Professora e orientadora do Projeto Interdisciplinar (TCC)

Coordenadora de cursos da Escola de Gestão (presencial e educação à distância) do Centro Universitário UniDomBosco

RESUMO: A presente revisão bibliográfica tem como objetivo apresentar quais serão as competências necessárias no papel da liderança diante do presente cenário em que já se experimenta a introdução e os impactos da indústria 4.0 e, em como o papel da liderança possivelmente seguirá no futuro. Essa revisão fundamentou-se inicialmente em mostrar como se deram as primeiras revoluções industriais, indicando quais foram os marcos de cada período entre as eras 1.0, 2.0, 3.0, e indicando também suas respectivas evoluções para chegar até a quarta revolução industrial. Fundamentou-se também no histórico da liderança, diferenciando as características empregadas dentro de um dos assuntos que geram determinada reflexão: a relação entre os termos chefe x líder, pregando suas diferenças e seus respectivos comportamentos, os quais passaram beneficentemente por algumas transformações ao longo do tempo. Utilizou-se como base para o desenvolvimento dessa revisão, pesquisas realizadas por meio de sites confiáveis, livros digitais e físicos. Dentre eles, foi utilizado uma fonte em especial para citar as 10 estratégias de liderança utilizadas na Disney, apresentadas por meio do livro “Criando Magia” de Lee Cockerell, o qual é visto como um guia de estratégias eficazes para a liderança dentro das organizações, que podem ser adotadas independente de qual seja seu segmento, porte ou cultura organizacional.

Diante das crescentes técnicas e evoluções tecnológicas em que se vive, analisou-se que nos “bastidores” do efetivo desenvolvimento de uma organização, é de extrema importância que se busque maneiras de incentivo e colaboração entre o líder e os integrantes que compõe sua equipe, pois sem o suporte de ambos não é possível que se alcance o sucesso organizacional. Observou-se, portanto, que um dos desafios do futuro será o desenvolvimento de habilidades comportamentais e emocionais para melhor lidar com as pessoas e com um cenário que será cada vez mais tecnológico, ágil e instantâneo.

Palavras chave: Liderança, Futuro, Organizações, Indústria 4.0

1 INTRODUÇÃO

Um dos fatores que determinam o sucesso de uma organização é a liderança, que está por trás de todo o processo realizado dentro das organizações, observando não somente o âmbito da produtividade, o qual foi abordado no início deste estudo, mas também o aspecto para liderar pessoas.

Vive-se a era da indústria 4.0, que mesmo tendo foco nos meios tecnológicos e que estão em constante mudança, fazendo uso da automação de processos e utilização da internet das coisas, não se exclui a participação humana neste cenário. Dessa forma, é imprescindível que o líder tenha uma visão holística e cautelosa para gerir seus colaboradores dentro deste cenário, os quais são as peças chave para a adequação e execução das atividades a serem seguidas.

“Uma grande liderança gira em torno da capacidade de criar e administrar um ambiente de inovação” (CAPODAGLI e JACKSON, 2017, p. 53).

A liderança está presente dentro dos 4 princípios básicos da Administração (Planejamento/Organização/Liderança-Direção/Controle), que são interdependentes entre si e são a base para o bom desempenho da função do administrador e, conseqüentemente, para alcançar objetivos organizacionais. Baseando-se nesse contexto e, pensando nas estratégias a serem seguidas para uma boa gestão, foi levantada a fundamentação para este estudo.

Esse estudo visou trazer a reflexão do verdadeiro conceito da liderança, abordando desde a diferenciação e definição entre os termos “Chefe x Líder”, até a evolução do conceito da liderança e em como o papel do líder será determinante para o sucesso das organizações no futuro.

Partindo do objetivo geral (exposto acima), elencou-se a seguinte questão: Quais competências o líder do futuro deverá possuir para liderar sua equipe com eficácia, e também poder lidar com um cenário que estará em constante mutação?

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo teve como objetivo destacar os temas que foram elencados para o desenvolvimento deste artigo, desde as revoluções industriais até a fase 4.0, e trazendo a reflexão de como será o líder do futuro da indústria 4.0. Essa pesquisa foi realizada por intermédio de livros físicos e digitais e sites confiáveis.

2.1 Um breve histórico das revoluções industriais

A primeira Revolução Industrial iniciou-se entre o final do século XVIII e início do século XIX, por volta de 1760 e 1860, na Inglaterra, no setor da indústria têxtil, devido ao crescimento acelerado da população e a passagem do homem do campo para as grandes cidades, o que ocasionou no acúmulo de mão de obra a elas. Dessa forma, houve o excesso de mão de obra disponível e barata, que permitiu a expansão e exploração de negócio que proporcionaram a aglomeração de capital pela burguesia (CAVALCANTE e SILVA, 2011).

De acordo com Boettcher (2015, p. 3),

essa revolução ficou caracterizada por duas importantes invenções que propunham uma reviravolta no setor produtivo e de transportes, a ciência descobriu a utilidade do carvão como meio de fonte de energia e a partir daí desenvolveram simultaneamente a máquina a vapor e a locomotiva. Ambos foram determinantes para dinamizar o transporte de matéria-prima, pessoas e distribuição de mercadorias, dando um novo panorama aos meios de se locomover e produzir.

O advento da mecanização industrial resultou em transformações significativas em diversos setores da vida humana. No aspecto socioeconômico, houve a total separação entre o capital, representado pelos donos dos meios de produção, e o trabalho, representado pelos trabalhadores, abolindo-se a antiga organização corporativa da produção, que era usada pelos artesãos. (SILVA e GASPARIN, 2015).

O impacto da primeira Revolução Industrial foi determinante para alavancar a economia das indústrias, otimizando os processos de produção que antes eram

manuais e limitantes, passando para a era das máquinas, em que o aumento da produção era essencial para a obtenção de lucro às indústrias. E este foi apenas o começo do que ainda estaria por vir. Seguindo a linha de mudanças e avanços tecnológicos, chegou à segunda Revolução Industrial, ou Indústria 2.0.

Silva e Gasparim (2015, p. 6) citam que,

no século XIX, por volta de 1860, a Revolução Industrial assumiu novas características e uma incontida dinâmica, impulsionada por inovações técnicas, como a descoberta da eletricidade, a transformação de ferro em aço, o surgimento e o avanço dos meios de transporte e, mais tarde, dos meios de comunicação, o desenvolvimento da indústria química e de outros setores.

A indústria 2.0 foi caracterizada pela otimização das tecnologias obtidas na primeira Revolução Industrial, com o objetivo de produzir em larga escala, fazendo uso de novas fontes de energia, como petróleo e eletricidade. Nessa época também foram criadas as linhas automatizadas de produção, e houve o surgimento da indústria automobilística e bélica (BOETTCHER, 2015).

Nesse período, mais precisamente em 1914, surgiu o fordismo, termo criado por Henry Ford, o qual consistia na produção e no consumo em massa por meio de inovações técnicas. Ford foi o precursor da semiautomatização e criou o primeiro sistema de montagem automatizada, com esteiras rolantes.

Partindo para mais um avanço nas tecnologias, surge a Terceira Revolução Industrial, conhecida também por Revolução Técnico-Científica e Informacional, esse período foi novamente inovador para as indústrias, pois teve a continuidade de renovação de processos tecnológicos, como avanços nos setores de telecomunicação, robótica, transportes, biotecnologia, química e nanotecnologia. (BOETTCHER, 2015).

Iniciou-se no fim da segunda guerra mundial, no final dos anos de 1960, surgiram os controladores lógicos programáveis (CLP) que favoreceu a automação industrial. (SACOMANO e SÁTYRO, 2018).

2.2 A INDÚSTRIA 4.0

Entende-se que o conceito de indústria 4.0 surgiu devido à necessidade de modernização da indústria global.

Criada em 1957, durante a Guerra Fria entre a União Soviética e os Estados Unidos, a internet foi desenvolvida por pesquisadores militares que idealizaram um

modelo que pudesse trocar e compartilhar informações de modo descentralizado. (SACOMANO e SÁTYRO, 2018, p. 22).

De acordo com Sacomano e Sátyro (2018, p. 29),

a indústria 4.0 assenta-se na integração de tecnologias de informação e comunicação que permitem alcançar novos patamares de produtividade, flexibilidade, qualidade e gerenciamento, possibilitando a geração de novas estratégias e modelos de negócio para a indústria, sendo, por isso, considerada a Quarta Revolução Industrial ou o Quarto Paradigma de Produção Industrial.

Para Chiavenato (2014, p. 01),

a mudança sempre existiu na história da humanidade, mas não com a rapidez, profundidade e impacto com que ocorre hoje. [...] O que acontece lá fora traz um forte impacto sobre o que ocorre dentro de cada organização. Torna-se indispensável visualizar o contexto externo para adequar o comportamento de cada organização e seu direcionamento para o futuro, já que ele vai ser completamente diferente do panorama atual.

Conforme Sacomano e Sátyro (2018, p. 28),

ao longo da segunda metade do século XX, os controles começaram a passar do mecânico, para o eletroeletrônico, inicialmente analógico e depois digital e computadorizado. A automação veio para reduzir o esforço ao empreender tarefas rotineiras ou repetitivas, tornando o processo controlado por dispositivos comandos por softwares.

Fettermann (2020, p. 2) cita que,

a quarta revolução industrial ou indústria 4.0 envolve o aumento da informatização na indústria de transformação, com máquinas e equipamentos totalmente integrados em redes de internet. Como resultado, tudo pode ser gerenciado em tempo real, até mesmo a partir de locais diferentes.

Segundo Groover (2011, p. 07),

os sistemas de produção automatizados operam na fábrica sobre o produto físico. Eles executam operações tais como processamento, montagem, inspeção e gerenciamento de materiais e, algumas vezes, várias dessas tarefas são realizadas pelo mesmo sistema [...]. Em alguns sistemas altamente automatizados, quase não existe participação humana.

2.3 HISTÓRICO DA LIDERANÇA

Mediante Silva (2014, p.120, apud Arruda, 1987),

devido à sobrevivência e a competitividade de grupos, a liderança existe desde o começo das civilizações. No entanto, não existia uma teoria a esses respeito de forma científica, às técnicas eram elaboradas e testadas através de tentativas e erros. Com a Revolução Industrial, por volta de XVIII, a sociedade passou por uma transformação cultural que foi a conjuntura ideal para a aplicação das primeiras teorias da Administração.

Conforme elenca Santos (2005, p. 1.),

(...) o conceito de liderança no mundo evoluiu a partir da década de 50. A princípio, estudos científicos nos levavam a crer que o líder já nascia com o dom de liderar; era dotado de traços de personalidade como: ambição e energia, desejo de liderar, inteligência, integridade, autoconfiança, honestidade e profundo conhecimento técnico. Alguns desses traços eram associados com frequência ao perfil de liderança.

Assim, para Coelho (2008, p 112.),

(...) as ordens passadas de cima para baixo, obedecendo à hierarquia e a cadeia de comando centralizada na cúpula, não garantiam a adesão voluntária do trabalhador, interferindo negativamente no grau de motivação do trabalhador. Existia outra cadeia informal de comando que era muito mais eficaz, e a autoridade dessa cadeia contava com o reconhecimento dos liderados, o que nem sempre aconteceria nos departamentos e na estrutura organizacional.

Fayol (1989, p. 26.) cita que,

(...) administrar é prever organizar, comandar, coordenar e controlar.

Prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação. Organizar é construir o duplo organismo, material e social, da empresa. Comandar é dirigir o pessoal. Coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os esforços. Controlar é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Doyle (2019, p. 4.) atualiza que,

(...) na época, ele definiu cinco funções de gerenciamento que ficaram conhecidas como POC3 ou até POCCC. Ele argumentou que essas funções eram universais: todos os administradores as executam no decorrer do seu trabalho em qualquer tipo de mercado, mas com o passar do tempo e com o surgimento das novas tecnologias, novos autores

atualizaram o conceito das funções do administrador. Elas passaram de 5 para apenas 4. Isso porque houve o entendimento de que as funções de coordenação e comando poderiam ser representadas, na verdade, por uma vertente só, que é a direção.

Conforme elenca Doyle (2019, p. 9.),

direcionar pode ter o mesmo sentido de liderar. Com isso, o líder auxilia os outros componentes da empresa a alcançarem objetivos. Ele tem uma visão mais ampla e, por isso, pode coordenar os esforços de forma que todos trabalhem em conjunto, com um mesmo norte. Mas, além disso, a liderança eficaz exige que o administrador motive os colaboradores e faça uma comunicação de maneira efetiva.

2.4 A EVOLUÇÃO DO CHEFE PARA O LÍDER

“Estou aqui em cima, vocês estão aí embaixo. Portanto, obedeçam” (MAXWELL 2008, p.19). Essa postura se enquadra no estilo de um chefe, pois é aquele que sempre quer impor um espírito de hierarquia aos seus subordinados. Deixando sua equipe insegura e sem motivação.

Para Marques (2018, p. 2),

um chefe é uma figura imortalizada na nossa sociedade como o “mandão”. Isso aconteceu, pois esse é um cargo que exige respeito e impõe hierarquia e autoridade. O cotidiano de um chefe é baseado em ordens sem prévia discussão, falta de diálogo, busca engessada por resultados e reconhecimento obsoleto da equipe.

Existe uma tendência de centralização de atividades e do poder, acarretando em constantes verificações do trabalho de todos os funcionários. Outro ponto preocupante desse cargo é a falta de julgamento crítico da equipe quando acontece um erro. Além disso, ainda há o egocentrismo quando alcança um bom resultado, mesmo que ele tenha conseguido em equipe.

Marques (2018, p. 4) também cita as características de um chefe,

impõe ordens com tom autoritário e é temido; É promovido por tempo de casa; Não ouve e nem debate métodos com os funcionários; Adora um puxa-saco; É apático; Não se preocupa em solucionar conflitos internos da equipe; Costuma centralizar o poder solicitando sua aprovação em todas as entregas; Retém informações importantes para o desenvolvimento do trabalho; Não incentiva os funcionários a se capacitarem; Não assume responsabilidade dos erros para si; Faz uma inquisição para encontrar o culpado dos erros; Leva crédito pelos bons resultados sem reconhecer a equipe; É fã de burocracia.

“As boas lideranças não menosprezam as pessoas — pelo contrário, as potencializam” (MAXWELL, 2008, p. 19).

A visão do líder é sempre buscar a melhor forma de sua equipe alcançar os resultados. Além do espírito de equipe e de divisão das tarefas o líder se responsabiliza junto a sua equipe pelos erros, também dá o mérito quando as conquistas são alcançadas, o líder é um motivador de equipe. Não existe uma fórmula para ser líder, é necessário estudo e adquirir certas habilidades.

Segundo Maxwell (2008, p.16),

em geral, as pessoas imaginam o líder sentado sozinho, no alto da montanha, olhando o que seu pessoal está fazendo lá embaixo. Ele é um sujeito separado dos outros, isolado e solitário — daí aquela frase famosa, segundo a qual “é grande a solidão quando se está no topo”. Mas eu argumentaria que essa frase nunca foi proferida por um grande líder. Se você está em posição de liderança e se sente em completa solidão, isso é um sinal de que está fazendo alguma coisa errada.

A liderança é exigente e complexa, pois ela dispõe da ideia de correr riscos e da vontade do indivíduo em fazer a diferença. Um líder não pode estar acomodado com a realidade, ele deve estar disposto a assumir responsabilidades frente a responsabilidades e dificuldades que ocorrerão. A liderança consiste também na habilidade de potencializar vidas, através da integração e liberação de ideias com os colaboradores, e para tanto se dispõe de coragem para realizar tais feitos. (MAXWELL, 2008).

Marques (2018, p. 3) cita algumas características de um líder:

sua liderança é mostrada por meio de ações; Contrata pessoas com excelentes capacidades técnicas; Faz capacitações para se tornar um líder melhor e promove cursos para os funcionários; Foca no desenvolvimento de pessoas; Sabe motivar e ouvir; É empático; Não gosta de burocracia; Ajuda a solucionar conflitos internos da equipe; Estimula os funcionários a evoluírem as qualidades e corrigir os pontos fracos; Cobra resultados com base em indicadores determinados previamente; Mostra que os méritos são da equipe toda; Assume a responsabilidade dos erros e discute em grupo possíveis soluções; Usa e promove a criatividade; Sempre está pensando no futuro do mercado e como pode encaixar a empresa nele; Delega funções com inteligência e exerce autoridade com confiança; Tem pulso firme quando é preciso; Costuma ter a lealdade do time.

Líder Coach é um líder com a habilidade de coaching, esse tipo de líder é diferenciado, pois ele não tem apenas a habilidade de liderar a equipe, ele também tem a percepção nas relações interpessoais.

Conforme Marques (2017, p. 4),

tanto para potencializar a atuação do líder como para desenvolver habilidades de liderança nos gestores; é que o processo de Coaching aplicado ao universo da gestão de pessoas é tão efetivo e procurando por pessoas e empresas que desejam que seus profissionais desenvolvam as competências do Líder Coach. Este é o líder com habilidades de coach, que é um profissional que aplica seus conhecimentos de Coaching para desenvolver sua equipe e a si mesmo constantemente e, com isso fazer uma liderança diferenciada, produtiva e conquistar metas e resultados cada vez mais extraordinários.

Marques (2014, p. 4) elenca algumas habilidades desse líder:

agilidade mental e percepção cognitiva; Pensamento estratégico, considerando a competição global; Habilidade analítica, especialmente a de classificar o que é mais importante entre fontes diversas de informação; Tomar decisões em ambientes de ambiguidade e incertezas; Habilidades organizacionais e pessoais de comunicação; Ser influente e persuasivo com grupos diferentes; Delegar com eficácia; Identificar, atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas; Aprender com todas as experiências.

2.4.1 DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA

O livro: “O monge e o executivo”, de James C. Hunter (2004), define um líder da seguinte forma (2004, p. 55):

um líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e, para tanto, necessário é saber o significado e o sentido do verbo servir, pois para liderar é preciso servir, com limites, responsabilidades e estímulos para se tornarem melhores, percebendo as diferenças entre necessidades e vontade e com uma forte dosagem de flexibilidade.

Já o livro “O líder do futuro” (1996, p. 13), de Drucker tem a seguinte conotação:

a única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras, outros profetas. Os dois papéis são importantes e muitos necessários, mas, sem seguidores, não pode existir líderes... (...) um líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança, resultados sim.

De acordo com Ferraz (2015, p. 12):

a administração moderna reforçou o conceito de humanos como recursos, onde pessoas poderiam ser gerenciadas, ou seja, gerentes poderiam planejar o tempo, organizar espaços, dirigir ações, controlar a qualidade e medir o desempenho das pessoas. Gestão e Liderança são muitas vezes usadas como sinônimos, mas enquanto a gestão se preocupa com o tangível – números, relatórios, reuniões e feedbacks – a liderança foca no intangível – bem-estar, propósito, motivação e felicidade.

Segundo Golleman (1996), a Inteligência Emocional pode ser a chave do sucesso para grandes líderes, desta forma, a IE é categorizada em cinco habilidades, são elas: autoconhecimento, autocontrole, automotivação, empatia e relacionamento. Destaca-se que as habilidades citadas por Golleman são comportamentais.

Grande parte dos profissionais de hoje em dia não toleram mais ser tratados de forma rude, eles querem um líder que os motive, e não que os desmoralize. Desta forma, profissionais com habilidades comportamentais passam a ser cada vez mais requisitados.

Segundo Queiroz (2012, p. 01),

precisamos de líderes que inspire confiança, seja justo, altamente motivador, conciliador, excelente observador e que tenha ideias otimizadas e as coloque em prática com sua equipe. Ele precisa também ser forte para incentivar a quebra de paradigmas, pois essa talvez seja a maior barreira encontrada nas equipes de trabalho hoje em dia.

Fazer com que os colaboradores saiam de sua zona de conforto pode não ser uma tarefa muito simples, dessa forma o líder atual deverá ser visionário e altamente comunicativo para conscientizar sua equipe das mudanças necessárias.

2.5 ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL NA INDÚSTRIA 4.0

A liderança na indústria 4.0 deve concentrar-se em todos os níveis hierárquicos da organização, pois se trata de um cenário altamente dinâmico e instável. Dessa forma, o perfil e postura do líder contarão muito para a efetiva gestão da organização.

É preciso ter mais do que somente uma linha de pensamento positivo por meio do mundo tecnológico que se vive hoje. Obter uma perspectiva filosófica sobre

a contemporaneidade e as mudanças que estão ocorrendo não é o suficiente. É necessária a adoção de um repertório com conteúdos condizentes à 4ª Revolução Industrial. (MAGALDI e NETO, 2018). “O líder deve associar aquilo que tem domínio, o já sabido, com a exploração do desconhecido, dominando novas ferramentas e modelos em seu acervo de conhecimento” (MAGALDI e NETO, p.175).

Schneider (Sales Manager do LinkedIn), em 05 de julho de 2018, proferiu uma palestra no formato TEDex, para o site “YouTube” em que diz: “que o profissional do futuro deverá investir em suas habilidades comportamentais”. Relata que em uma de suas viagens teve a oportunidade de conhecer a Minerva School (Universidade de São Francisco, nos Estados Unidos), onde o principal foco é desenvolver as habilidades comportamentais de seus alunos, sendo assim, foi uma das primeiras universidades a dizer que as habilidades do futuro não seriam técnicas, mas, sim, comportamentais. Vale ressaltar que os robôs poderão aprender qualquer habilidade técnica que possuímos hoje, mas não tão cedo poderão desenvolver as nossas habilidades comportamentais. Por isso, líderes do futuro devem ser profissionais exemplares no que diz respeito às habilidades comportamentais.

Uma das estratégias que com certeza colaborarão para o sucesso organizacional diante deste cenário é o relacionamento de confiança e liberdade de expressão entre o líder e a sua equipe. Esse contexto é bem observado sob o ponto de vista de Capodagli e Jackson (2017, p. 56):

empresas inovadoras definem o que é importante para elas e comunicam esses valores a seus colaboradores e suas equipes. Ao incentivá-los a colocar esses valores em prática no dia a dia, instala-se um ambiente seguro e criativo no qual colaboradores de todos os níveis se sentem à vontade para derrubar as barreiras tradicionais e contribuir de maneiras válidas.

Ou seja, é indispensável que a equipe e seu líder compactuem dos mesmos ideais para atingir as metas de longo prazo de acordo com a cultura e os valores da organização.

A Walt Disney World é o maior destino turístico do mundo e um dos maiores locais do planeta para convenções. Não são apenas o clima excelente, os espetáculos fabulosos e as atrações emocionantes que levam milhões de pessoas à Disney World. Esses fatores são extremamente importantes, mas o que de fato faz a magia é um atendimento extraordinário. E como a Disney mantém esse alto nível de qualidade? Cada um dos 59 mil Membros do Elenco (funcionários) estão preparados para interagir com os Convidados (clientes) com o máximo de atenção e respeito. E esse comportamento é coerente, pois eles são tratados da mesma maneira pelos líderes da

Disney: com o máximo de atenção e respeito (COCKERELL, 2017).

Essa é uma estratégia de negócios racional, vigorosa e sensata. E seus efeitos se refletem nos sólidos resultados financeiros da empresa, sem falar na impressionante taxa de retorno dos visitantes – 70% - e no menor índice de rotatividade de funcionários entre as grandes empresas do setor. A fórmula do sucesso é simples: líderes comprometidos, responsáveis e motivadores criam uma cultura de cuidado e atenção que produz um serviço de qualidade, o qual proporciona satisfação aos clientes, o que por sua vez, gera resultados financeiros significativos e uma grande vantagem competitiva (COCKERELL, 2017).

É muito fácil copiar produtos e serviços. Se a vantagem competitiva da sua empresa se baseia somente nesses dois itens, você corre riscos. No entanto, caso ela esteja fundamentada em produtos, serviços e em um atendimento de qualidade, você terá uma vantagem competitiva difícil de igualar. E só é possível prestar um atendimento de alto nível criando uma cultura de atenção e respeito centrada nas pessoas que formam a empresa e isso parte de uma liderança competente e bem treinada (COCKERELL, 2017).

Lee Cockerell (2017) relembra que na década de 90, certos aspectos do estilo de administração de empresas começaram a se mostrar ultrapassados. A abordagem de liderança do passado (autocrítica e exercida de cima para baixo) era cada vez menos bem-vista no novo panorama social. Especialistas em administração previam que a nova geração de funcionários e gerentes alcançaria melhores resultados em um ambiente mais democrático e participativo.

Ainda menciona que aprendera algo bastante útil durante sua carreira “se quisermos que as pessoas prestem um serviço de alta qualidade temos que lhes fornecer uma liderança no mesmo nível” (COCKERELL, 2017, p 24). Um atendimento de qualidade fideliza clientes e, conseqüentemente, aumenta os resultados financeiros

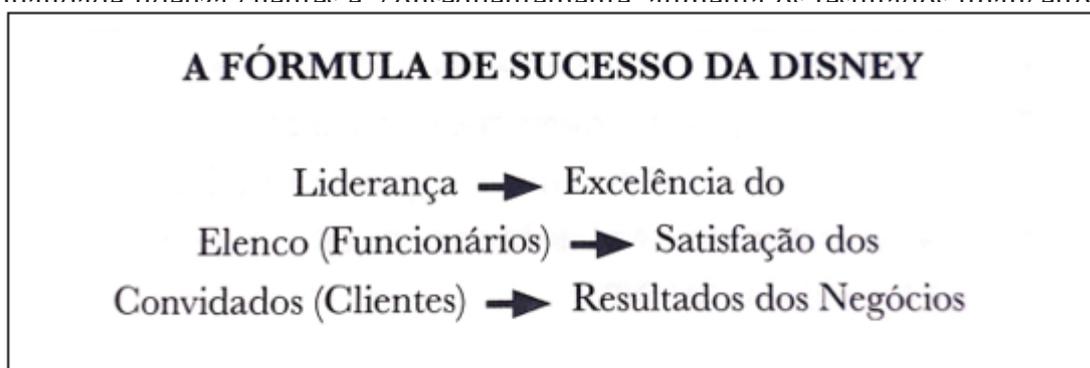


Imagem 01: A fórmula de sucesso da Disney
Fonte: Lee Cockerell (2017, p. 25)

A mentalidade de “tudo tem que ser do meu jeito” é algo do passado e é substituída

por “O que você pensa sobre isso?”, pois um líder deve se mostrar receptivo a opiniões e deixar claro aos funcionários que suas ideias são valorizadas e suas necessidades, levadas a sério, ou seja, a gestão participativo-colaborativa (COCKERELL, 2017).

Cockerell (2017, p. 68) ressalta a importância de ouvir os colaboradores:

todos querem ser ouvidos e respeitados. É uma das necessidades humanas mais básicas. No entanto, ouvir todas as vozes não é fundamental apenas para fomentar a autoestima e a confiança – é uma fonte de informação crucial para o líder: Os grandes líderes estão cientes de que não sabem tudo. Vão aprendendo à medida que avançam e têm confiança suficiente para escutar pessoas de todos os níveis da organização. O resultado disso é que fazem escolhas melhores e cometem menos erros, além de inspirarem mais comprometimento e obterem mais apoio em suas decisões. Ao levar todos os membros da sua equipe em consideração, você se beneficia de uma variedade maior de perspectivas. Deixe claro que deseja conhecer a opinião de todos, independentemente de função e do cargo, e que quer que todos digam o que pensam. Peça às pessoas que deem opiniões e ideias, mesmo que elas não se ofereçam pra fazer isso.

As 10 estratégias a seguir proporcionam resultado em todos os níveis de todos os negócios (COCKERELL, 2017).

2.5.1 ESTRATÉGIA Nº1

Lembrem-se de que todos são importantes: o primeiro e mais importante princípio da liderança: a inclusão. É hoje uma palavra importante nos negócios. Costumamos relaciona-la à diversidade étnica, racial, religiosa e sexual e à formação das equipes de trabalho com representantes de todas as categorias demográficas. Trata-se de criar um comprometimento com os colaboradores, fazer com que se sintam parte da empresa e demonstrar que cada um é importante e possui seu espaço. Um líder extraordinário sabe se relacionar com pessoas de todos os níveis, não importa de onde venham. Todo mundo deve ser tratado com respeito e dignidade (COCKERELL, 2017).

Dicas de como promover um ambiente de inclusão em seu local de trabalho, segundo Cockerell (2017, p. 62-83):

deixe claro que todos são importantes e certifique-se de que eles saibam disso; Conheça sua equipe; Permita que sua equipe conheça você; Cumprimente as pessoas com sinceridade; Leve em consideração todos os membros da equipe; Esteja sempre a disposição do seu pessoal; Ouça e procure compreender; Comunique-se de forma clara, direta e sincera; Defenda os excluídos; Ignore a ordem da linha hierárquica; Não

concentre toda a liderança em suas mãos; Planeje a cultura da empresa; Trate seus funcionários como você quer que seus clientes sejam tratados.

2.5.2 ESTRATÉGIA Nº2

Quebre o molde: a estrutura organizacional é um componente crucial para a liderança. Podemos contratar os melhores profissionais existentes, motiva-los e pagar tudo o que valem. Mas se eles não tiverem à disposição uma estrutura de alta qualidade para trabalhar, não serão capazes de apresentar um desempenho excelente. Além disso, um ambiente de trabalho esquematizado para maximizar o potencial criativo dos funcionários proporciona uma enorme vantagem competitiva. Não importa em que ramo ou organização você esteja: com relação à estrutura, é preciso estar disposto a quebrar o molde (COCKERELL, 2017).

A tarefa do líder é descobrir qual configuração a organização deveria ter, e não apenas fazer o melhor possível dentro do formato em vigor. Uma boa estrutura ajuda a controlar custos, maximizar a eficiência, otimiza processos decisórios, aumenta a satisfação dos funcionários e fomenta a criatividade e a inovação em todos os níveis (COCKERELL, 2017).

Dicas práticas para estabelecer uma estrutura organizacional de sucesso de acordo com o Cockerell (2017, p. 96-118):

deixe claro quem é responsável pelo quê; Lembre-se de que responsabilidade e autoridade caminham juntas; Faça com que todos os cargos tenham importância; Torne a estrutura da empresa o mais horizontal possível; Elimine o excesso de trabalho; Repense a estrutura das reuniões; Qualquer um pode assumir a responsabilidade pelas mudanças; Esteja preparado para assumir riscos; Prepare-se para enfrentar resistência; Não tente vencer todas as batalhas; Lembre-se de que seu trabalho nunca termina completamente.

2.5.3 ESTRATÉGIA Nº3

Faça da sua equipe sua marca registrada. Uma organização consiste nas pessoas. Independentemente de quanto seus produtos e serviços sejam bons, uma empresa só alcança a autêntica excelência atraindo, desenvolvendo e mantendo profissionais excelentes (COCKERELL, 2017).

As sugestões a seguir apresentadas por Cockerell (2017 p. 124-156), exigem tempo e esforço, mas lhe darão uma vantagem competitiva que dificilmente poderá ser imitada, sendo:

defina o candidato perfeito; Não busque um clone de quem deixou a empresa; Procure bons profissionais em áreas improváveis; Envolve a equipe no processo de seleção; Selecione pelo talento, não pelo currículo; Encontre alguém que saiba se integrar a equipe; Contrate pessoas mais hábeis e talentosas do que você; Descreva o cargo em detalhes; Confira os candidatos pessoalmente; Faça perguntas reveladoras; Utilize entrevistas estruturadas sempre que possível; Descubra o que de fato importa para os candidatos; Se possível, peça aos candidatos que demonstrem seus conhecimentos; Selecione o melhor candidato para o cargo, não o mais disponível; Procure pessoas para capacitar e promover; Faça constantes avaliações de desempenho; Saiba reconhecer quando a vaga e o talento não estão em sintonia; Demita com rapidez e delicadeza; Não perca o contato com os colaboradores que saem da empresa.

2.5.4 ESTRATÉGIA Nº4

Crie magia por meio da capacitação. Quando uma organização se sai tão bem diante a uma crise, é porque seus funcionários foram devidamente treinados. Uma vez que funcionários certos estejam nos cargos certos, a tarefa do líder é lhes proporcionar tudo o que for necessário para que tenham um desempenho excelente, os bons líderes preparam os colaboradores para assumir responsabilidades oferecendo oportunidades de formação adequadas e expondo-os a experiências importantes para seu desenvolvimento (COCKERELL, 2017).

Para Cockerell (2017, p.166),

se você garantir que as pessoas saibam realizar bem suas tarefas e mostrar que se importa com o futuro delas, não só melhorará a atuação dessas pessoas como aumentará a autoconfiança que elas têm. Além disso, fará com que cultivem um profundo sentido de comprometimento. Portanto, proporcione à sua equipe tudo o que for necessário para que ela alcance um desempenho excelente por meio de processos de capacitação e de oportunidades de aprendizado sólidas e eficazes.

A seguir, dicas de desenvolvimento e treinamento para sua equipe de acordo com Cockerell (2017 p. 166-191):

dê às pessoas um propósito, não só um emprego; Adote um conjunto de ações eficazes; Ensine dando o exemplo; Ensine os princípios de um serviço excelente; Treine o pessoal para momentos especiais; Ensine

como e em que investir o tempo; Comunique-se constantemente; Dê feedback de forma imediata e eficaz; Prepare-os para o inesperado;

2.5.5 ESTRATÉGIA Nº5

Elimine inconvenientes. Profissionais capacitados que atuam em um ótimo ambiente devem contar com processos bem ajustados que lhes deem condições de realizar um bom trabalho. Todas as organizações funcionam com base em processos. São eles que definem como os funcionários irão interagir com pessoas – colegas, clientes e contatos externos – quanto com o ambiente físico e com a tecnologia para realizar serviços específicos de melhor maneira e da forma mais eficiente. Processos eficazes fazem com que as tarefas de rotina fluam de forma tranquila e estável. A tarefa de um líder dentro da organização é ajudar a empresa a evoluir, permanecendo atento a funcionários e a clientes e refinando os processos com regularidade – dentro dos limites adequados de custo e segurança – para que todas as atividades sejam cumpridas de modo eficiente e sem inconvenientes (COCKERELL, 2017).

Segundo Cockerell (2017 p. 201-223):

pergunte o que em vez de quem; Ouça os clientes; Veja por si mesmo o que está dando certo e o que não está; Sonde constantemente seus funcionários; Aproveite as soluções apresentadas pelos funcionários; Experimente realizar um intercâmbio de auditorias; Mantenha-se a par de novas tecnologias; Antecipe-se; Examine seus processos pessoais; Prepare-se para enfrentar resistência; Avalie periodicamente as mudanças que você realiza;

2.5.6 ESTRATÉGIA Nº6

Saiba a verdade. Os grandes líderes sempre estão dispostos a aprender. Para eles, a verdade é como ouro, pois sabem que, quanto mais acesso tiverem a ela, mais sucesso alcançarão. O líder deverá sempre buscar informações verdadeiras e completas caso ao contrário correrá o risco de tomar decisões erradas. Não importa qual sua área de atuação: se você aspira a uma liderança excelente, precisa conhecer todos os fatos relativos ao seu negócio (COCKERELL, 2017).

Essas dicas ajudarão a encontrá-la, segundo Cockerell, (2017 p. 229-247).

circule pela empresa regularmente; Adquira uma visão básica do seu

negócio; Mantenha encontros regulares com seus colaboradores; Faça com que se sintam seguros; Investigue a história completamente; Responda as perguntas difíceis; Peça opiniões formais sobre você; Avalie constantemente seus gastos;

2.5.7 ESTRATÉGIA Nº7

Use combustível grátis. Cockerell cita que as palavras Apreço, Reconhecimento, Estímulo formam a sigla ARE. Juntas, elas constituem um combustível grátis e totalmente sustentável, que gera autoconfiança e autoestima, melhora o desempenho individual e coletivo, fazendo com que as organizações trabalhem de forma transparente e harmônica. ARE é o combustível que alimenta a energia e a motivação humana. Se você não apreciar, respeitar e estimular aqueles que estão sob sua liderança, eles não se esforçarão ao máximo ou, o que é pior, podem sabotá-lo ou deixá-lo na mão. Os grandes líderes sabem disso e buscam oportunidades para distribuir o combustível grátis ARE de forma autêntica, personalizada e no momento certo (COCKERELL, 2017).

Esses conselhos ajudarão você a detectar essas chances e agir, conforme afirma Cockerell (2017 p. 258-275):

passa um tempo de qualidade com os funcionários; Saiba o nome dos funcionários; Flagre-os fazendo algo bom; Torne o reconhecimento público; Inclua as famílias; Reconheça e incentive boas ideias; Dê ARE extras aos funcionários da linha de frente; Transforme ARE em uma parte natural da sua rotina; Cuidado com o linguajar;

2.5.8 ESTRATÉGIA Nº8

Mantenha-se na dianteira. Os líderes precisam ser aprendizes a vida toda, precisa estar a par das novidades, correr atrás de novos conhecimentos, prestar atenção em tudo o que acontece em sua volta empregando meios novos e mais eficientes de fazer as coisas. Em outras palavras, você tem que se manter sempre na dianteira (COCKERELL, 2017) e (p. 280-301):

absorva conhecimentos como uma esponja; Preencha lacunas em seu conhecimento; Domine as tarefas básicas de administração; Aprenda com os melhores; Aprenda com os concorrentes; Mantenha-se em contato com seus colegas; Estude sua base de clientes; Siga os indicadores; Expanda seus horizontes; Faça com que sua equipe se destaque;

2.5.9 ESTRATÉGIA Nº9

Cuidado com aquilo que você diz e faz. Os líderes estão sendo observados e julgados a todo o momento e por isso devemos ter cuidado com o que falamos e fazemos. Essa é a melhor orientação que pode ser dada a um líder. Os líderes devem ser um modelo permanente de comportamento adequado (COCKERELL, 2017).

Veja a seguir algumas orientações para se tornar um profissional completo, de acordo com Cockerell (2017 p. 307-321):

demonstre paixão pela sua missão; Faça o que for preciso para realizar o trabalho; Estabeleça padrões altos de desempenho; Tenha uma atitude positiva; Apresente-se e comporte-se como um profissional; Seja um profissional em tempo integral – mesmo quando a cortina abaixar; Responsabilize-se e aja como se fosse o dono; Não perca o senso de humor; Seja um ótimo parceiro; Não perca a modéstia;

2.5.10 ESTRATÉGIA Nº10

Desenvolva o caráter. Cockerell cita que como líderes, todos os dias nos vemos diante de decisões morais e éticas difíceis. Precisamos saber no que acreditamos e estar preparados para agir do modo certo (COCKERELL, 2017). De acordo com Cockerell (2017, p. 327-336) é necessário que se: “preveja dilemas éticos; Viva segundo seus valores; Treine o caráter, não só aptidões técnicas; Ensine seus valores” O autor cita esses tópicos para auxiliar na identificação dos valores no papel da liderança.

2.5.11 APLICANDO AS 10 ESTRATÉGIAS

Atualmente vivemos em um mundo complexo, imprevisível e interconectado, a consequência disso é que nossas decisões e nossos comportamentos afetam muitas vidas. As pessoas estão cada vez mais capacitadas, conectadas e com uma bagagem de vivência e conhecimentos maiores, portanto, o que a liderança requer agora é diferente do que exigia no passado (COCKERELL, 2017).

De acordo com Cockerell (2017, p. 344) as estratégias apresentadas anteriormente são de suma importância para líderes do futuro:

as organizações cujos líderes souberem como atrair, capacitar e manter

os colaboradores inteligentes, ativos e criativos serão as vencedoras do futuro – e o futuro está logo ali. Os tempos estão realmente mudando, e, se você não se adaptar a essas transformações, aqueles que estão sob sua direção vão começar a debandar. Entretanto, caso coloque em prática as estratégias e os princípios apresentados anteriormente, garanto que sua equipe o recompensará com lealdade e excelência, fazendo com que seus negócios voem alto.

Em outras palavras, podemos concluir que o líder do futuro que obtiver grandes habilidades comportamentais serão os grandes destaques nas empresas.

2.6 HABILIDADES DO PROFISSIONAL DO FUTURO

De acordo com o World Economic Forum (2016), conhecido por reunir líderes empresarias e discutir temas relacionados ao futuro das empresas, mencionou que estamos vivenciando a Quarta Revolução Industrial, uma era em que há a união de tecnologias digitais, físicas e biológicas que trará mudanças drásticas na maneira em como trabalhamos. Podemos afirmar que muitos trabalhos desaparecerão, porém surgirão novos (GRAY, 2016).

Diante da Quarta Revolução Industrial, o World Economic Forum (2016 p. 01), listou as 10 principais habilidades do profissional do futuro:

- 1 Resolução de problemas complexos;
- 2 Pensamento crítico;
- 3 Criatividade;
- 4 Liderança e Gestão de Pessoas;
- 5 Trabalho em equipe;
- 6 Inteligência Emocional;
- 7 Julgamento e tomada de decisões;
- 8 Orientação de serviços;
- 9 Negociação;
- 10 Flexibilidade cognitiva.

Concluiu-se que todas as habilidades do profissional do futuro serão comportamentais e de natureza lógica, sem exceção.

3 METODOLOGIA

Para a execução do presente artigo foi utilizado o método de pesquisa de revisão bibliográfica sobre os temas abordados, no qual se utilizou de artigos científicos, sites confiáveis, livros físicos e livros digitais.

“A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002, p. 44).

Compreendeu-se então que pesquisa bibliográfica é a leitura, análise e interpretação de obras científicas disponíveis de autores distintos que servirão como base para o

embasamento teórico e metodológico, contribuindo cientificamente para o tema.

4 ANÁLISE E DISCUSSÕES

Observou-se por meio das pesquisas científicas realizadas, que desde as primeiras revoluções até a atualidade, um dos principais e mais importantes fatores para o sucesso das organizações envolvem a liderança.

Na Primeira Revolução Industrial que ocorreu por volta de 1760 e 1860, na Inglaterra, um dos principais impactos causados foi a alavancagem da economia, pois antes toda a mão de obra era braçal e limitada. Com a mecanização dos processos ocorreram diversas transformações na vida humana, pois o tempo para produção foi otimizado.

Todavia na Segunda Revolução Industrial, que se iniciou por volta de 1860, deu início às produções em larga escala, como também a utilização de outras fontes de energia, e a criação das linhas automatizadas de produção, essas transformações também impactaram diretamente os indivíduos.

Na Terceira Revolução, ocorreram avanços tecnológicos alavancando vários setores, ocasionando também impactos na vida humana pois cada vez mais seria necessário a qualificação da mão de obra, conforme datado por autores iniciou-se no final da segunda guerra mundial, em meados de 1960.

Compreendeu-se que a Quarta Revolução Industrial, é a aceleração da evolução tecnológica, assim o presente e futuro das empresas é a diminuição do capital humano, pois não haverá mais tanta necessidade de interação humana no processo de fabricação de muitas empresas, impactando diretamente a vida dos indivíduos.

Em 1989 no Canadá a Chevrolet – Pontiac – GM, implementou um serviço experimental de pedidos a fornecedores pela internet. Em outros países como Coreia do Sul e Japão tentaram implementar esse mesmo serviço, porém não teve êxito (SACOMANO e SATYRO, 2018).

Somente em 2011 durante uma Feira de Hannover, na Alemanha foi lançado um projeto denominado Plataforma Indústria 4.0, com o intuito de desenvolver alta tecnologia para melhorar o controle dos sistemas automatizados, possibilitando assim a troca de comunicação entre homem e máquina. (SACOMANO e SATYRO, 2018).

A imagem 2 ilustra na prática como ocorreu em anos o processo da primeira, segunda, terceira e quarta revolução e como existem pontos de vista distintos dos historiadores as datas não são exatas.

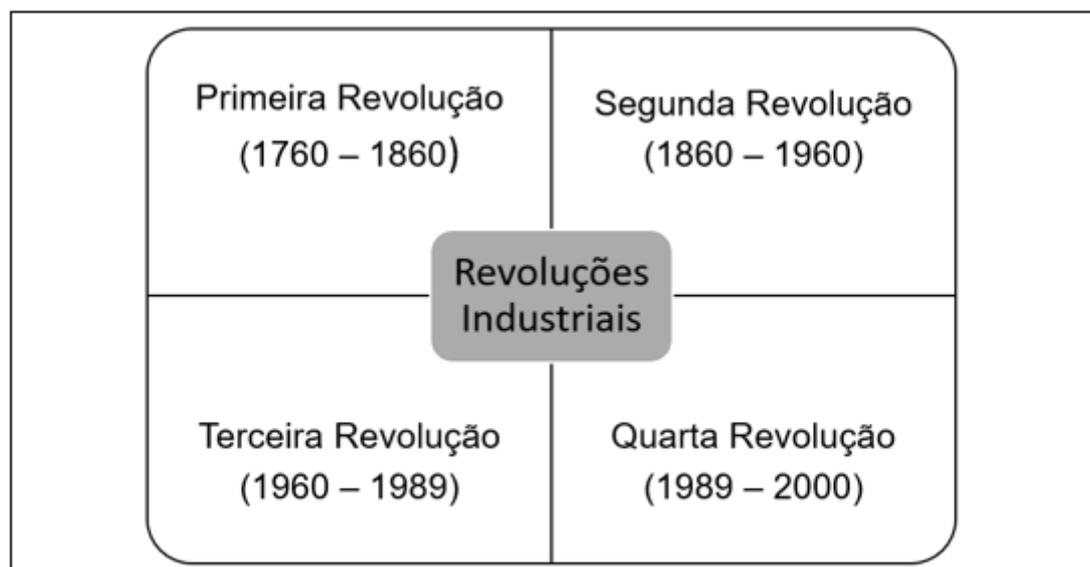


Imagem 02: Revoluções Industriais
Fonte: Pesquisadores (2020)

A imagem 3 demonstra os processos de automação, que iniciou na mecanização com máquinas a vapor, passou para eletricidade com produção em massa, partiu para computação e, por último, a colaboração que é onde entra o banco de dados interferindo diretamente na produção.

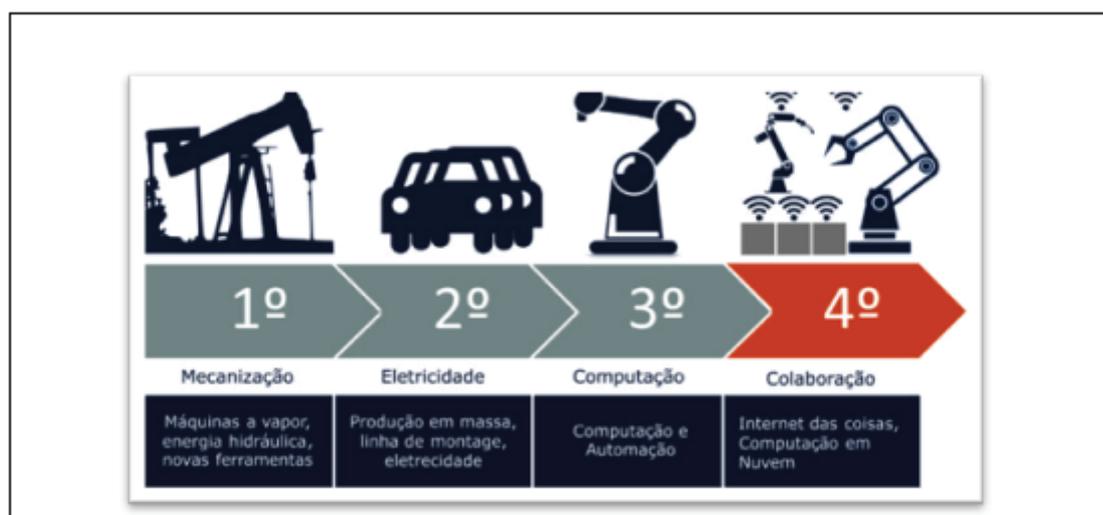


Imagem 03: Liderança 4.0
Fonte: Blog [Nxfácil](#)

As tecnologias que estão incluídas na quarta revolução industrial unem o físico ao digital causando impactos para todos os tipos de indústrias.

Identificou-se com todas as mudanças que ocorreram que não somente os operários de “chão de fábrica” tiveram impactos diretos em suas vidas, mas também os que ocupavam cargos mais elevados nas organizações. Pode-se citar a evolução que ocorreu do chefe para o líder. Na época em que o estilo de chefe estava em alta se tinha outro cenário, era um estilo de comando e controle no qual os trabalhadores necessitavam de determinação e ordem nas tarefas diárias. Muitos não conseguiam tomar iniciativa sem a autorização do seu superior hierárquico.

Entendeu-se que o chefe era visto como uma figura superior aos demais indivíduos e que uma das suas principais “obrigações” seria mandar em seus subordinados, continuamente com a necessidade de impor, causando assim desmotivação da equipe.

Todavia na década de 50 surgiu o conceito de liderança, onde a princípio afirmou-se que um líder já nascia com a capacidade de liderar, somente por meio das análises de personalidades, que eram diretamente associados ao perfil de liderança, entretanto, os conceitos de hierarquia e subordinação eram muito enraizados nessa época, havia uma resistência para a permanência do conceito chefe, aquele que dá ordem e não aceita opinião e questionamento de seus subordinados. Porém, esse conceito não é mais válido, pois se interpretou que qualquer pessoa possui a capacidade de adquirir e desenvolver habilidades para se tornar um líder.

As primeiras teorias de lideranças surgiram com a revolução industrial no século XVIII, antes disso não se tinham teorias nem conceitos de liderança, os líderes lideravam por meio de tentativas e erros.

O engenheiro francês Jules Henri Fayol criou a teoria clássica da administração que elenca as funções do administrador que na sua teoria são cinco, conhecidas como POC3, com base nessa teoria e com a ajuda da tecnologia e da evolução, já se encontra uma nova definição desse conceito conhecido como: PODC, sendo: planejar, organizar, dirigir e controlar.

A época do “chefe” foi marcada pela rigidez e formalidade, pois a única e mais importante visão que se tinha era da produção em massa para garantir lucro. Com o passar do tempo, as mudanças no ambiente corporativo foram tão intensas que houve uma quebra de paradigma no universo do trabalho, junto com as revoluções industriais surgiram então novas formas de liderar, assim inserindo o papel do líder, como sendo aquele que estimula e inspira seus colaboradores fazendo com que o papel do chefe perdesse espaço.

A evolução foi natural e necessária devido aos diversos fatores, tais como: mudança da economia, inovação, tecnologia, globalização e trabalhadores com grau de escolaridade maior. Um novo conceito precisava ser implantado para poder liderar esses novos perfis que se faziam presente e para se adequar a adaptação da realidade dos negócios, as experiências são de extrema importância, mas a atualização de conhecimentos era essencial para se enfrentar as barreiras que não eram mais locais e sim globais.

O líder chegou com a visão inovadora, ele dirige sua equipe, participa do processo e junto com sua equipe recebe o mérito do objetivo atingido - totalmente o oposto da visão que se era vista. Com esse novo conceito de liderar, vieram os benefícios tanto para a empresa quanto para os empregados.

CHEFE	LÍDER
Ordena;	Solicita;
Impõe seu ponto de vista;	Está aberto para sugestões;
Controla as atividades;	Confia ao delegar funções;
Protege uns e persegue outros;	Presta atenção em cada um de seus colaboradores, sabe explorar as habilidades;
É autoritário;	É democrático;
Cria um clima negativo de segurança e ameaça;	Conquista a credibilidade, admiração e respeito mútuo. Gerando um clima positivo;
Tem dificuldade para se expressar;	Comunica-se bem;
Não possui empatia;	Pensa no bem coletivo;

Imagem 04: Diferença entre chefe e Líder

Fonte: IANNINI, Pedro Paulo. Chefia e liderança p. 24 - adaptado pelos pesquisadores (2020)

Compreendeu-se que um dos grandes desafios da liderança na indústria 4.0 é também saber lidar com o aspecto comportamental e colaborativo diante da gestão das organizações. O desafio não é somente estar preparado para lidar com a automatização dos processos, que também será extensa. O líder deverá sim, estar disposto a aprender e reaprender novos processos dentro de sua atividade, porém, precisará fundamentalmente saber orientar, respeitando o espaço de seus colaboradores, sabendo guiá-los dentro de seus respectivos papéis e funções desempenhadas.

No desenvolvimento dessa pesquisa, além das pesquisas bibliográficas realizadas para evidenciar e trazer os conceitos das Revoluções Industriais e da liderança foi utilizado como referencial o livro “Criando Magia”, de Lee Cockerell (2017), onde foram citadas as 10 estratégias utilizadas na Disney e que servem como guia para as organizações do mundo inteiro, independentemente do porte e, se privada ou pública, auxiliando no papel da liderança para a otimização de resultados, e, conseqüentemente, em um dos principais fatores: o trabalho em equipe.

A gestão da equipe deve ser imparcial, o líder deve saber orientar sua equipe de forma igualitária, promovendo a inclusão, pois os colaboradores precisam se sentir à vontade para compartilhar

de suas ideias para a melhoria de um processo, ou na implantação de um novo projeto, por exemplo. Nesse contexto fica um importante sinal de alerta para as organizações em deixar claramente explícito o respeito às diferentes etnias, religiões, orientação sexual e demais diversidades dentro do seu quadro de funcionários, pois é de extrema importância que todos sejam vistos da mesma forma para expor suas ideias e colaborações.

Vale salientar a importância de o líder saber delegar com eficiência as atividades a serem desempenhadas para cada integrante de sua equipe e, às vezes estar disposto a saber abrir mão de estar na linha de frente. É preciso saber dividir as responsabilidades em determinados momentos, dessa forma, adquire-se uma relação de confiança entre o líder e os liderados, cria-se uma boa oportunidade para visualizar os talentos que podem se destacar no desenvolvimento da respectiva atividade e na troca de responsabilidades.

A tecnologia está mudando o mundo e levando para um futuro desconhecido, nos próximos anos a inteligência artificial irá excluir centenas/milhares de pessoas do mercado de trabalho e esse é um problema de escala global que irá afetar a economia de diversos países. A “substituição” de pessoas por robôs e softwares tem sido o tema de diversos estudos, mas algo positivo se sinaliza diante desse novo cenário mundial: novos empregos/cargos irão surgir.

Um ponto importante a ser destacado: volta-se para a história/trajetória da primeira revolução industrial, quando os humanos foram substituídos pelas máquinas, isso aconteceu em trabalhos de baixa qualificação, na época os trabalhadores agrícolas que representavam 80% do mercado de trabalho da época, passaram a ocupar as vagas nas grandes indústrias que estavam surgindo. Ou seja, conclui-se que em todas as revoluções que se vivenciou criaram-se empregos, mas pode-se dizer que diante da quarta revolução industrial as grandes oportunidades do futuro virão para profissionais com alta qualificação (SCHNEIDER, 2018).

Para gerenciar uma equipe de alta qualificação, o líder do futuro deverá possuir grandes habilidades comportamentais, o World Economic Forum confirma que as 10 principais habilidades do profissional do futuro serão comportamentais (sem exceção), destacando-se a habilidade que ocupa a quarta posição: “liderança e gestão de pessoas” que vai de encontro com o tema desse trabalho, porém, um líder do futuro deverá levar em consideração as 10 habilidades comportamentais, que estão diretamente relacionadas com as 10 estratégias de liderança do Lee Cockerell já abordadas anteriormente. É muito importante continuar adquirindo conhecimentos/habilidades técnicas, porém esses conhecimentos terão um curto prazo de validade.

No quadro 05, faz-se menção às 10 habilidades dos profissionais do futuro e as 10 estratégias de liderança abordadas na fundamentação teórica.

	HABILIDADES DO FUTURO	ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA
	<i>World Economic Forum</i> (2015)	Lee Cockerell (2017)
1	Resolução de problemas complexos	Lembrem-se de que todos são importantes
2	Pensamento crítico	Quebre o molde
3	Criatividade	Faça da sua equipe sua marca registrada
4	Liderança e Gestão de Pessoas	Crie mágica por meio da capacitação
5	Trabalho em equipe	Elimine inconvenientes
6	Inteligência Emocional	Saiba a verdade
7	Julgamento e tomada de decisões	Use combustível grátis
8	Orientação de serviços	Mantenha-se na dianteira
9	Negociação	Cuidado com aquilo que você diz e faz
10	Flexibilidade cognitiva	Desenvolva o caráter

Imagem 05: Habilidades do Profissional do futuro x Estratégias de Liderança
 Fonte: Pesquisadores (2020)

Admitiu-se que boa parte das habilidades listadas no quadro é comportamental. Do lado esquerdo observa-se as habilidades listadas pelo World Economic Forum que estão diretamente relacionadas com as estratégias do Lee Cockerell (do lado direito). O quadro mostra que todas as habilidades e estratégias estão conectadas, por exemplo, pode-se relacionar a “capacidade de resolver problemas” com “mantenha-se na dianteira”, um líder do futuro deverá estar sempre um passo à frente e estar atento às mudanças que ocorrem para resolução de problemas complexos, deverá contar com auxílio da tecnologia presente na revolução industrial 4.0. “Trabalho em equipe” e “lembre-se que todos são importantes” pode ser a chave do sucesso para uma equipe equilibrada e unida. “Criatividade” e “Quebre o molde” pode te auxiliar a encontrar a melhor estrutura organizacional com os melhores colaboradores. “Negociação” e “cuidado com o que diz e faz” podem trazer resultados financeiros importantes para as empresas. Ou seja, observa-se que o quadro possui diversas combinações e os líderes que obtiverem todas as habilidades (ou grande parte delas) alcançará o sucesso profissional diante dos novos desafios da Indústria 4.0.

Enfim, a Quarta Revolução Industrial trará como carro chefe a Inteligência Artificial e automação de processos, ressalta-se que está sendo criada a Inteligência Artificial e não a Consciência Artificial. A inteligência é a capacidade de resolver problemas e a consciência é a capacidade de sentir (SCHNEIDER, 2018).

O líder do futuro não será aquele que nasce com o dom de liderar, mas sim, aquele que se aprimora ao longo dos anos, que sabe aprender e desaprender com facilidade. Os líderes do futuro serão aqueles que estão dispostos a instruir-se no decorrer de suas trajetórias profissionais, tanto suas habilidades externas, quanto as habilidades internas - principalmente. O líder do futuro terá de acompanhar as diversas evoluções que encontrará em sua trajetória. O cenário que se prevê para o futuro é a dominação da tecnologia no ambiente corporativo, hoje já se tem uma dependência elevada dos colaboradores referente a internet, dependência essa que subirá para o nível mais elevado em breve.

O líder deverá ter habilidade para poder dirigir sua equipe diante de todas essas inovações tecnológicas que surgirão na Indústria 4.0. Entendeu-se que para ser um líder do futuro, o profissional precisará passar por desafios, práticas e estudo para crescer também como ser humano. Observou-se que as habilidades e estratégias do futuro estão diretamente relacionadas, sendo os principais atributos: capacidade de resolver problemas, saber ouvir, percepção, compreensão, motivação, trabalho em equipe, pensamento crítico e, principalmente, inteligência emocional. Esses são algumas das principais características que estarão presentes no dia-a-dia da gestão de líderes.

Concluiu-se que os líderes precisam estar à frente das mudanças e fazê-las acontecer. Significa ter uma visão do futuro, manter-se a dianteira dos acontecimentos, a essência da liderança não está em obter autoridade sobre os liderados, mas sim em capacitar as pessoas a exercerem todo seu potencial.

O conceito de liderar está diretamente relacionado a saber dirigir a equipe, motivá-la e alinhá-la aos objetivos da organização. A maior dificuldade desse gestor, será de conciliar a liderança de sua equipe com as dificuldades da implementação de tecnologia, pois cada vez mais as máquinas produzem sozinhas no ambiente organizacional. A missão do líder do futuro é, sobretudo, refletir aos seus liderados a confiança de que eles não serão substituídos totalmente pela inteligência artificial, que o papel deles é, sim, importante e que terão de se adequar ao momento, conseqüentemente, este líder conseguirá assim dirigir com excelência uma equipe no futuro.

Ser um líder do futuro ou até mesmo nos dias de hoje é muito difícil. Reunir todas essas habilidades e características são um choque que se faz parecer que se vive em uma grande utopia árdua de ser alcançada, mas essa é a base para uma grande liderança na Quarta Revolução Industrial.

A liderança tem um processo de evolução contínua, o líder ao escolher seguir essa profissão tem de estar completamente alinhado a esse contexto.

5 CONCLUSÃO

Essa revisão bibliográfica procurou mostrar quais características são apreciadas e indispensáveis no perfil da liderança na indústria 4.0, buscando compreender os comportamentos esperados de uma liderança de qualidade, diante de um cenário progressivo de tecnologia e automação de processos.

Para entender a fundo as evoluções e transformações pelas quais as indústrias e seus colaboradores passaram, foi introduzido previamente o histórico de como se deram as revoluções industriais, trazendo a reflexão das mudanças nos processos que antes eram limitantes e braçais, passando por crescentes transformações, desde a adoção de novas fontes de energia, produção em massa, automação de processos, até a atualização e aperfeiçoamento nos meios de comunicação.

Diante das pesquisas realizadas com autores renomados e fontes históricas, foi possível observar que os processos tendem a continuar sofrendo atualizações e transformações tecnológicas e isso exigirá principalmente dos líderes a postura de comprometimento e interesse em se atualizar continuamente na área em que atua. Sua perspicácia também será exigida para aprender esses

novos processos que ocorrerão, conseqüentemente, serão requisitadas habilidades comportamentais, dentre elas, a humildade para saber aprender com os demais e entender que em alguns momentos seus liderados poderão contribuir também para a atualização e compartilhamento de ideias.

O líder deverá ter a disposição para ir além do que se espera, o pensamento crítico e o bom senso precisam caminhar juntos, tendo em vista a melhoria no relacionamento em equipe, o qual é peça chave para o sucesso, não somente das organizações, mas em qualquer interação e situação em que ele se encontre. O bom relacionamento entre o líder e sua equipe serão fundamentais para uma gestão de sucesso, pois é de extrema importância que não ocorram barreiras nas comunicações.

Um importante fator a ser observado é a quebra de paradigmas associados à níveis hierárquicos. A liderança não pode, em hipótese alguma, apresentar uma postura “fechada” para o estímulo no compartilhamento de novas ideias, pois muitas vezes as sugestões podem vir de situações inesperadas, um colaborador que trabalha com determinada função pode ter um olhar mais preciso diante de uma melhoria que pode ser adotada dentro de um processo realizado na organização, e, dessa forma, é essencial que ele se sinta à vontade para compartilhar de suas ideias.

Este trabalho proporcionou a oportunidade de explorar um tema que está em alta, que é a indústria 4.0. Isso facilitou a busca por informações, outro aspecto que foi relevante na presente pesquisa bibliográfica foi o livro “Criando Magia” do autor Lee Cockerell que foi essencial para o tema referente a liderança, importante ressaltar que é um livro de 2017 e, por isso, possui vários aspectos e características que estarão presentes na liderança do futuro. Por outro lado, houve uma certa dificuldade na busca de informações em fontes confiáveis sobre o tema “líder x chefe” e suas respectivas evoluções com o passar dos anos. Outra objeção foi na busca de informações a respeito do líder do futuro, por se tratar de uma percepção do que poderá (ou não) acontecer no futuro, necessitou de um olhar mais crítico e sistêmico no momento de coletar as informações, por isso, utilizou-se como base o World Economic Forum, responsável por reunir empresários de diversos países para debates relacionados aos profissionais do futuro.

Esta pesquisa permite estudos futuros, pois mais evoluções industriais certamente surgirão com o passar do tempo e diferentes estratégias poderão surgir para auxiliar na efetiva gestão de líderes.

Como futuros administradores, observou-se que as habilidades requisitadas no futuro no que diz respeito à indústria 4.0 não serão somente as que se referem ao lado técnico, pois essas habilidades possuem um prazo de validade curto. Portanto, precisarão ser atualizadas constantemente, mas as habilidades internas, ou seja, as habilidades

comportamentais, como: ética, humildade e bom relacionamento interpessoal do líder para com sua equipe, possuirão um papel fundamental na formação de novos profissionais. Dessa forma, compreendeu-se que os líderes precisam encontrar o equilíbrio entre as habilidades técnicas e, principalmente, comportamentais, para gerenciar equipes cada vez mais diversificadas e de alto desempenho. O que fez com que o objetivo desta pesquisa fosse, também, conscientizar esta transformação, que precisa ser esclarecida, debatida e aperfeiçoada constantemente.

Enfim, conclui-se que liderar é uma arte que necessita ser trabalhada e estudada diariamente!

REFERÊNCIAS

BOETTCHER, M. Revolução industrial: um pouco de história da Indústria 1.0 até a Indústria 4.0. LinkedIn. 2015. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/revolu%C3%A7%C3%A3o-industrial-um-pouco-de-hist%C3%B3ria-da-10-at%C3%A9-boe-ttcher>>. Acesso em: 12 mar. 2020.

CAPODAGLI, Bill. JACKSON, Lynn. O estilo Disney: como aplicar os segredos gerenciais da Disney à sua empresa. São Paulo: Benvirá, 2017.

CAVALCANTE, Z. V. SILVA, M. L. S. da. A importância da Revolução Industrial no mundo da Tecnologia. In: ENCONTRO INTERNACIONAL DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA, VII, 2011, Maringá. Anais. p. 1-6.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed, Barueri, SP: Manole, 2014.

COCKERELL, Lee. Criando magia: 10 estratégias de liderança desenvolvidas ao longo de uma vida na Disney. São Paulo. Benvirá, 2017.

COELHO, Márcio. A essência da administração. São Paulo, Saraiva, 2008.

DOYLE, Daniella. Funções do administrador: conheça o modelo PODC. 2019. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/lideranca/funcoes-do-administrador/>>. Acesso em: 7 abr. 2020.

DRUCKER, Peter. O líder do futuro. São Paulo: Editora Futura, 1996.

FAYOL, Henri. Administração industrial e geral. São Paulo, Atlas. 1989.

FERRAZ, Monique. Liderança: um desafio para gestores do século XII?. Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2015. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_051M.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2020.

FETTERMANN, Paula. AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. Indústria 4.0: uma jornada de transformação da indústria. 2020.

Disponível em: <<https://www.abdi.com.br/postagem/industria-4-0-uma-jornada-de-transformacao-da-industria>>. Acesso em: 12 mar. 2020.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulo, SP: Altas. 2002.

GOLLEMAN, Daniel. Inteligência emocional. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

GRAY, Alex. The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution. 2016. Disponível em: <<https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>>. Acesso em: 23 abr. 2020.

GROOVER, Mikel. Automação industrial e sistemas de manufatura. 3 ed, São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2011.

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

IANNINI, Pedro Paulo. Chefia e liderança: capacitação gerencial. Viçosa: Aprenda Fácil, 2000.

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

MARQUES, José Roberto. Qual a diferença entre líder e chefe? 2018. Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/qual-diferenca-entre-lider-e-chefe/>>. Acesso em: 12 mar. 2020.

MARQUES, José Roberto. Entenda as principais diferenças entre líder e gestor. 2017. Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/entenda-as-principais-diferencas-entre-lider-e-gestor/>>. Acesso em: 12 mar. 2020.

MARQUES, José Roberto. O que é Leader Coach? Blog 2014. Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/o-que-e-leader-coach/>>. Acesso em: 12 mar. 2020.

MAXWELL, John c. O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida. 2008. Disponível em: <[https://www.academia.edu/17004506/O_LIVRO_DE_OURO_DA_L mIDERAN%C3%87A_-_John_C._Maxwell](https://www.academia.edu/17004506/O_LIVRO_DE_OURO_DA_LIDERAN%C3%87A_-_John_C._Maxwell)>. Acesso em: 11 mar. 2020.

QUEIROZ, Eugênio Sales. O líder moderno e seus desafios. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-lider-moderno-e-seus-desafios/36657/>>. Acesso em: 12 mar. 2020.

SACOMANO, J. B. SÁTYRO, W. C. Indústria 4.0: conceitos e fundamentos. São Paulo, SP: Blucher, 2018.

SANTOS, Noscilene. A evolução da liderança: de chefe a líder. 2020. Disponível em: <https://crasp.gov.br/wp/wp-content/uploads/A_Evolucao_da_Lideranca.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2020.

SCHNEIDER, Michelle. O profissional do futuro. 2018. Disponível em: <https://www.ted.com/talks/michelle_schneider_o_profissional_do_futuro?language=pt-br>. Acesso em: 17 abr. 2020.

SILVA, Jaqueline de Brito. Evolução de liderança e postura dos líderes atuais. 2014. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/23593112-Evolucao-de-lideranca-e-postura-dos-lideres-atuais-evolution-of-leadership-and-posture-of-the-currentleaders.html>>. Acesso em 12 mar. 2020.

SILVA, Maria Cristina Amaral da. GASPARIN, João Luis. A segunda revolução industrial e suas influências sobre a educação escolar brasileira. 2005. Disponível em <http://www.histedbr.fe.unicamp.br/acer_histedbr/seminario/seminario7/TRABALHOS/M/Marcia%20CA%20Silva%20e%20%20Joao%20L%20Gasparin2.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2020.