

# PROFISSIONAL DO FUTURO: COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA ATUAÇÃO DOS LÍDERES NA QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

RAYCIK, Laís<sup>1</sup>  
MESSIAS, Larissa<sup>2</sup>  
BATTISTELLA, Louise<sup>3</sup>

## RESUMO

A presente pesquisa aborda sobre o profissional do futuro: competências essenciais para atuação dos líderes na quarta revolução industrial. A problemática e o objetivo consistem em averiguar de que forma os líderes de uma empresa de transporte preparam-se para atuar na quarta revolução industrial e se os líderes possuem as competências necessárias para liderar nesta nova era. A análise foi realizada em uma empresa de transporte do Estado do Paraná. Para isso, foi feita uma pesquisa de levantamento no qual visa uma interrogação direta dos participantes, online, por meio da plataforma do Google Formulários. Os dados obtidos foram tabulados usando estatística simples. Após o levantamento e tabulação dos dados, foi averiguado que os líderes buscam se atualizar e desenvolver-se profissionalmente participando de cursos, workshops, webinários, seminários, palestras e eventos e que apesar de não se sentirem preparados para liderar nesta nova revolução, estão buscando desenvolver as competências necessárias para tornarem-se gestores de sucesso. Também se constatou que a empresa está engajada nesse processo de mudança, proporcionando estratégias para treinar e desenvolver líderes. Assim, conclui-se que a organização pesquisada está passando pelo processo de transição adentrando a quarta revolução industrial e consequentemente contribuindo com a preparação dos profissionais do futuro.

**PALAVRAS-CHAVE:** Habilidades. Competências. Indústria 4.0. Liderança.

## PROFESSIONAL OF THE FUTURE: ESSENTIAL COMPETENCES FOR LEADERS IN THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION

### ABSTRACT

This research approaches the professional of the future: essential competences for leaders in the fourth industrial revolution. The problem and the objective of this study are to investigate how leaders of a transportation company prepare themselves to perform in the fourth industrial revolution and if the mentioned leaders possess the competences required to lead in this new era. The analysis was realized in a transportation company in the state of Paraná. For this purpose, an on-line survey was conducted through Google Forms platform. The obtained data was analyzed with simple statistics. After obtained and analyzed, data showed that the leaders seek to catch up on and develop themselves by going to courses, workshops, congresses, watching webinars, seminars and speeches and though they do not feel prepared to perform in this new revolution, they are trying to develop the required competences to become successful managers. It was also noted that the company is committed in this process of change, providing strategies to train and to develop leaders. It is concluded that the organization studied in this research is going through the transition process to the fourth industrial revolution contributing to prepare professionals for the future

**KEYWORDS:** Skills, Competences. Industry 4.0. Leadership.

## 1. INTRODUÇÃO

Não é surpresa que as últimas décadas passaram por grandes mudanças tecnológicas. Segundo o autor Amorim (2017), desde os anos de 1970, sucederam-se vários avanços eletrônicos, robóticos e também em relação aos sistemas computadorizados. A quarta revolução industrial ou chamada

---

<sup>1</sup> Professora Orientadora. Mestre em psicologia. E-mail: [laisraycik@hotmail.com](mailto:laisraycik@hotmail.com)

<sup>2</sup> Acadêmica do 10º período do Curso de Psicologia do Centro Universitário Assis Gurgacz. E-mail: [lmessias@minha.fag.edu.br](mailto:lmessias@minha.fag.edu.br)

<sup>3</sup> Acadêmica do 10º período do Curso de Psicologia do Centro Universitário Assis Gurgacz. E-mail: [lbattistella@minha.fag.edu.br](mailto:lbattistella@minha.fag.edu.br)

indústria 4.0, causa mudanças em seus modelos de negócios e produção, tornando o mercado de trabalho conhecido, projetando elevar ao máximo a sua potencialidade e conter os seus efeitos negativos. Diante de novas perspectivas de trabalho a revolução digital sustenta agilidade na fabricação com maior produtividade e qualidade, tudo é realizado de forma rápida e requer grande investimento em Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Assim, liderar neste ambiente torna-se um desafio, uma vez que os modelos e comportamentos estabelecidos ao longo dos anos são contestáveis (RODRIGUES *et al*, 2017).

Diante de tantas transformações, é importante pensar: como as empresas estão preparando seus gestores e líderes para os novos modelos de negócios? Será que os mesmos possuem as competências para liderar nesta nova era digital? Os líderes estão buscando desenvolver as competências necessárias? Entre inovações e ressignificações do trabalho, esta pesquisa tem como principal objetivo investigar se os líderes de uma empresa de transporte do Estado do Paraná, possuem as competências necessárias para atuar na gestão de pessoas e de que forma estão buscando se aprimorar a este novo perfil profissional. Os benefícios decorrentes desta pesquisa serão direcionados tanto aos acadêmicos, profissionais da área de humanas e à comunidade científica.

Este texto foi organizado da seguinte forma: inicialmente, destacam-se os aspectos metodológicos intrínsecos ao estudo; posteriormente, mobilizam-se conceitos teóricos oportunos para, na sequência apresentar e analisar os dados; por fim, são tecidas as últimas considerações acerca do tema.

## **2 MÉTODO**

O presente trabalho qualifica-se como pesquisa de levantamento, no qual visa uma interrogação direta dos participantes, cujo comportamento deseja ser conhecido. Tem por objetivo a solicitação de informações de um grupo de pessoas acerca do problema levantado, para em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes ao problema pesquisado (GIL, 2008). Esta pesquisa foi realizada entre os meses de outubro e novembro de 2020, tendo o número de 12 respondentes. Os critérios adotados para participar da amostra foram: 1) Ter o cargo de liderança há mais de um ano na empresa; 2) Ter idade entre 25 e 50 anos; e 3) Concordarem com termo de Consentimento livre e esclarecido (TCLE).

## 2.1 PROCEDIMENTOS DA COLETA DE DADOS

Logo após a aprovação do projeto na plataforma Brasil, realizou-se o contato com a Empresa de Transportes do Estado do Paraná, para dar início à coleta de dados. Foi elaborado e encaminhado um *e-mail* detalhado e explicativo para o departamento de Gestão das Pessoas da empresa, constando o objetivo e propósito da pesquisa em questão. Esse departamento foi responsável em repassar o link e o *e-mail* explicativo de acesso da pesquisa, convidando a todos os líderes a participarem. Aproximadamente 20 líderes se encaixavam nos critérios de inclusão da pesquisa e todos foram convidados a participar, sendo que 12 aceitaram e responderam à pesquisa. A coleta de dados ocorreu de forma *online* por meio do Google Formulários, com 13 perguntas de múltipla escolha. Posteriormente, os dados foram tabulados por meio de estatística simples, utilizando o recurso do Google Formulários e Excel.

A participação dos indivíduos na pesquisa ocorreu de forma voluntária, e suas identidades foram preservadas. Conforme Resolução 466 do CNS, de 12 de dezembro de 2012, publicada no dia 13 de junho de 2013, os dados coletados são propriedade das autoras e poderão ser divulgados em sua totalidade mantendo o sigilo necessário.

## 3. REFERENCIAL TEÓRICO

### 3.1 MUDANÇAS NO CENÁRIO ORGANIZACIONAL

As mudanças no trabalho industrial foram acontecendo no decorrer dos tempos. Em meados do século XVIII, as inovadoras máquinas vieram para mostrar o quanto poderiam produzir, de forma que pudessem substituir a mão de obra humana. As fábricas passam a dar espaço para as primeiras máquinas, o que proporcionou grande avanço para o setor têxtil, inicialmente movidas a vapor, logo mais tarde passaram para força elétrica e por volta 1969 a automatização, a partir do ano 2000 em diante, vive-se a revolução da inteligência artificial (HOBSBAWM, 1996).

Diante deste cenário, oportunidades de emprego foram tornando-se mais escassas para trabalhadores que desempenham serviços manuais, a mecanização e os avanços trouxeram a substituição do que era realizado artesanalmente para serviços desempenhados mecanicamente. Atualmente, muitos colaboradores precisam desenvolver-se e aprender novas habilidades e competências para entrarem e estarem no novo mercado de trabalho (SCHWAB, 2016).

A quarta revolução industrial é caracterizada pela junção física, digital e biológica. A questão física está ligada a veículos autônomos, robótica avançada, impressões 3D e equipamentos que serão

capazes de realizar tarefas sem o auxílio de humanos. Já a junção digital está ligada à *internet*, das coisas e plataforma digital, e a junção biológica está atrelada à tecnologia digital aplicada à genética. Com o avanço da robótica os sensores guiarão robôs para desempenhar tarefas variadas dentro do trabalho. A indústria inteligente quer mostrar que com ela a distância desaparece (MARTIN, 1996).

Todo líder precisa desenvolver competências de acordo com as demandas necessárias da organização, auxiliando na eficiência e padronização dos serviços. Os novos mercados de trabalho vêm buscando resultados cada vez mais otimizados e aprimorados, com foco em qualidade e excelência. Empresas querem apresentar resultados mais elevados perante seus concorrentes, e buscam adaptar-se de uma forma mais ágil, ajustando-se às novas mudanças. Alguns autores chamam esta época de sociedade pós-capitalista (DRUCKER, 1996).

O início da indústria 4.0 nasceu de um plano do governo alemão que mostrava a competitividade das fábricas inteligentes e indústrias com sua nova tecnologia. A questão que coloca em destaque essa revolução, em relação com as outras, é o conjunto de tecnologias, formas digitais, físicas e biológicas (SCHWAB, 2016).

Existem quatro fatores que levaram da terceira à quarta revolução industrial, sendo eles: o aumento do volume de dados, o avanço da conectividade, a computação, que foi trazendo recursos imediatistas, e as formas introdutórias na relação dos humanos com as máquinas (COELHO, 2016).

Para Tadeu e Santos (2016), as transformações da indústria 4.0 implicarão novas questões na área econômica, política e social. Algumas mudanças previstas são no processo de produção, na distribuição das tarefas e em novas formas de negócio. Com as novas tecnologias obter-se-á um impacto nas questões da gestão da liderança nas organizações. Ocorreram transformações de moldes operacionais para áreas digitais, empresas precisam ter maior velocidade nos processos, para acompanhar as inovações, vendo que o processo trará mais concorrência no mercado.

O impacto da indústria 4.0 trará inúmeras mudanças na gestão dos negócios e nas relações dentro do trabalho, por isso se faz tão importante a necessidade da busca pelo desenvolvimento profissional e pessoal, para que os colaboradores consigam se adequar perante tantas mudanças, acompanhando e aperfeiçoando-se ao novo mercado de trabalho (MAGALDI; NETO, 2018).

A quarta revolução industrial trará muitos impactos e mudanças, destaca-se na economia, nos negócios, empresas e conseqüentemente nas relações humanas. Esses impactos serão vistos, na forma, com que as empresas estão interagindo com seus colaboradores e clientes. A revolução 4.0 traz consigo, um novo modelo de sistema que envolve questões de maiores interações para progressão (SCHWAB, 2016).

Segundo o Ministério da Indústria e do Comércio, a indústria 4.0 proporcionará redução de custos para as fábricas/empresas. Segundo pesquisas da ABDI (Agência Brasileira de

Desenvolvimento Industrial), no Brasil, empresas que migrarem para a indústria 4.0 terão redução de custos de mais de 73 bilhões/ano, 34 bilhões/ano em ganhos com eficiência, 31 bilhões/ano em redução de custos com manutenção de máquinas, 7 bilhões/ano com economia de energia. Contudo, a indústria 4.0 oferece mais controle sobre os processos produtivos, customização da produção e maior produtividade.

A tecnologia pode ser relacionada a um efeito destrutivo, já que, quando a mão de obra humana é substituída por tecnologia e automação, muitas pessoas são remanejadas para outros setores, ou, na pior das hipóteses, percam seus empregos. Os seres humanos possuem capacidades para inovação e criatividade nos períodos de crise e habilidades de adaptação, mas a capitalização possui grande velocidade na substituição (SCHWAB, 2016).

### 3.2 LIDERANÇA NA INDÚSTRIA 4.0

À vista de mudanças tão dramáticas e cada vez mais rápidas no mundo digital, liderar torna-se um dos grandes desafios neste novo cenário. Segundo Magaldi e Neto (2018), tanto para líderes, gestores e universidades, realizar a transição do pensamento linear para o pensamento exponencial é muito complexo. Diante dessas mudanças existem lacunas entre o conhecimento teórico e condutas práticas e estratégicas. Uma pesquisa realizada com líderes das empresas mais reluzentes da nova economia mundial *Uber, Airbnb, Google, Youtube, Apple, Facebook*, entre outros, mostrou que seus líderes não se formaram na faculdade de Administração. O que afere como as instituições de ensino estão em construção de suas grades curriculares e buscando uma nova filosofia de educação para adaptar-se às novas mudanças.

A literatura mostra como alguns autores observam a necessidade de desenvolver novas habilidades, além das competências tradicionais. Segundo Dubrin (1998), líderes competentes detém a habilidade de averiguar a situação e se necessário realizar novas adaptações para suprir as necessidades da circunstância.

Hunter (2004) pressupõe que liderar é conquistar indivíduos, interligá-los com sua ideia e excelência em prol de um objetivo. O autor enfatiza que o líder não gerencia pessoas, mas sim lidera. Visto que a liderança não é algo simples, mas complexo, tem por especialidades diversos ângulos, o que faz muito subjetiva a sua definição (HUNTER, 2004).

Observando o contexto econômico atual, as organizações dependem amplamente do bom trabalho realizado por seus líderes e seus liderados, para continuarem no mercado de trabalho e conseguir manter-se no processo de transação e desenvolvimento. Diante deste cenário, é fundamental que empresas invistam em preparação de gestores, como capacitações e escola de

líderes, incentivando-os de maneira que juntos sintam-se preparados para transmutar rumo a mais uma nova revolução industrial (MAGALDI; NETO, 2018).

### 3.3 COMPETÊNCIAS DO LÍDER 4.0

Segundo Fleury e Fleury (2001) a palavra competências refere-se a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), que caracterizam as aptidões de uma pessoa para cumprir determinadas tarefas. Segundo as autoras, essas capacidades auxiliam o colaborador para, junto da empresa, desenvolver um diferencial competitivo.

As competências (CHA) são três arcabouços que fazem parte da atividade de uma pessoa, ou seja, o conhecimento constitui-se com os saberes teóricos que uma pessoa tem. É a soma de experiências pessoais e profissionais. A habilidade é a capacidade de colocar em prática o conhecimento teórico adquirido, ou seja, é *know how*, saber fazer. Já a capacidade de atitude é o saber ser, tomar iniciativas, ter vontade para querer mudar o ambiente organizacional, sempre em busca de continuar melhorando e inovando (FLEURY; FLEURY, 2001).

Com base no livro *Gestão do Amanhã*, dos autores Sandro Magaldi e José Salibi Neto (2018), as novas competências de liderança buscam agregar as habilidades do pensamento linear, onde, neste novo cenário se faz necessário a adoção de novos comportamentos para atuar neste atual modelo de negócios.

Para os autores, as competências necessárias para ser um líder 4.0 são: O líder como criador do futuro; desafiar o senso comum, trazendo soluções alternativas e resolvendo problemas complexos. Pense *bold*; pensar grande é um dos desafios na nova era industrial, transmutar do pensamento linear para o pensamento exponencial já é instigador, agora pensar *bold* é quebrar paradigmas. O líder com um propósito transformador massivo; mais do que alinhar e engajar pessoas, o líder com um propósito transformador inspira a todos, mostra-se uma pessoa de confiança e sincera, juntamente com a empresa constroem objetivos claros, para alcançarem impactos positivos, únicos e abrangentes. O líder como tomador de riscos; a nova revolução industrial forçou as empresas a repensarem e reconstruírem os pilares de seus negócios, forçando-as a arriscar-se e desbravar territórios desconhecidos. O líder como entendedor da lei de *moore*, plataformas e suas tecnologias; o líder 4.0 associa ao que já sabe a curiosidade pelo desconhecido. Entender as novas tecnologias, ferramentas e plataformas, o ajudará na conquista do sucesso, entendendo sobre a profundidade e implicações de cada adoção tecnológica para a organização. Foco no cliente; o foco no cliente é disseminado há vários anos, mas hoje a tecnologia ajuda a incrementar o valor dos produtos e serviços com a participação ativa dos clientes, melhorando e adaptando cada vez mais produtos às novas realidades

e demandas. Capacidade de fazer grandes perguntas; o novo líder é questionador, busca fazer as perguntas certas e não ter respostas prontas. O novo gestor estabelece uma cultura de questionamentos, buscando assim estar em constante transição e transformação e por último, e não menos importante, o líder precisa ter a habilidade de se conectar.

Pensando em descobrir sobre as novas competências do profissional do futuro a revista *Época Negócios Online*, divulgou a pesquisa realizada do *World Economic Forum* (WEF), onde a mesma revela que 35% das competências consideradas importantes atualmente, nos próximos anos serão substituídas. Segundo a (WEF) a Quarta Revolução Industrial levará a população não somente a uma nova perspectiva de trabalho, mas modificará a forma de viver e como se comportar no meio organizacional. Essa revolução requisitará de trabalhadores um entendimento profundo das novas e avançadas tecnologias, serão essenciais conhecimentos de inteligência artificial, biotecnologia, genômica (estudo da genética), transporte autônomo e robótica avançada.

As competências necessárias para o profissional 4.0 segundo a (WEF) são: a) Alfabetização de dados; a compreensão de dados e algoritmos, serão na 4<sup>o</sup> revolução industrial, indispensáveis na qualificação do profissional do futuro. b) Pensamento crítico; pensar criticamente dentro de uma organização requer do profissional, capacidade de julgamento sobre as informações e notícias, distinguindo se as mesmas são benéficas ou maléficas para a empresa. c) Habilidade em tecnologia; essa habilidade, no cenário tecnológico, deverá fazer com que o profissional construa conhecimentos de inteligência artificial, da robótica, da *internet*, das coisas e da realidade virtual aumentada que serão os mais procurados pelas empresas em transição para o novo futuro. d) Adaptação e flexibilidade; a capacidade de adaptação é essencial na revolução 4.0, já que o mundo está mudando cada vez mais rápido e as tecnologias também. e) Criatividade; a criatividade é inata ao ser humano, sendo assim, apenas seres culturais conseguem criar novos produtos e melhorias para as organizações. A capacidade de inovação significa espaço para novas ideias, soluções de problemas e inúmeras oportunidades. f) Inteligência emocional; sendo uma das capacidades que as máquinas não dominaram, a inteligência emocional é uma competência que requer várias habilidades. Sendo elas, a capacidade de percepção social, sociabilidade, racionalizar, demonstrar empatia e expressar as emoções. Dominando tais competências, a pessoa conseguirá lidar com as próprias condições emocionais, e com o meio que o cerca, conseguindo adaptar-se a variadas situações de forma assertiva, obtendo sempre o melhor resultado. g) Inteligência cultural e diversidade; a habilidade de trabalhar com diversas pessoas, independente de sua cultura e etnia, será uma das capacidades do profissional do futuro. Muitas empresas estão em expansão e cada vez mais abrindo suas filiais em outros países, o que requer do líder conhecimentos sobre outros idiomas, culturas, política e crenças religiosas. h) Habilidades de liderança; inspirar pessoas será uma das grandes habilidades na quarta

revolução industrial. Entender o grupo e compreender como trazer, e fazer o melhor para a equipe, bem como para empresa será um dos grandes desafios. i) Julgamento e tomada de decisão; mesmo com a crescente robotização, as máquinas não são capazes de analisar e tomar decisões. Ter a habilidade de julgamento e tomada de decisões, é essencial para o ganho da empresa, assim sendo, é uma das mais importantes habilidades do líder. j) A última habilidade apontada no estudo é colaboração; um bom colaborador torna o trabalho em grupo mais ágil, eficaz e fácil. Em meio a múltiplas tecnologias, empresas buscam profissionais com habilidade de integração, colaboração e com capacidades de compartilhar seus conhecimentos, obtendo resultados para a empresa (ÉPOCA..., 2019).

Segundo Pate (2020), a partir de dados coletados do *LinkedIn*, com mais de 660 milhões de profissionais e mais de 20 milhões de empresas, com demandas de empregos, com o objetivo de mostrar, as competências mais requeridas para atuar em 2020 nas grandes empresas. A pesquisa mostra que cada vez mais, empresas buscam profissionais com as habilidades de *soft skills*, ou seja, uma combinação de habilidades interpessoais, sendo elas; habilidades sociais, habilidades de comunicação, inteligência social e emocional. Mantém-se no topo da lista, a inteligência emocional, criatividade, persuasão e colaboração, sendo todas capacidades que mostram como trabalhar e gerir pessoas.

### 3.4 PREPARAÇÃO DE NOVOS LÍDERES NESTE CENÁRIO

Segundo a Revista Tera (2018), empresas buscam profissionais, gestores e líderes, chamados de híbridos, o profissional que combina conhecimentos de negócios, habilidades socioemocionais e competências técnicas para liderar empresas, pessoas e times. Para alcançar seu máximo potencial, grandes empresas adotam a combinação de tarefas realizadas por pessoas e tarefas realizadas por máquinas, algoritmos. Portanto, o profissional do futuro sempre estará em constante aprimoramento, aprendendo sobre as novas tecnologias e desenvolvendo novas aptidões. Com a crescente inovação e rapidez das novas e aperfeiçoadas tecnologias, há uma carência de profissionais preparados e hábeis para tomar a frente e direcionar o grupo para a transição da nova era.

Segundo Bocci (2019), da revista *Harvard Business*, o mundo está passando por mais um momento de transformação nas relações humanas, não somente dentro das organizações de trabalho, mas em todas as esferas sociais. Mediante a todos os impactos da revolução 4.0, o meio empresarial carece de líderes com habilidades interpessoais e inteligência emocional, com capacidades de trabalhar questões ligadas à inclusão e diversidade, gerindo as diferenças e trabalhando sem perder o foco. Já para Aráoz (2014), da revista *Harvard Business Review*, a chave para o sucesso de qualquer



organização é a capacidade de formar e reter seus líderes/gestores. Para tal sucesso, as empresas precisam oferecer oportunidade de desenvolvimento profissional, mantendo os gestores sempre em "desafios difíceis, mais alcançáveis", envolvendo-os em objetivos maiores do que a organização ou equipe. Diante desses desafios e desconfortos, surgirão novos potenciais, com competências e habilidades para futuros desafios.

Pensando em treinar e desenvolver (T&D) pessoas, as organizações de trabalho podem investir em projetos como escola de líderes, podendo trazer diversos profissionais para T&D novas competências, sendo tanto competências técnicas, quanto interpessoais. Outras formas de T&D pessoas é ofertar cursos, onde a ideia principal é trazer profissionais especializados. Promover *workshops*, aprofundando conhecimento em um determinado tema/assunto. Webinários/Seminários realizados via *internet*, promovendo discussões, rodas de conversa e palestras com profissionais técnicos e até mesmo profissionais de outras cidades/países. Essas seriam algumas práticas a serem utilizadas para o sucesso e a boa transição de empresas, para se atualizarem para o mundo digital (DIÁRIO, 2019). Segundo o *site* VB (2020), formar líderes para atuar na quarta revolução é relativamente fácil, ou seja, a formação tem que acontecer de forma gradual, investindo em desenvolvimento de liderança.

Logo, pensando em como o líder pode buscar se aprimorar e desenvolver inúmeras competências, o mesmo pode buscar desenvolver as habilidades interpessoais inteirando-se de literaturas relacionadas ao autoconhecimento, como também manter diálogos e contatos com pessoas experientes ou que estão passando pelo mesmo momento de autodesenvolvimento, sempre lembrando que liderança é desenvolvida e aprimorada com o tempo, o líder sempre estará em constante aprimoramento e aprendizado. Já para as competências técnicas, o líder poderá tanto se utilizar das ferramentas citadas acima, como os cursos, palestras, *webinars* e *workshops*, quanto buscar estar sempre atualizado sobre as novas tecnologias, lendo livros e jornais. Tanto as empresas, quanto os profissionais estão buscando formas de se adaptar e buscar novos meios para aprimorar seus conhecimentos, este é um processo que exigirá tempo e dedicação (DIÁRIO..., 2019).

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS**

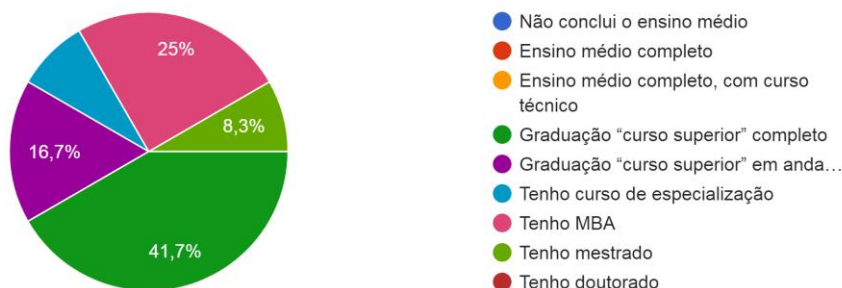
Dentre os participantes da pesquisa, foi possível observar que a maioria dos participantes, mais de 80%, é do sexo masculino, com idade entre 31 a 50 anos. Na amostragem quantitativa, constatou-se que sete têm idade entre 41 e 50 anos, correspondendo 58,3%, quatro entre 31 e 35 anos, representando 33,3% e apenas um respondente na faixa etária de 36 e 40 anos. O gênero predominante na amostra é o masculino, totalizando 10 respondentes, cerca de 83,3%, e feminino apenas duas

respondentes, totalizando 16,7%. Onze dos respondentes são casados, totalizando 91,7%, logo dentre estes 58,3% têm dois filhos e 33,3% tem um filho, apenas um dos líderes é solteiro e não tem filhos.

### Gráfico 1 - Nível de formação

Dentre essas opções, qual é seu mais alto nível de formação?

12 respostas



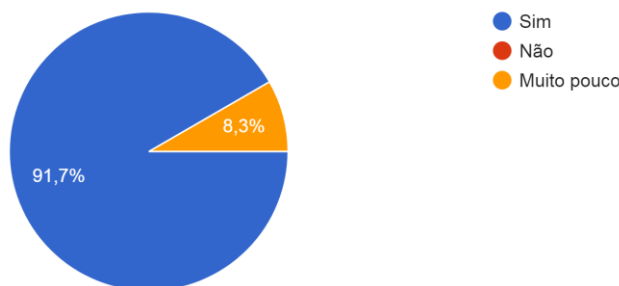
Fonte: Elaborado pelas autoras.

Como observado no gráfico logo acima, a maioria dos líderes, 41,7% tem graduação completa, 25% têm MBA, e 16% estão com o curso de graduação em andamento.

### Gráfico 2 - Conhecimento sobre o termo Indústria 4.0 ou Quarta Revolução Industrial

Você conhece o termo Indústria 4.0 ou Quarta Revolução Industrial?

12 respostas



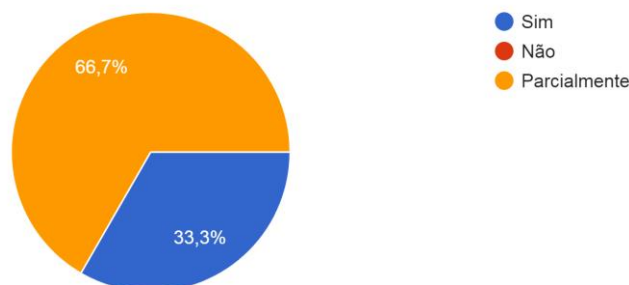
Fonte: Elaborado pelas autoras.

É possível observar que 91,7%, ou seja, onze dos respondentes conhecem o termo Indústria 4.0, logo, apenas uma pessoa respondeu conhecer muito pouco.

Gráfico 3 - Preparação dos participantes para ser um líder 4.0

Você sente-se preparado para ser um líder 4.0?

12 respostas



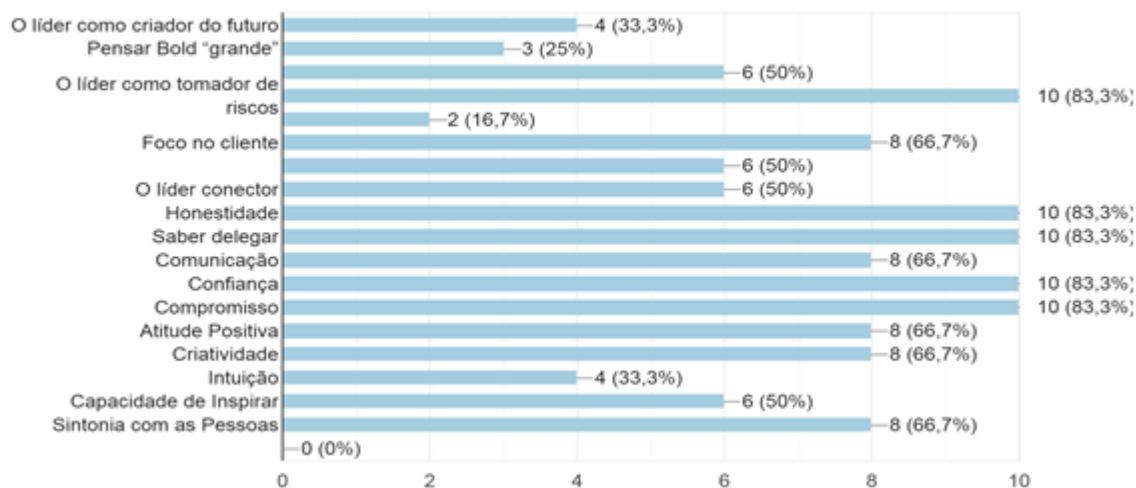
Fonte: Elaborado pelas autoras

Na amostra acima, ao serem abordados sobre sentirem-se preparados para ser um líder 4.0, apenas quatro dos respondentes responderam que sim, totalizando 33,3 %. O restante 66,7% sentem-se parcialmente preparados.

Gráfico 4 - Competências que os participantes acreditam já possuir

Das competências abaixo, quais você acredita que já possui?

12 respostas



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Observa-se que 83,3% dos participantes, 10 pessoas, acreditam que já possuam as competências de: O líder como tomador de riscos; honestidade; saber delegar; confiança e compromisso. Logo 66,7%, acredita ter: foco no cliente; comunicação; atitude positiva; criatividade e sintonia com as pessoas.

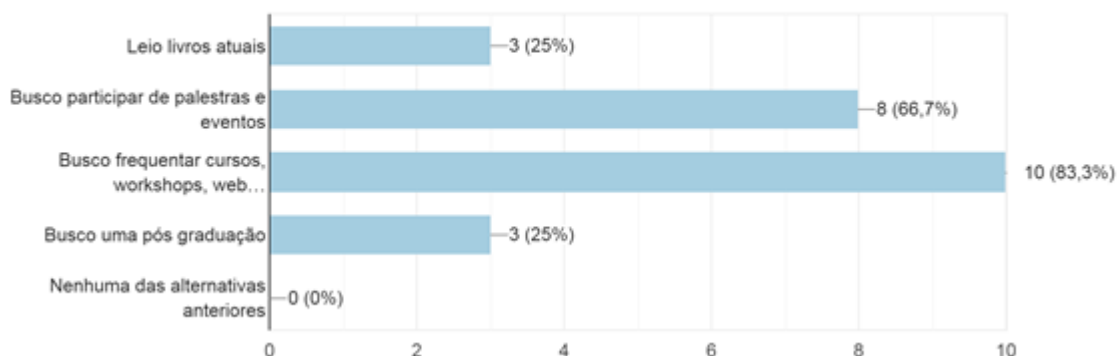
Quando perguntados sobre as competências que os gestores já conhecem, e acham essenciais para ser um líder 4.0, onze pessoas, 91,7% responderam que as competências necessárias para ser um

gestor do futuro são: foco no cliente; comunicação e sintonia com as pessoas. Ainda para 83,3% dos respondentes as competências são: saber delegar; capacidade de inspirar e criatividade.

Gráfico 5 - Desenvolvimento de competências

Como você busca desenvolver suas competências para ser um líder 4.0?

12 respostas



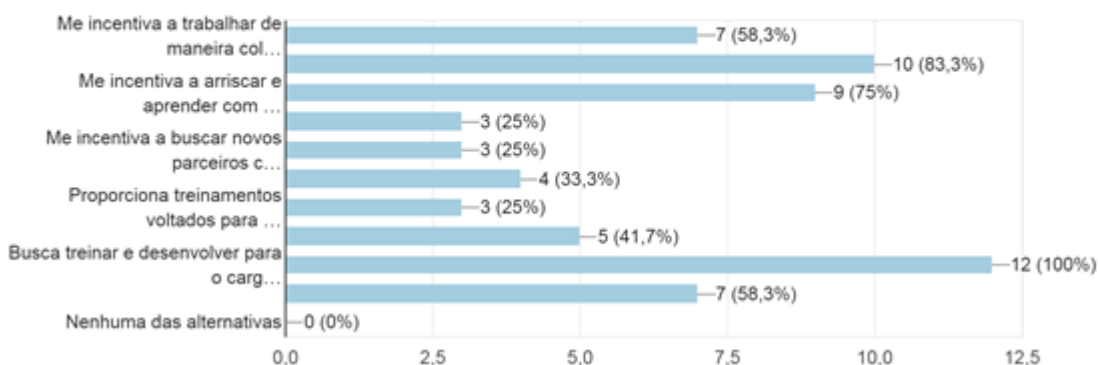
Fonte: Elaborado pelas autoras.

Observa-se que 83,3% dos participantes buscam desenvolver suas competências por meio de cursos, workshops, webinários/seminários. Já 66,7% participam de palestras e eventos.

Gráfico 6 - Como a empresa incentiva o desenvolvimento das competências

De que forma a empresa em que você atua possibilita e incentiva o desenvolvimento das suas competências:

12 respostas



Fonte: Elaborado pelas autoras.

É possível observar que 100% dos participantes afirmam que a empresa pesquisada busca treinar e desenvolver para o cargo de liderança, oferecendo um programa de desenvolvimento de líderes. Além disso, 75% dos participantes afirmam que a empresa incentiva o colaborador a se arriscar e aprender com os erros.

Com a aplicação do questionário, foi possível identificar que 91,7% dos participantes conhecem o termo indústria 4.0. O termo quarta revolução industrial, é relativamente novo, foi instaurado a

menos de cinco anos e muitas empresas estão despreocupadas com as novas mudanças, com o ilusório pensamento que, no Brasil, as novas e modernas tecnologias demorarão a chegar. Segundo o *World Economic Forum* (WEF), a quarta revolução industrial nos levará não somente a uma nova perspectiva de trabalho, mas modificará a forma como vivemos e nos comportamos no meio organizacional. No entanto, para um bom planejamento empresarial é importante que, o quanto antes as organizações se inteirarem do assunto, preparando-se e desenvolvendo suas equipes, menores serão os impactos.

Em sequência em outros questionamentos da amostra estatística, foi possível identificar de que forma os líderes buscam desenvolver as competências necessárias para ser um líder 4.0. Identificou-se que 83,3% dos respondentes buscam se atualizar e desenvolver-se profissionalmente participando de cursos, workshops, webinários e seminários. Já 66,7% buscam participar de palestras e eventos.

Segundo o Diário do Comércio (2019), os líderes do futuro podem buscar desenvolver as habilidades interpessoais e manterem-se atualizados, inteirando-se de literaturas relacionadas ao autoconhecimento, mantendo diálogos e contatos com pessoas experientes ou que estão passando pelo mesmo processo de autodesenvolvimento, sempre lembrando que liderança é desenvolvida e aprimorada e construída com o tempo. Já para o aprimoramento das competências técnicas, os administradores/gestores poderão tanto se utilizar das ferramentas citadas acima, como cursos, palestras, webinars e workshops, quanto buscar estar sempre atualizado sobre as novas tecnologias, buscando ler livros e jornais. É importante reiterar que, os líderes atuais sempre estarão em constante aprimoramento e aprendizado. Corroborando com a pesquisa da revista Tera (2018), onde grandes empresas em pleno desenvolvimento buscam líderes, chamados de híbridos, o profissional que combina conhecimentos de negócios, habilidades socioemocionais e competências técnicas para liderar pessoas. Portanto, o profissional do futuro sempre estará em constante aprimoramento e aprendendo sobre as novas tecnologias e em constante desenvolvimento de novas aptidões.

A pesquisa também confirmou que, além dos líderes buscarem desenvolvimento por iniciativa própria, 100% dos amostrados responderam que a empresa busca treinar e desenvolver para o cargo de liderança por meio de palestras, além de possuir uma estratégia direcionada para tal, denominada escola de líderes. Segundo a revista *Harvard Business Review* (2014), a chave para o sucesso de qualquer organização é a capacidade de formar e reter seus líderes/gestores. Para tal sucesso, as empresas precisam oferecer oportunidade de desenvolvimento profissional, mantendo os gestores sempre em "desafios difíceis, mais alcançáveis", envolvendo-os em objetivos maiores do que a organização ou equipe. Uma das opções mais assertivas é investir em projetos como escola de líderes, podendo trazer diversos profissionais para T&D novas competências, sendo tanto competências técnicas, quanto interpessoais (DIÁRIO, 2019).

Pensando nas competências do profissional do futuro, a pesquisa buscou investigar quais competências os gestores acreditam que já possuem. As mais expressivas foram 83,3%: o líder como tomador de riscos; honestidade; saber delegar; confiança e compromisso. Já para 66,7% dos respondentes, acreditam ter: foco no cliente; comunicação; atitude positiva; criatividade e sintonia com as pessoas.

Para os autores Magaldi e Neto (2018), competências como honestidade, saber delegar, confiança, compromisso, comunicação, atitude positiva, criatividade e sintonia com as pessoas, são competências que os líderes já devem ter instauradas em suas vidas, já que são competências do mundo linear. A amostra confirma que os líderes já têm instauradas essas competências. Já as novas competências para liderar em um mundo de transformação são: pensar *bold*, “grande”, apenas 25% dos amostrados detém essa habilidade. O líder com propósito transformador massivo, total de 50%. O líder como tomador de riscos, tem um total de 83,3% e foco no cliente 66,7% dos participantes. Segundo Magaldi e Neto (2018), as novas competências de liderança buscam agregar as habilidades do pensamento linear, onde, nesse novo cenário, faz-se necessário a adoção de novos comportamentos para atuar no atual modelo de negócios.

Entretanto, segundo pesquisa realizada pela *LinkedIn* (2020), empresas buscam profissionais com as habilidades de *soft skills*, ou seja, uma combinação de habilidades interpessoais, como as habilidades sociais, habilidades de comunicação, inteligência social e emocional, sendo todas capacidades que mostram como trabalhar e gerir pessoas.

Tendo como a problematização da pesquisa averiguar se os líderes de uma empresa de transporte possuem as competências necessárias para liderar nessa nova era, a amostra estatística sustenta a hipótese de que os gestores estão buscando desenvolver as competências necessárias. E dessa forma, constatou-se que 66,7% sentem-se parcialmente preparados para ser um líder 4.0. Para Magaldi e Neto (2018), tanto para organizações, gestores e universidades, realizar a transição do pensamento linear para o pensamento exponencial é muito complexo.

Diante de tantas variações existem lacunas entre o conhecimento teórico e condutas práticas e estratégicas. Mudanças abruptas requerem tempo e dedicação para tal transformação. Dubrin (1998) ressalta que, líderes competentes detém a habilidade de averiguar a situação e se necessário realizar novas adaptações para suprir as necessidades da circunstância, passar por revoluções sempre foi um desafio, ter receio e medo faz parte do processo de transformação.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Todo o processo e o contexto do referido estudo traz à tona a problematização já levantada inicialmente, questiona-se, se os líderes de uma empresa de transporte possuem as competências necessárias para liderar nesta nova era. Sendo confirmada com as hipóteses de que, os líderes desta organização estão buscando desenvolver as competências necessárias para ser um líder 4.0 e sentem-se preparados para atuar nesta nova era.

As hipóteses acima são confirmadas na amostra, averiguando que os líderes estão buscando desenvolver as competências necessárias por iniciativa própria, mas também contam com o apoio da empresa pesquisada. O método utilizado para o desenvolvimento das novas competências são recursos tal como cursos, palestras e livros. Outro auxílio importante que corrobora com tal desenvolvimento é a escola de líderes ou programa de desenvolvimento de líderes, desenvolvida pela própria empresa, além disso, palestras, cursos, workshops e webinários sempre são ofertados tanto para os líderes, quanto para os demais colaboradores.

Salienta-se que, os gestores pesquisados, além de ter o conhecimento sobre a indústria 4.0, sentem-se preparados para ser um líder do futuro. Faz-se importante reiterar nesse estudo que os novos líderes devem sempre se atualizar e estar em constante aprendizado, buscando conhecimento nas áreas pretendidas, assim como estar em plena construção de novas técnicas, abordagens científicas, como práticas de socialização, tendo como fundamento as novas tecnologias, a respeito do seu ambiente profissional.

Com a realização desta pesquisa ficou claro que o tema abordado é de conhecimento de todos, mas ainda possui poucas pesquisas publicadas. Ressalta-se que a temática explorada contribuiu não só para os profissionais envolvidos, pois o conhecimento e a propagação do assunto foram de grande importância para o conhecimento das pesquisadoras, as quais puderam entender de forma mais prática como esse tema se encontra entre os líderes. O estudo realizado é de suma importância para o aprendizado das organizações e profissionais que exercem posição de liderança, visto que além da experiência por eles adquirida, norteia sua busca pelo conhecimento e é de grande aplicabilidade para futuras pesquisas e projetos profissionais.

Sugere-se para próximas pesquisas, realizá-las em grande escala, com abrangência no papel do psicólogo organizacional com suma importância na área da gestão estratégica de pessoas.

Temas Espera-se, com este artigo, incentivar futuras pesquisas em campo, sendo replicada e aprimorada, no sentido de trazer fomento para um assunto tão relevante e que tem sido pauta de preocupações e discussões nas organizações com foco na gestão da mudança.

## REFERÊNCIAS

- AMORIM, J. E. B. A “**Indústria 4.0**” e a **Sustentabilidade do Modelo de Financiamento do Regime Geral da Segurança Social**. Cadernos de Direito Actual, Santiago de Compostela, v.5, p.243-254, 2017. Disponível em: <<http://www.cadernosdedereitoactual.es/ojs/index.php/cadernos/article/view/132/93>>. Acesso em: 20 fev. 2020.
- ARÁOZ, C. F. Identificação de talentos do século 21. **Harvard Business Review**, Junho de 2014. Disponível em: <<https://hbr.org/2014/06/21st-century-talent-spotting>>. Acesso em: 10 out. de 2020
- BOCCI, G. Seu Líder está Preparado para o Futuro do Trabalho. **Harvard Business Review**,. 23 de setembro de 2019. Disponível em: <<Harvard%20Business%20Reviewlider%20preparado%20para%20o%20futuro.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2020.
- COELHO, P. M. N. **Rumo à Indústria 4.0**. 2016. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial) - Universidade de Coimbra, Coimbra, 2016. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10316/36992> >. Acesso em: 11 mar. 2020.
- DIÁRIO DO COMÉRCIO. **Liderança na Quarta Revolução Industrial**. 24 de junho de 2019. Disponível em: <<https://diariodocomercio>>. Acesso em: 28 mai. 2020.
- DRUCKER, P. F. **Administrando para o Futuro: Os Anos 90 e a Virada do Século**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- DUBRIN, A. J. **Princípios da Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LCT,1998.
- ÉPOCA NEGÓCIOS ONLINE. **As 10 Habilidades Profissionais que toda Empresa vai Exigir em 2020**. Atualizado em 29 de out 2019. Disponível em <<https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2019/10/10-habilidades-profissionais-que-toda-empresa-vai-exigir-em-2020.html>>. Acesso em: 18 mai. 2020
- FLEURY, M, T, L. FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. Especial, 2001. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-655200100050001](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-655200100050001)>. Acesso em: 23 jun. 2020.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HOBBSAWM, E. J. **A era das Revoluções**. 9. ed. São Paulo: Paz e Terra,1996.
- HUNTER, J. C. **O Monge e o Executivo** – Uma História Sobre a Essência da Liderança. Tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- MAGALDI, S.; NETO, J. S. **Gestão do Amanhã: tudo que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer a 4º a revolução industrial**. São Paulo: Editora Gente, 2018.
- MARTIN, J. **A grande Transição**. São Paulo: Futura,1996.



MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇOS. **Agenda Brasileira para a Indústria 4.0**. Disponível em: <<http://www.industria40.gov.br/>>. Acesso em: 02 jun. 2020

PATE, D. As Habilidades que as Empresas mais Precisam em 2020 e como Aprendê-las. **LinkedIn**, 13 de janeiro de 2020. Disponível em: <<https://learning.linkedin.com/blog/top-skills/the-skills-companies-need-most-in-2020and-how-to-learn-them>>. Acesso em: 17 abr. 2020

RODRIGUES, G. *et al* Formação no Instituto Politécnico de tomar: Alinhamento de Competências para Responder aos Desafios da Indústria 4.0. **Superávit: revista de gestão e ideias**, Tomar, v. 2, n. 2, p. 65-75, out. 2017. Disponível em: <<http://www.superavit.ipt.pt/index.php/superavit/article/view/23/6>> Acesso em: 12 fev. 2020

SCHWAB, K. **A Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

TADEU, H. F. B; SANTOS, E. S.dos. **Impactos da Indústria 4.0**. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2016. Disponível em: <[https://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/nucleos/Documents/inovacao/digitalizacao/boletim\\_digitalizacao\\_marco2016.pdf](https://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/nucleos/Documents/inovacao/digitalizacao/boletim_digitalizacao_marco2016.pdf)>. Acesso em: 12 mar. 2020

TERA. Uma Investigação Sobre o Futuro do Trabalho e o Impacto da Tecnologia nas Pessoas e Organizações do Amanhã. Tera, 20 de fevereiro 2018. Disponível em: <<https://medium.com/somos-tera/pesquisa-re-trabalho-2018-relatorio-download-22417eda3085>>. Acesso em: 20 out. 2020.

VB. Tudo sobre liderança 4.0: como funciona, os diferenciais e mais. **VB meu mundo RH**, 19 junho de 2020. Disponível em: <<https://blog.vb.com.br/lideranca-4-0/>>. Acesso em: 20 out. 2020