

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA  
SOUZA  
ESCOLA TÉCNICA DA CIDADE TIRADENTES – EXTENSÃO CEU  
ALTO ALEGRE  
Curso Técnico de Recursos Humanos**

**Jennifer Almeida Santos  
Joice Ferreira da Silva  
Juliana Brito de Souza  
Juliana Ramos Pereira  
Katiellen da Silva Pinheiro  
Raiza Lopes Francisco**

**O PAPEL DO LÍDER FRENTE À TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

**São Paulo**

**2020**

**Jennifer Almeida Santos**  
**Joice Ferreira da Silva**  
**Juliana Brito de Souza**  
**Juliana Ramos Pereira**  
**Katiellen da Silva Pinheiro**  
**Raiza Lopes Francisco**

## **O PAPEL DO LÍDER FRENTE À TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Recursos Humanos da Etec da Cidade Tiradentes – Extensão Ceu Alto Alegre, orientado pela Prof.<sup>a</sup>. Lilian Rocha, como requisito parcial para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

**São Paulo**

**2020**

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**Jennifer Almeida Santos**

**Joice Ferreira da Silva**

**Juliana Brito de Souza**

**Juliana Ramos Pereira**

**Katiellen da Silva Pinheiro**

**Raiza Lopes Francisco**

## **O PAPEL DO LÍDER FRENTE À TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção do Certificado de Técnico em Recursos Humanos à Escola Técnica de Cidade Tiradentes.

### **COMISSÃO JULGADORA**

Prof.  
Instituição

Prof.  
Instituição

Prof. Lilian Aparecida Perin Moreira Rocha  
Instituição: Etec de Cidade Tiradentes  
Professor orientador - Presidente Banca Examinadora

**São Paulo**

**2020**

Dedico este trabalho a Deus e a cada um que se propôs a nos ajudar e acreditar que juntos venceríamos, também a nossa professora que foi fundamental para esse trabalho ser concluído.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a Deus que nos manteve no caminho da perseverança para que o empenho e dedicação permanecessem e o objetivo final fosse alcançado. Nossos agradecimentos vão também para os nossos familiares pelo incentivo, apoio moral, e por não nos deixarem desistir. A nossa orientadora Lilian Rocha que mesmo com todo o seu tempo escasso aceitou a nossa ideia de projeto, e manteve intacta sua ética e paciência para auxiliar todas nós, e auxiliar também toda a coerência do trabalho. Aos nossos professores que nos deram base suficiente e apoiaram com material, livros, artigos e recomendações. E agradecemos a nossa instituição Etec Cidade Tiradentes – Extensão Céu Alto Alegre pela sua ótima qualidade de ensino, ao seu corpo docente pela excelente demonstração de habilidades técnicas. E por último, mas não menos importante agradecemos ao nosso grupo pelo comprimento, responsabilidade, disponibilidade em ajudar umas às outras a superar qualquer dificuldade e empecilhos encontrados durante este percurso, pois diante de todos os desafios presentes não desistimos.

Por meio das novas tecnologias, a gente precisa ajudar o colaborador a ser mais humano e menos mecânico.

**Angelo Figaro** CIO Latam Renault

06 de novembro de 2019

## RESUMO

Uma vez que os impactos digitais vêm se destacando no mundo corporativo, procuramos a maneira como os líderes se moldarão as novas formas de tecnologia para com sua equipe e como o líder irá se desenvolver e desenvolver sua equipe dentro das mudanças tecnológicas. Neste trabalho, apontamos a capacitação, a adaptação dos líderes e seus benefícios perante a transformação digital, a função do líder frente as dificuldades no processo de mudanças digital, visibilizar o treinamento e capacitação do “líder já” e os benefícios que as transformações digitais irão trazer para a liderança e organizações. Tivemos como metodologia para o desenvolvimento uma pesquisa explorativa para melhor conhecer o tema, uma pesquisa qualitativa para coletar dados e por fim uma pesquisa de campo através de um questionário direcionado para líderes atuante para a conclusão do nosso tema.

**PALAVRAS-CHAVE:** Líder; Liderança; Transformação digital.

## **ABSTRACT**

Once digital impacts have been highlighted in the corporate world, we look for the way in which leaders will shape the new forms of technology towards their team and how the leader will develop and develop his team within technological changes. In this work, we point out the training, the adaptation of leaders and their benefits in the face of digital transformation, the role of the leader in the face of difficulties in the process of digital changes, making the training and qualification of the “leader already” visible and the benefits that digital transformations will bring to leadership and organizations. We had as methodology for the development an exploratory research to better know the theme, a qualitative research to collect data and finally a field research through a questionnaire directed to leaders working to conclude our theme.

**KEYWORDS:** Leader; Leadership; Digital transformation



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Ocupação de líder .....	73
Gráfico 2 - Transformação Digital.....	74
Gráfico 3 - Valências de líder .....	75
Gráfico 4 - Os benefícios que a transformação digital trará para as organizações e lideranças. ....	76
Gráfico 5 - A atitude indispensável para um líder. ....	77
Gráfico 6 - Os cargos de liderança são capacitados ou treinados frente as tecnologias dentro das organizações. ....	78
Gráfico 7 - Capacitação do Líder.....	79
Gráfico 8 - O que é a Revolução 4.0? .....	80
Gráfico 9 - Aperfeiçoamento Profissional. ....	81
Gráfico 10 - Implantação de tarefas transacionais. ....	82
Gráfico 11 - Padrão do “líder já”. ....	83

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	12
1.1 Justificativa .....	12
1.2 Problemática .....	12
1.3 Hipótese.....	12
1.4 Objetivo geral.....	13
1.4 Objetivos específicos .....	13
1.6 Metodologia .....	13
1.7 Cronograma.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 Contexto Histórico da Liderança .....	15
2.1.1 Conceito de liderança.....	16
2.1.1.1 Tipos de Liderança.....	17
2.1.1.2 Os tipos de liderança essenciais para a transformação digital .....	19
2.2 Conceito de Líder.....	20
2.2.1 As principais atividades de um líder .....	21
2.2.2 Principais características de um líder .....	22
2.2.3 Os perfis essenciais de um líder para a transformação digital.....	24
2.3 Conceito de Equipe.....	25
2.3.1 Equipe – Principais características de uma equipe .....	26
2.3.2 Equipe - Como se trabalha em equipe. ....	27
2.3.3 Equipe - Tipos de Equipe .....	28
2.4 Conceito de capacitação.....	29
2.4.1 Os tipos de capacitação .....	30
2.4.2 A importância da capacitação nas organizações.....	30
2.5 Conceito de competências .....	32
2.5.1 As principais competências frente as mudanças digitais .....	32
2.5.2 Competência desenvolvedora .....	33

2.5.3 Competência estratégica.....	34
2.5.4 Competência orientadora .....	35
2.6 Conceito de organização .....	36
2.6.1 Qual o objetivo de uma organização .....	37
2.6.2 Diferenças entre empresa e organização.....	38
2.7 Conceito de Adaptação.....	39
2.7.1 Adaptação Organizacional .....	41
2.8 Conceito de Motivação.....	42
2.8.1 Motivação nas organizações .....	43
2.9 Conceito de Autoconhecimento .....	44
2.9.1 Como fazer o Autoconhecimento .....	45
2.9.2 A importância do autoconhecimento para as organizações.....	47
2.10 Conceito do Novo Normal .....	48
2.10.1 Novo normal nas organizações .....	49
2.10.2 Novo normal no Rh .....	50
2.10.3 O perfil do líder dentro das condições do novo normal.....	51
2.11 Conceito de revolução RH 4.0 .....	53
2.11.1 História da revolução RH 4.0.....	53
2.11.2 As mudanças com a revolução 4.0.....	55
2.11.3 A diferença entre o Rh tradicional e o Rh 4.0? .....	55
2.12 Conceito de Transformação digital.....	56
2.12.1 Transformação digital – O que ocasionou? .....	58
2.12.1.1 Qual a importância da transformação digital? .....	59
2.12.1.1.1 Transformação digital – Quais os impactos para as organizações? .	61
2.12.1.1.2 Transformação digital – As vantagens dos impactos digitais.....	62
2.12.1.1.3 Transformação digital – Os impactos no cotidiano das organizações .....	64

2.12.1.1.4 Geração mais impactada pela transformação digital .....	65
2.12.1.1.5 Principais ferramentas tecnológicas dentro das organizações .....	66
2.12.1.1.6 As principais ferramentas de tecnologia aplicadas no RH .....	68
2.12.1.1.7 Transformação digital: As principais ferramentas para otimização de processo, aumento de qualidade e redução de custos .....	69
3 ESTUDO DE CASO.....	72
CONCLUSÃO .....	84
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	87

## **1 INTRODUÇÃO**

Temos como finalidade trazer com vigor a transformação digital na liderança, explorar suas técnicas frente ao novo normal e como está sendo definido o perfil desse líder dentro desse novo normal, como ele irá levar as questões tecnológicas, adaptação e capacitação que irão utilizar para ajudar sua equipe com essa transformação digital.

É necessário definir quais competências o líder deve ter e quais benefícios a transformação digital irá proporcionar para as empresas e organizações.

### **1.1 Justificativa**

Uma vez que os impactos digitais vêm se destacando de forma abrangente no mundo corporativo, procuramos propender-se a maneira como os líderes se moldará as novas formas de tecnologia para com sua equipe, tendo em vista as novas mudanças que trarão uma nova adaptabilidade. É de extrema importância identificar como o líder irá enfrentar as questões tecnológicas e ferramentas a serem implantados no sistema. Sendo assim, é necessário que o líder esteja atento as mudanças digitais para ajudar sua equipe com essa transformação.

### **1.2 Problemática**

Quais competências o líder tem que ter para trazer benefícios perante a transformação digital?

### **1.3 Hipótese**

1 - O líder deve ter atitudes inspiradoras, saber ouvir tão bem quanto falar ser motivado e positivo, estar aberto a novas ideias e investir no autoconhecimento.

2 - As competências essenciais que o líder deve ter frente à transformação digital são competências desenvolvidora, estratégica e orientadora.

3 - Os benefícios essenciais que a transformação digital irá trazer são a otimização de processos, aumento de qualidade e redução de custos.

#### **1.4 Objetivo geral**

Analisar as competências dos líderes e seus benefícios perante a transformação digital.

#### **1.4 Objetivos específicos**

Definir as competências essenciais que o líder tem que ter frente aos processos de mudanças digital.

Descobrir os benefícios que as transformações digitais irão trazer para as lideranças e para as organizações.

Averiguar o perfil do líder frente ao novo normal.

Estudar a revolução do RH 4.0

#### **1.6 Metodologia**

A metodologia deste trabalho consiste em pesquisas bibliográficas em sites, artigos e livros, teremos como finalidade uma pesquisa explorativa para melhor definir e conhecer o tema delimitado, uma pesquisa de forma qualitativa e quantitativa para coletar dados, e por fim uma pesquisa de campo, para conhecer o perfil e competências que esse líder carrega para conduzir sua equipe frente a transformação digital.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Contexto Histórico da Liderança

O contexto histórico de liderança teve algumas mudanças e evoluções entre determinados períodos, dentre a década de 20 e 90 do século passado podemos identificar uma fusão entre o líder e a liderança. Havendo estudos em cada década para a definição e o desenvolvimento do contexto histórico de liderança e as teorias.

No contexto histórico da liderança podemos começar pela década de 20 que não havia muita importância relacionada a liderança, a partir de muitos estudos e as teorias científicas relativas à administração houve o interesse ao desenvolvimento da liderança, a partir dos estudos organizacionais surgiu o interesse para a liderança e dessa forma tornou-se novos contornos e cresceu a importância da liderança. Os primeiros estudos sobre a liderança ficaram baseados em qualidades e significados pessoais, qualidades e características pessoais ao líder do que ao passo a passo da liderança.

Só no início do século XX com o aparecimento de teorias científicas relativas à administração e após a realização de alguns estudos organizacionais, foi despertado o interesse para a questão da liderança que assumiu novos contornos e crescente importância. (BENTO; RIBEIRO, 2013 p.14)

Ainda na visão de Bento; Ribeiro (2013, p. 14) os primeiros estudos realizados sobre liderança, atribuíam muito mais significado às qualidades e atributos pessoais do líder do que ao processo de direção em si.

Com o passar dos anos e depois de muitos estudos, nas décadas 30 e 40 a liderança ainda era identificada como uma característica do líder, sendo assim o estudo enfatiza a existência de qualidades e suas características específicas, desta forma diferencia o líder dos demais. Logo após as décadas 30 e 40, vieram uma evolução de pensamentos, dando início nas décadas 40 e 60, começando ao que o líder faz, se já não nasce por si só, pode ser treinado. Sendo assim, são as teorias que estudam a liderança e os termos de estilos de comportamento que estudam o comportamento do líder e subordinados.

Nas décadas de 30/40 do século passado, a liderança era considerada como característica inata do indivíduo. Os estudos feitos integrais nesta corrente ideológica "ênfaticam a existência de qualidades especiais nos



líderes que os distinguem dos não líderes em detrimento da sua formação. (FERREIRA, 2003 p. 14).

Nas décadas 40/60 do século passado, assiste-se a uma evolução deste pensamento pois passou a acreditar-se que o líder faz-se e já não se nasce líder e que se pode ser treinado para o efeito. Deste modo, são as teorias que estudam a liderança em termos de *estilos de comportamento* do líder em relação aos seus subordinados. (CHIAVANETO, 1994 p.14)

De acordo com Bento e Ribeiro (2013), nas décadas de 60 e 80, a teoria do comportamento e do líder treinado é substituída e questionada, ao passar do tempo a importância da liderança passou a ser direcionada ao contexto de diversidade para que haja motivação como uma das características da liderança, e também capacidades dos liderados. Conforme Bento e Ribeiro, a partir dos anos 80 dá seguimento a teoria situacional, aparecendo uma abordagem central e carismática e nas capacidades transacionais e transformacionais.

Para Marques (2019), Da pré-história aos dias atuais, a trajetória da liderança acompanha o desenvolvimento da própria humanidade. Se fizermos uma análise lógica, desde os nossos ancestrais das cavernas, a liderança sempre esteve presente no dia a dia das pessoas, como uma forma de organizar e guiar suas ações e de garantir o poder daqueles que fossem mais inteligentes ou mais fortes. Isso se prova com os relatos que evidenciam quem foram os grandes líderes e quais foram suas ações mais importantes e até decisivas para definir fatos históricos.

Levando em consideração todos os fatos mencionados e todos os aspectos, os autores acima vêm nos distinguir o contexto histórico da liderança, dando início no século 20, passando por muitas mudanças, evoluindo e sendo totalmente baseada nessas mudanças e evoluções conforme as teorias, nas citações acima temos exemplos de várias teorias que basearam a importância e a descoberta da liderança até que nos trouxe a atualidade trazendo o desenvolvimento desde os ancestrais

### **2.1.1 Conceito de liderança**

É de conhecimento geral que a liderança e a atitude do líder sobre seus liderados, e a influência do líder também é a arte de mobilizar pessoas para atingir um objetivo ou meta, sendo assim atingindo algo sempre em grupo. O homem comanda os demais para que o grupo alcance um objetivo para a organização, sendo que o grupo todo se foca e empenha por meio do líder.

Segundo Burns (1961), a liderança não se refere à ação de uma pessoa sobre outra, mas sim um passo a passo de influência, sendo de dois caminhos, entre o líder e o liderado. Ainda na visão de Burns, a definição de liderança é a arte de mobilização de pessoas para digladiar situações para as absorvências partilhadas.

A liderança tem a atitude de moldar e liderar seus seguidores, sendo assim guiando o grupo ou equipe a um objetivo, traçando um caminho para que chegue numa conquista partilhada, mobilizando e criando interesses entre os liderados pelo objetivo maior, também é definida como o modelo de influenciar pessoas, como os liderados seguem seu líder, como o líder dirigi seus liderados para alcançar um objetivo, sempre realizando as atividades e trilhando o caminho para a realização em grupo.

Para Maximiano (2000 p.388) Liderança é o uso da influência não coerciva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los a realização dos objetivos do grupo.

Na visão de Kouzes (1997 p. 56), definimos a liderança como a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas.

Para Maximiano (2000 p. 388), liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. O homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades especifica é um líder.

Segundo os autores citados, os conceitos de liderança são definidos pela influência direcionada aos seguidores e colaboradores, fazendo com que eles se mobilizem a ir em direção ao objetivo desejado do líder fazendo com que as realizações sejam sempre partilhadas, sendo assim tendo dupla linha de direção entre o líder e seguidor. A liderança segundo Maximiano é a realização de atividades para alcançar metas, objetivos, e o colaborador que conduz essas atividades de forma esplêndida é considerado um líder, segundo suas atitudes, realizações com base em compartilhar o líder e colaboradores. Por fim, é essa a ação que se espera da liderança, influenciar, mobilizar, realizar objetivos e metas segundo a desenvoltura do líder sobre seus liderados.

### **2.1.1.1 Tipos de Liderança**

Atualmente muito se tem falado sobre a questão da Liderança. E desde o século 20 se destacam três tipos de liderança que são liderança autocrática, democrática e

liberal e recentemente surgiram outros tipos de liderança sendo assim se tornando conhecidas, são elas a liderança situacional e liderança coaching.

De acordo com Basso (2016), no século 20 se destacaram alguns tipos de liderança sendo eles, Liderança autocrática, democrática e liberal, porém além desses estilos que se destacaram, passaram a ser mais reconhecidas à liderança situacional e a liderança coaching. Ainda na visão de Basso (2016) há vários tipos de liderança, e os traços específicos que as diferencia, sendo assim todos os tipos de liderança buscam o crescimento e desenvolvimento do negócio, algumas é reconhecido pela valorização aos colaboradores, tendo a visão de estimular a interação e participação, sendo que outros dependem dos respectivos líderes e as atitudes dos mesmos.

Tendo em vista todos os estilos de liderança, cada líder pode escolher qual estilo adotar para ser desenvolvido dentro dos padrões das suas próprias características e objetivos, e assim desenvolvendo seus ideais dentro da organização onde o líder foi inserido.

De acordo com Bento; Ribeiro (2013) mediante os estilos de liderança, cabe a cada líder escolher qual o tipo de liderança que mais se adéqua as suas próprias características e aos objetivos e ideias da organização onde está inserido.

Tem sido feito desde o nascimento da liderança muitos estudos para que tenha uma definição sobre o termo liderança. Logo em 1961 foram feitos estudos para a definição e características de estilos de liderança denominadas, uma orientação para produção, orientação para o empregado, produtividade, eficácia, envolvimento dos liderados com os processos propostos, esses foram alguns estilos e características descobertas por meio de estudos.

Por meio de estudos paralelos, na Universidade de Michigan, Likert (1961) chegou a resultados semelhantes, propondo estilos de liderança denominados orientação para o empregado e orientação para a produção. Para esse autor, uma maior eficácia estaria associada ao estilo de liderança que envolvesse as pessoas no processo decisório e promovesse maior satisfação e produtividade no trabalho, assumindo, dessa forma, notória inclinação para uma liderança democrática. (SANT'ANNA, 2012 p. 53)

Visto que cada autor deixa claro onde a liderança tem seus traços e suas habilidades, sendo assim cada tipo de liderança é propicia para uma situação, e algumas lideranças se destacam por valorizar os colaboradores que estão de prontidão há desenvolver o que foi proposto sem depender da atitude de um líder, esse líder consegue uma contribuição e participação excepcional dos seus

colaboradores, em relação a outros aspectos muitos dependem da desenvoltura e da atitude do líder. Segundo os estudos apresentados para maior produtividade e eficiência está sempre inclinada a um estilo de liderança democrática. Por fim, Bass (2016) afirma que todos os tipos de liderança têm um intuito de crescimento dos negócios e que alguns se destacam por valorizar e estimular seus liderados.

### **2.1.1.2 Os tipos de liderança essenciais para a transformação digital**

Os tipos de liderança dizem a respeito das características do líder, suas atitudes e suas habilidades dentro das organizações, e como o líder age e desenvolve suas ações, sendo assim, o perfil de líder mais adequado a passar pela transformação é o líder coach.

De acordo com Almeida (2020), o perfil mais integral para passar pela transformação digital é o perfil do líder coach, tendo como pilares principais a filosofia de gestão Lean, como também a melhoria contínua, e tendo o pilar de que problemas são oportunidades, e assim tendo o autoconhecimento, autodesenvolvimento de habilidades e competências como base do coaching. Nesse se aplica uma gestão de filosofia que proporciona uma constante melhoria entre líder e liderado, Almeida ainda destaca que os problemas são uma porta de oportunidades para com a colaboração. Nesse mesmo panorama as bases do coaching são buscas de competências para agregar no desenvolvimento dele como, autoconhecimento e autodesenvolvimento de habilidades.

Na atualidade muito tem se falado em inteligência emocional, pois ela também pode se aplicar na liderança. A ideia de líderes que possuem inteligência emocional cada dia tem sido um ponto muito forte, os domínios que se agregam a inteligência emocional, e mostram o novo campo em que se irá exercer a autopercepção, autorregulação, consciência social e gestão de relacionamento, concerne de um novo norte do quadro de liderança onde eles poderão usufruir e adaptar para a obtenção de sucesso.

Em *Primal Leadership*, Goleman defende o cultivo de líderes emocionalmente inteligentes. Ele e seus coautores, Richard E. Boyatzis e Annie McKee, explicam os quatro domínios da inteligência emocional – autopercepção, autorregulação, consciência social e gestão de relacionamento – e como estes dão origem a diferentes estilos de liderança. Trata-se de um repertório de liderança que os líderes podem dominar e usar para obter grande sucesso.

Enfim, alguns estudiosos estão adotando uma posição mais radical em relação à liderança para o século XXI. (CRAINER; DEARLOVE, Des. 2014 p. 10)

Portanto a partir das citações acima, os autores unem suas visões sobre liderança na qual trará novas habilidades para o líder já. Isso exigirá do mesmo uma postura de mentor para que ele possa mediar seus liderados frente à transformação digital. Destarte que a forma mais radicalizada que os autores acima citam, afetarão diretamente os liderados, o que também de certa forma poderá fazer deles competentes para tomar decisões e achar soluções para situações futuras. Ademais os tipos de liderança para que seja aplicada, devemos concordar em saber quando e como elas devem ser utilizadas, e souber ponderar as características dos tipos essenciais de liderança para saber quando devemos acioná-las.

## **2.2 Conceito de Líder**

Caracterizado por influenciar sua equipe, o líder traz uma personalidade motivadora de integrar seus colaboradores de forma voluntária as suas funções. O líder possui uma relação afetiva entre seus membros, essa relação entre ambas as partes leva a incorporação de sua personalidade no ego de seus seguidores, envolve também uma aceitação voluntaria e o líder usa de sua autoridade em prol de que seus liderados realizem suas metas e vão atrás de seus sonhos.

Para Aguiar (2005) O conceito do líder envolve, portanto, a aceitação voluntaria de sua autoridade pelos demais membros, assim como o reconhecimento de sua contribuição para o progresso do grupo.

Entende-se que conceito de líder é a junção da relação afetiva de um grupo e a pessoa central, sendo que o grupo tem que ter a aceitação voluntária de sua autoridade e mentoria, além de que o líder tem que saber ter foco, dessa forma influenciando o grupo ou equipe a alcançar o objetivo da organização

Na visão de Gaudencio (2007), o líder usa de suas atitudes e habilidades para manter seus subordinados e seus liderados sob seu comando, ele afirma que o líder sabe o que quer, e utiliza seus subordinados em prol disso, mas com o passar do tempo as pessoas vão atrás do seu sonho, e não mais do líder. Esse líder usa todos os seus recursos de para que os subordinados alcancem seus objetivos sem que

tenha liderança de um superior, ou seja, todo esse desenvolvimento é realizado pelo líder e é desenvolvido conforme o seu tempo de liderança.

Em virtude de todos os fatos mencionados, o conceito de líder nada mais é que, a caracterização de influenciar, trazendo então a personalidade e as habilidades que o líder carrega, sendo motivadora para a movimentação dos seus liderados, sempre de forma voluntária por seus colaboradores. O líder também possui uma relação afetiva com seus liderados, pois integra todos de forma afetiva e alcança seus objetivos dentro da organização. Toda ação do líder é a favor dos seus membros e colaboradores, tendo personalidade para influenciar os membros e reconhecimento da sua contribuição, o líder utiliza de seus subordinados para conduzi-los e garantir metas e objetivos estabelecidos dentro das organizações.

### **2.2.1 As principais atividades de um líder**

Presentemente têm surgido novas alternativas de atividades para o líder já. Todavia isso se direcionará a equipe liderada que terá que ser justa por um novo norte que o líder irá adotar para novas atividades que os levará para a ação diante das novas adaptabilidades presentes.

Conforme Crainer (2014) foi possível ser constatada novas ferramentas para a liderança, com isso foram discernidas as predominantes características de delineamento, apoio a equipe, avaliação de desempenho. Ainda na visão de Crainer, essas atividades lhes trarão benefícios para que eles alcancem os objetivos pressentidos.

O melhor conceito para o líder criar uma mobilização onde suas atitudes e liderança sejam realizadas, a fim de alcançar um objetivo de valor voltada para os liderados, na qual terá que trazer benefícios futuros para que eles permaneçam motivados e realizem o esperado. As principais funcionalidades identificadas na liderança é o planejamento, começo, controle, apoio, informação e avaliação para que todas essas funcionalidades venham trazer um desenvolvimento do líder em prol da organização e sob seus liderados.

Conceito principal sobre o que os líderes fazem é reunir as pessoas, mobilizá-las, a fim de realizar algum objetivo de valor. E para que isso tenha algum valor, o objetivo tem que trazer algum benefício para outras pessoas.

Adair desenvolveu uma abordagem funcional a liderança. Ele identificou as principais funções de uma liderança como planejamento, começo, controle, apoio, informação e avaliação. (CRAINER; DEARLOVE 2014 p.148).

As atividades almeçadas são construídas em cima dos valores e direcionamento que o mesmo deve tomar para conduzir o alento dos liderados, para que esse novo norte seja apto ao cumprimento das características do líder proposta. O Reconhecimento da capacidade atingida pela equipe fará com que as novas práticas sejam ainda mais recebidas, promovendo melhor apoio do líder e liderados.

Na visão de Sant'anna (2012), as ações do líder e valores são, melhorar e inovar. algo difícil para os estabelecimentos, ter visão compartilhada, inspirar, incentivar a participação da equipe, assim ter o fortalecendo, ter credibilidade, saber na prática os valores, reconhecer as contribuições individuais e celebrar em momentos regulares.

Visto que para uma liderança eficiente são necessárias medidas inéditas para que se tenha eficácia por parte dos liderados. Dessarte que os autores acima afirmam com argumentações válidas que os maiores aliados nesse âmbito transformador se fazem presente nas ações de valores para os colaboradores. Ademais buscar formas de inovações, inspirar uns aos outros, a fim de promover participações de todos, fazê-los presente no âmbito corporativo incluem como práticas para que o líder tenha uma visão inspiradora, grandes habilidades para desenvolver sua equipe. As habilidades desenvolvidas pelo líder trarão benefícios futuros para que os colaboradores permaneçam na organização.

### **2.2.2 Principais características de um líder**

É de conhecimento geral que o líder deve ter suas características, personalidades e habilidades, sendo assim se tornando único para sua equipe ou colaboradores, dessa forma alguns autores definem as características do líder, sendo avaliados seus esforços, habilidades, e atitudes realizadas dentro da liderança.

De acordo com Equipe IBC (2020), ele definiu que umas das principais características do líder é que ele seja uma pessoa com visão, paixão, pensamento estratégico, habilidades de comunicação, automotivação, habilidade em unir pessoas, poder pessoal, congruência, capacidade de adaptação, disciplina, resolução, busca constante pela excelência, capacidade de se relacionar. Ainda na visão da Equipe IBC, o líder deve ser uma pessoa que tem a capacidade de

administrar as pessoas e as equipes com as inúmeras personalidades, além de gerenciá-las, formando-as e mobilizando as com o intuito de atingir uma meta em que todos estejam unidos pela mesma causa.

As características do líder são muito importantes para o desenvolvimento da equipe, sendo assim o líder terá que está em constante mudança para que consiga seguir o desenvolvimento e evolução da organização, com isso algumas características são indispensáveis, algumas delas são visão, paixão, pensamento estratégico, habilidades de comunicação, automotivação, habilidade em unir pessoas, poder pessoal, congruência, capacidade de adaptação, disciplina, resolução, busca constante pela excelência, capacidade de se relacionar.

O líder não é a pessoa que nasce com o dom de líder, porém ele usa das características de personalidade e atitudes, ações que faz dele um líder natural, outra característica é o líder treinável, essa característica também não diz que o líder nasceu com o dom, mas desenvolvem as características com muito esforço e desempenho, sempre aplicando ao que faz e conseguindo o respeito de todos. A última característica que um líder nasce e desenvolve é que ele é extremamente esforçado, desenvolve habilidades, treina e torna se um líder admirável por todos.

O Líder nato é aquele que nasce com esse dom, reúne características de personalidade e tem atitudes que fazem dele naturalmente um líder.

O líder treinável é aquele que não nasceu com esse dom, mais tem algumas características e desenvolvem outras com muito esforço e com muito empenho. Muito aplicado, consegue o respeito de todos.

O líder formidável é aquele que nasceu com características de liderança. Além disso, é extremamente esforçado, treina e desenvolve habilidades, tornando-se um líder admirável. (ERVILHA, 2003 p.48)

Levando em consideração todos os fatos mencionados, as características do líder é bem específicas pelos autores, sendo assim deixados explícitas sobre o desenvolvimento, habilidades, esforços e ações do líder sob seus liderados, colaboradores, e da sua equipe. É citado que o líder tem inúmeras características, como disciplina, pessoa com visão, paixão pensamento estratégico, habilidades de comunicação, automotivação, habilidade em unir pessoas, poder pessoal, congruência, capacidade de adaptação, resolução, busca constante pela excelência, capacidade de se relacionar, porém o líder pode ter a característica formidável, treinável e líder nato mas cada característica pode ser dom ou ser desenvolvida por esforços do líder.



### **2.2.3 Os perfis essenciais de um líder para a transformação digital.**

Além do impacto no dia a dia do profissional, há uma necessidade de transformação do líder no contexto de digitalização. As empresas não podem mais se dar ao luxo de seguir modelos de liderança ultrapassados, pois algumas destas práticas estão baseadas em um mundo que já não existe, não é mais tempo de desperdício, é tempo de mudar, e isso exige um Líder 4.0.

Este novo perfil de líder precisa estar aberto as mudanças, ter flexibilidade para se adaptar às novas funções e se habituar a uma aprendizagem multidisciplinar contínua. É muito importante o líder ter uma visão ampla do nível de maturidade de sua organização e do seu time para atuar neste novo modelo industrial e de negócios, e é nesse ponto que os profissionais já estão em falta.

O líder tem que ser visionário, ver e ter uma ação às frente à digitalização, fato é que ele não irá desempenhar apenas essa função, ele será multitarefa, será acarretado uma série de desempenhos por parte dele. Ele terá que saber agir diante dos problemas, apresentar ferramentas para soluções e catalisar os resultados, e o mais importante terá que ter uma conexão e saber conecta-se com as outras pessoas.

De acordo com Prada (2017) hoje é preciso pensar, agir e reagir às transformações de uma forma totalmente diferente. A verdade é que um líder de equipe não desempenha apenas esse papel. Ele é gestor, coach, mentor e uma série de outras coisas. Ele deve saber conectar pessoas, solucionar problemas e catalisar resultados. Ainda na visão de Prada, para que um bom líder esteja apto a sua função diante desse novo cenário é necessário que ele possua algumas competências que farão com que ele passe inspiração e capacidade para os demais funcionários. Prada, afirma que esse conjunto de habilidades inclui; um líder atual, deve ser um exemplo no que faz, tem que sempre ir além, precisa ter habilidades sociais, sabe desenvolver seus subordinados, apresenta um propósito claro de atuação.

Liderar é sempre estar em constante evolução, ter uma visão futura, isso significa aprender com passado e seguir em frente. Os líderes já irão se estabelecer em suas novas mudanças e habilidades, a partir das atitudes anteriores que envolvem estilos de liderança passados.

Liderança é evolução. Isso significa aprender a partir do passado e ir em frente. Líderes do futuro irão se apoiar em habilidades e atitudes estabelecidas no decorrer das gerações anteriores de desenvolvimento de liderança. (WHITE; HODGSON; CRAINER, 1998 p. 17).

O líder já, ou o líder 4.0 está aqui, o mesmo já apresenta a visionária capacidade de apresentar uma liderança coaching, de liderar com inovação as afirmações dos autores acima, vemos o impacto que vai gerar uma inspiração para a equipe liderada, indubitavelmente ele precisa ser profissional o suficiente para agregar todo esse repertório de atividades para dentro da corporação e para com seu time. Ademais o líder irá encarar essa nova indústria de negócios e terá que ir a fundo nessa nova aprendizagem a fim de influenciar quem ele lidera, para que a equipe encare também essa nova revolução, tenham sempre a mesma visão na qual irá partir do seu gestor, pois é importante que os mesmos tenham a visão futurista apresentada mediante o líder.

### **2.3 Conceito de Equipe**

Equipe se caracteriza por um grupo de indivíduos aplicados na realização de uma mesma tarefa ou trabalho. O sentido mais profundo da palavra remete-nos a um grupo de pessoas dedicado a uma realização, sabendo-se que, quando os indivíduos se reúnem em torno de um objetivo, se tornam muito mais eficientes e criativos, produzindo melhor, com mais qualidade, conseguindo o intento com maior autonomia e motivação.

Convém lembrar que o grupo de trabalho é o ato de juntar pessoas com capacidades profissionais diferentes, a fim de conquistar as mesmas metas ou conclusão do mesmo. Tudo que será importante para os membros deste quadro, é o resultado, a partir desse que, origina - se o conceito de equipe. Obstante, trabalhar desse modo, se torna o melhor gatilho para trazer o que a empresa deseja, logo determinamos que o único objetivo se torna o único caminho para alcançá-lo.

De acordo com Parker (1995) um grupo de pessoas com alto grau de interdependência está direcionado para a realização de uma meta ou para a conclusão de uma tarefa, cria-se o conceito de Equipe. Em outras palavras, membros de uma equipe concordam com uma meta e concordam que a única maneira de alcançar essa meta é trabalhar em conjunto.

O trabalho em grupo é um aspecto que se torna uma parte fundamental do nosso dia a dia, é através dele que podemos ver onde nosso profissionalismo se encontra. Trabalhar em grupo é uma atividade necessária em todas as situações da nossa vida, portanto, é comum encontrar pessoas que possuam dificuldades para trabalhar em grupo

Na visão de Moscovici (2012), um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam o seu funcionamento.

Sendo assim, conceito de equipe é basicamente a junção de pessoas para um só propósito ou serviço, servindo para o melhor desenvolvimento de atividades, seja no mundo do trabalho ou no dia a dia.

### **2.3.1 Equipe – Principais características de uma equipe**

Grandes equipes são construídas por indivíduos diferentemente talentosos uns dos outros. Equipes de alto desempenho criam e praticam uma cultura de feedback aberto. Os colaboradores fornecem e recebem feedback regularmente, independentemente da posição que ocupam, de uma forma que melhore a eficácia da equipe e aprofunde seus relacionamentos. O comprometimento de todos os membros da equipe é fundamental – um com os outros, com a organização e com seu próprio crescimento individual. Equipes de alto desempenho aprendem e aprimora tudo o que fazem.

Segundo Carnegie (2018), as pessoas têm confiança sólida e profunda umas nas outras e no propósito da equipe elas se sentem livres para expressar sentimentos e ideias: Todos trabalham sintonizados para alcançar os mesmos objetivos; todos sabem o que é esperado para alcançar as metas individuais e da equipe; os membros da equipe ativamente dispersam a tensão através em um ambiente descontraído e informal.

Entre as principais características individuais estão as competências para trabalhar com outras pessoas, para trabalhar em equipes, e particularmente, para trabalhar em uma determinada equipe. Ou seja, trabalhar com outras pessoas é uma competência importante (TONET, 2009 p. 66).

As principais características de uma é todos trabalharem sintonizados para alcançar as metas individuais e da empresa e precisam ter uma certa confiança sólida e

profunda entre os colegas de trabalho, sendo assim, se sentirem livres para se expressarem.

Segundo Carnegie (2018), todos têm a chance de contribuir nas discussões até mesmo os introvertidos; os membros da equipe agem a partir de prioridades claramente definidas; Conflitos são gerenciados. A crítica é construtiva e orientada para a solução de problemas e remoção de obstáculos.

Ainda na visão de Carnegie (2018) Os membros mantem uma comunicação aberta e relacionamentos positivos entre si, todos tem papeis procedimentos de trabalho claramente definidos; nenhum membro individual é mais importante do que a equipe.

Sendo assim, como dissemos você precisa confiar naqueles que são de sua equipe e eles precisam confiar em você. Mas, sem dúvida, a confiança é resultado da integridade das pessoas em uma relação. Equipes de alta performance adotam a empatia como um princípio ético. Isso significa que um membro tem a capacidade de colocar-se no lugar do outro. Lidere pelo exemplo sempre.

### **2.3.2 Equipe - Como se trabalha em equipe.**

O trabalho em equipe é o momento em que as pessoas se unem para desenvolver algo. Nesse processo se unem as habilidades, capacidades, talentos e forças para produzir uma determinada tarefa que seria difícil ser executada apenas por uma pessoa.

O profissional que sabe trabalhar em equipe consegue desenvolver suas tarefas diárias com eficiência, além de apresentar melhores resultados. Uma equipe coesa e que trabalha por um objetivo comum, tende a ser mais harmoniosa.

O desempenho de um grupo de trabalho é resultado da soma dos desempenhos individuais. O desempenho de uma equipe, além de incluir os resultados individuais, inclui o chamado resultado do trabalho coletivo. O resultado do trabalho coletivo é aquilo que dois ou mais membros precisam fazer em conjunto. E isso reflete a real contribuição dos membros de uma equipe. (Katzenbach & Douglas, 1993 p. 17).

O trabalho em equipe é essencial para a obtenção de bons resultados em qualquer organização estimulando a comunicação e o bom relacionamento entre os colaboradores para fazer toda a diferença em uma empresa como: obtenção de resultados, realização de objetivo relação interpessoal construtiva e sucesso são

algumas das vantagens em trabalhar em que. As empresas no mercado atual buscam cada vez mais, um perfil profissional que s gerenciar essa habilidade. Pessoas que conseguem manejar o trabalho em equipe apresentam um alto nível de satisfação e ajudam na obtenção de resultados. O trabalho harmonioso resulta em maior rapidez e eficiência no ambiente corporativo.

### **2.3.3 Equipe - Tipos de Equipe**

Trabalho em equipe, em tempos de computação em nuvem e softwares colaborativos é uma dessas qualidades que todos querem ver em suas empresas. Mas a verdade que para diferentes tipos de equipes de trabalho, diferentes formas de integração colaboração se desenvolvem e funcionam melhor. São eles: Equipe de trabalho funcional, Equipe de trabalho interfuncional, Equipe de solução de problemas, Equipe auto geridas, Equipe de projetos e Equipe de força-tarefa.

Conforme mencionado por Boyett e Boyett (1999), existe uma gama enorme de opções: equipes de trabalho, equipes interfuncionais, equipes de projeto, equipes de resolução de problemas, equipes autogerenciadas, entre outras. Independente dos nomes, o que se observa são três tipos básicos de equipes, que interagem entre si: de trabalho, de melhoria e de integração. (BAUMOTTE, 2013 p. 18)

De acordo com Giaffredo, Rodrigo (2017), a equipe de trabalho funcional é onde todos os integrantes pertencem à mesma área de trabalho e responde a um único gestor responsável pelo gerenciamento de todo o grupo. Equipe de solução de problemas são normalmente empregadas na melhoria de processos, para que se descubra como solucionar problemas que os estão prejudicando. Equipes auto gerido são grupos de colaboradores que precisam trabalhar de forma extremamente integrada e colaborativa, pois não tem um líder determinado. Equipe de trabalho interfuncional é formada por integrantes de diferentes áreas de atuação, e seus membros costumam ter o mesmo nível hierárquico. Equipe de projetos são grupos de trabalho criados para implementar projeto específico até sua conclusão, quando o grupo é dissolvido por ter atingido seus objetivos. Equipe de força-tarefa é um dos mais interessantes tipos de equipe trabalho. É formado exclusivamente quando surgem problemas emergenciais a serem resolvidos. Seus membros costumam ser o melhor da empresa em sua área de atuação e durante a resolução da emergência

dedicação exclusivamente a esta tarefa, com o objetivo de fazer isso da melhor forma e no mais curto intervalo de tempo possível.

Independente da configuração que possua a equipe é imprescindível contar com profissionais qualificados e comprometidos e oferecer um ambiente propício ao alcance dos resultados esperados, assim, tanto a organização quanto os profissionais ficarão satisfeitos e poderão seguir alcançando bons resultados de trabalho e, melhorias contínuas em seus ambientes de trabalho.

## **2.4 Conceito de capacitação**

A preparação para lidar com mercado de trabalho e seus desafios pode ser chamada de capacitação, pois adquirimos conhecimentos e habilidades que nos capacitará a lidar com a função desejada com segurança e ter o entendimento de que capacitação poder ser um processo que não tem fim.

A capacitação é um processo contínuo semelhante ao treinamento, porém, capacitação é uma preparação com processos, o indivíduo deve estar equipado com conhecimentos, conceitos etc., não é possível capacitar-se em poucas horas ou dias.

Sendo assim, Maxwell (2016, p. 12) diz que capacitação, como a alimentação é um processo contínuo. Você não capacita uma pessoa em poucas horas ou dias. A capacitação deve ser feita sob medida.

Proporcionar para o ser humano as melhores formas que beneficiam o relacionamento com o próximo, para que isso ocorra, o próprio ser humano deve conhecer a si mesmo para atingir com qualidade o desenvolvimento profissional (MARQUES, 2013 p.5)

De acordo com Editorial Que Conceito (2020), capacitação está relacionada a preparação para lidar e enfrentar atividades e situações de funções fazendo com que o trabalho seja realizado com êxito, sendo a capacitação algo além de treinamento, ela desenvolve habilidades podendo ser utilizado não só no momento e sim na vida profissional.

Nas etapas de capacitação é muito importante que o indivíduo tenha acesso ao conhecimento necessário, além da possibilidade de criação, solução de problemas, dar autonomia pode ser necessário para desenvolver suas habilidades.

De acordo com os autores citados podemos concluir que capacitação é um processo contínuo de desenvolvimento, é a preparação de uma pessoa para exercer uma função, sendo que cada função ou cargo pode exigir uma capacitação específica, não podendo ser realizado em poucas horas ou dias e essa capacitação pode também ser utilizada para a vida pessoal e a vida profissional.

#### **2.4.1 Os tipos de capacitação**

A capacitação pode ser específica para cada profissão, função ou cargo, com isso o método pode ser sob medida para atingir seu objetivo. Em uma organização pode ser analisado o tipo de capacitação necessária para cada setor, entendendo a importância e alinhando a capacitação com os objetivos organizacionais, falando em relação a capacitação de líderes por exemplo.

Além disso, Amaral (2006 p.559) diz que é preciso trabalhar a capacidade de adaptação, de reflexão e de estímulo ao aprendizado, pois a liderança deve se preparar para lidar com situações complexas. Utilizam-se também estudo de caso e oficinas cujo objetivo é favorecer a troca de experiências entre os profissionais públicos. (CAMPOS, 2014, p. 53).

Na visão de Amaral (2006 p. 559), desse modo, o desafio da capacitação em liderança, está sobretudo, em conseguir oferecer formas de aprendizado voltadas para reflexão, criatividade e iniciativa.

Segundo Hugo Freire (2018), o mais importante da capacitação dos líderes é que eles desenvolvem a habilidades para identificar alguns erros e apontar melhores decisões na busca de resultados satisfatórios, respostas rápidas que ajudam em resultados positivos para a organização.

De um modo mais abrangente os tipos de capacitação podem variar de acordo com a função e objetivo a ser alcançado, sendo necessário planejamento estratégico para avaliar as necessidades de capacitação de um setor ou equipe. Treinamentos a distância, presencial ou na prática podem auxiliar no processo de capacitação de pessoas tornando mais específico e objetivo, porém o mais importante dos tipos de capacitação é que os líderes tem a autonomia de se desenvolver habilidades que podem resultar em ótimos pontos positivos para a organização.

#### **2.4.2 A importância da capacitação nas organizações**

Todo mundo que começa sua vida profissional se depara com as exigências do mercado de trabalho e uma delas e mais importante pode ser a capacitação, sendo assim capacitação pode ser um diferencial competitivo. Organizações que investem em capacitação para seus funcionários também pode adquirem esse diferencial competitivo.

A capacitação organizacional para funcionários é o principal caminho para assegurar a qualidade de uma equipe e alcançar o sucesso. Conforme Dias (2020), diz que, se em uma organização não houver capacitação de funcionários e a equipe permanecer estagnada, a empresa poderá enfrentar problemas em diferentes níveis.

Tem por princípio proporcionar oportunidade aos empregados de todos os níveis de obter o conhecimento, a prática e a conduta requeridos pela organização. Trata-se de um investimento empresarial destinado a capacitar uma equipe de trabalho a reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos de 24 realizações propostas. (SOUSA, 2009 p.23)

A importância de as organizações oferecer capacitação vai além de obter o diferencial competitivo, é saber que desenvolvendo seus colaboradores eles crescerão e será nítido o avanço de suas competências automaticamente a organização se destacará também, com isso o colaborador e empresa crescerão juntos.

Na visão de Dias (2020), analisa que quando a empresa se preocupa em desenvolver habilidades e competências da equipe ela passa a ser vista mais do que como um local de trabalho, mais também como um local de aprendizado e desenvolvimento, isso gera uma motivação notável entre os colaboradores além do sentimento de lealdade e engajamento. A empresa pode obter também redução de gastos quando ao invés de fazer buscas e novas contratações, manter seus colaboradores e desenvolver o seu objetivo.

Analisando as citações aqui colocadas podemos concluir que a importância da capacitação nas organizações é um passo firme com a certeza de que colaboradores desenvolvidos faz a empresa se desenvolver também se alinhando ao objetivo do sucesso e diferencial competitivo e eliminando a diferença de níveis de conhecimento, a empresa tem que passar a visão de um local de desenvolvimento e aprendizagem.



## 2.5 Conceito de competências

Podemos dizer que competência poder ser o que adquiríamos por meio de capacitação, embora algumas pessoas digam que existem competência que já está internalizada, falando em relação ao ambiente de trabalho as competências podem definir atividades a serem executadas e funções a serem definidas.

Dizem que no âmbito das organizações, [ela] é elo de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistema físico, gerenciais e valores, que contribuem para o diferencial competitivo entre as organizações. Portanto, as competências, de modo básico, são constituídas como, técnicas ou comportamentais. Tendo em vista que hoje o mercado de trabalho busca não só as competências técnicas, mas também as competências comportamentais, é preciso que se dê atenção a estas últimas competências. (CAMPOS, 2014, p. 32)

A obtenção e junção de conhecimento gera a competência de saber fazer algo específico com habilidade e podemos observar que algumas funções ou cargos exigem competências específicas para exercê-la, podendo ser obtida por diversos meios, como cursos, graduações etc. As competências fazem com que o indivíduo se destaque para realizar aquela função específica.

De acordo com Sousa (2009, p. 31), o conceito de competência amplia a responsabilidade de instituições de ensino, exigindo a inclusão de novos conteúdos, novos métodos de ensino, incorporando métodos de ensino de conhecimentos que são adquiridos na prática e metodologias que desenvolvam a capacidade de resolver problemas novos, comunicar ideias, tomar decisões, ter iniciativa, ser criativo e ter autonomia intelectual.

Finalmente podemos concluir que o conceito de competência são habilidades, conhecimentos, atitudes e valores que podem ser obtidos por meio da capacitação, embora as competências intrapessoais e comportamentais sejam levadas em conta pelo mercado de trabalho, a junção dessas competências é de extrema importância para o diferencial competitivo.

### 2.5.1 As principais competências frente as mudanças digitais

A transformação digital pode trazer para o mercado de trabalho mudanças que exigiram adaptação de todos os setores, líderes tiveram que se reinventar e a buscar por pessoas que tenham as competências adequadas para lidar com essas

mudanças que são muito procuradas, pois até mesmo os problemas podem diferenciar frente a transformação digital por isso é preciso uma visão diferenciada.

Segundo Carolina Pereira (2020), adquirir novas habilidades não são suficientes pois para as empresas ter um modelo de gestão bem sucedido na era digital é primordial adotar um grupo de comportamentos ou alcançar um conjunto de competências.

A cada momento novidades tecnológicas aparecem, situações inesperadas acontecem, ambientes econômico-financeiros se modificam. E é preciso acompanhar essas mudanças de perto. Muito do conhecimento que se adquire fica obsoleto rapidamente; portanto, é fundamental manter-se atualizado e ter curiosidade em conhecer as novidades que surgem. (SOUSA, 2009, p.33)

Enquanto as organizações estão no processo de adaptação a essas mudanças digitais elas podem enfrentar problemas nunca visto antes, por isso é necessário ter profissionais que tenha, mas competências relacionadas a habilidades analíticas e criativas, comparação, avaliação e seleção são competências essenciais /para enfrentar crises de adaptação da transformação digital.

De acordo com Sousa (2009, p.33), confirma que, o que se espera atualmente é um profissional que apresente condições de solucionar pequenos problemas e conflitos, só informando aos superiores algo que esteja realmente acima de suas possibilidades de decisão ou solução.

Portanto quando nos referimos as competências frente as mudanças digitais, podemos concluir que para lidar com essa transformação são necessárias algumas competências como habilidade analítica, criatividade em solucionar problemas, tomada de decisão, entre outras citadas acima que torna o profissional capacitado para lidar com a transformação digital inserido em uma organização que por ter profissionais com essas competências adquirem diferencial competitivo.

### **2.5.2 Competência desenvolvedora**

Nos tempos atuais grandes organizações procuram líderes que se destacam por meio de suas competências, habilidades que agrega como um todo, transmitindo conhecimento e segurança para a equipe. Na era digital o papel do líder irá além de apenas orientar.

Para Carmo (2012), aponta que profissionais com essa competência causam uma boa impressão na equipe por transmitir conhecimento e segurança, além disso também confirma que esse perfil é admirado por suas equipes por promover diálogos abrangentes para resolução de desafios e melhorias no desenvolvimento da equipe. Ainda na visão de Carmo, o gestor desenvolvedor cria um ambiente seguro, onde os colaboradores terão confiança para desenvolverem suas atividades e apoio constante em seu processo de crescimento.

Em se tratando de competências da liderança, estas podem amadurecer, ampliar-se e serem aperfeiçoadas à medida que o escopo de responsabilidade da pessoa aumenta, mas os princípios básicos ajudam pessoas em todos os estágios de responsabilidade a liderar. Os líderes do futuro certamente farão o mesmo: adaptando essas competências principais aos desafios de sua época e ao escopo de suas responsabilidades. (SOUSA, 2009, p.34)

Portanto com o entendimento dos princípios de competências, o líder desenvolvedor tem a habilidade de adaptar seus conhecimentos para o momento profissional que está inserido, buscando novos métodos de orientação e de desenvolvimento de sua equipe.

Podemos concluir que a competência desenvolvedora tem características adaptativas, e não que seja um conceito diferente, mas, que a habilidade de se reinventar utilizando seus conhecimentos já adquiridos. A competência desenvolvedora possui habilidade de transmitir segurança, além de orientar oferecer apoio constante, oferecendo um ambiente de trabalho seguro.

### **2.5.3 Competência estratégica**

A competência estratégica pode estar relacionada ao que fazemos e ao que somos capazes de fazer, automaticamente, a competência estratégica está diretamente ligada a capacidade de pensar e agir frente a situações de desafios, além de ter a visão de detalhes que ajudam ou prejudicam o desenvolvimento seja da equipe ou da organização.

Segundo Camargo (2019), para alcançar resultados no mercado em rápida transformação de hoje, os gerentes de projeto precisam extrair as minúcias do dia a dia e se libertar das formas convencionais de como a gestão sempre tem sido realizada, ou seja, gastar mais tempo pensando estrategicamente e liderando equipes de projetos para o futuro. Ainda na visão de Renata Freitas Camargo, as

competências estratégicas de gestão de projetos e pensamento estratégico merece um grande destaque, uma vez que ele se preocupa com resultados e impactos no longo prazo.

Aqui, a principal finalidade da gestão é a de proteger as competências estratégicas, articulando-as para favorecer a inovação e, ao mesmo tempo, multiplicando-as através de ações de formação, para não correr o risco de evaporação de competências estratégicas, ocasionada pela saída de indivíduos que as possuem. (DESAULNIERS, 2007 p.37)

É evidente a necessidade de pessoas com essa competência dentro das organizações, sendo que tudo pode se relacionar, visão estratégica, atitude estratégica, desenvolvimento estratégico, no contexto de evolução nas organizações competência estratégica é de suma importância para adquirir o diferencial competitivo que o mercado exige.

Portanto a competência estratégica é uma das bases para o sucesso de uma organização, levando em conta o contexto de transformação do mercado, onde nada permanece do jeito que é por muito tempo, a habilidade de adaptação é mais que necessária assim como a visão e atitude estratégica para lidar com os desafios do mercado.

#### **2.5.4 Competência orientadora**

Assim como as outras, a competência orientadora faz grande diferença nas organizações, um líder com a competência orientadora pode ser um grande parceiro da equipe, sempre se preocupando com o bem estar e desenvolvimento da equipe. Uma pessoa com essa competência transmite grande segurança para pessoas ao seu redor.

A liderança orientada para as pessoas compreende os comportamentos clássicos dentro do modelo democrático de uso da autoridade. O líder orientado para pessoas acredita que o processo administrativo deve procurar criar um clima em que as pessoas sintam se confortáveis. (MAXIMIANO, 2000 p.408).

A competência orientadora consegue transmitir além de segurança, uma parceria, que vai auxiliar e acompanhar a caminhada do desenvolvimento e crescimento profissional, acompanhando seus liderados, utilizando métodos como feedbacks constantes.

O líder orientado para pessoas deve apresentar os seguintes comportamentos: Focaliza o próprio funcionário ou grupo, enfatizando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe; ouve e presta atenção; é amigável; apoia os funcionários. (CAVALCANTI, 2009 p. 41).

Atualmente relações humanas, tem sido tema muito importante dentro das organizações que buscam sempre manter seu diferencial competitivo em alta e, se os colaboradores sentem que as relações humanas é um fator de prioridade vários aspectos caminham positivamente, por esse motivo um líder com a competência orientadora é, um dos alicerces essenciais para o sucesso de uma empresa.

Podemos objetivar a competência orientadora para manter a relação humana, acompanhar o crescimento, ser o “parceiro” para que a equipe se mantenha motivada, sempre em busca dos objetivos e cumprimento de metas e, assim a organização como um todo se destaca por manter com ênfase profissionais que possuem essas competências que atualmente é muito necessária.

## **2.6 Conceito de organização**

Tendo em vista as definições de organização, o termo pode ser definido como a ação de organizar, a estrutura usada e construída por pessoas, todas unificadas para atingir uma meta e realizar objetivos, sendo assim a organização pode ser racional, cooperativa e usada para alcance de uma meta em modo comum, definida também como uma mobilização de várias pessoas para estruturar e integrar, estabelecer relações entre os indivíduos para um bem maior, são algumas definições que podem ser consideradas segundo os autores a baixo.

A organização pode ser definida por vários significados, um deles nos diz que a organização é um tipo de sistema, um tipo de recurso que tem como desígnio realizar metas e objetivos ou até um conjunto de objetivos, desta forma todos os objetivos postos e metas estabelecidas são construídas, estruturadas e realizadas por meio de um grupo de indivíduos que forma a organização.

De acordo com Maximiano (2000 p. 91) Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar objetivos ou conjuntos de objetivos.

Toda organização tem uma finalidade sempre a ser visada, sendo assim a organização também é definida por essa finalidade visada, a organização é definida

por sua racionalidade e sua ação de cooperação, sempre guardando a visão e finalidade do alcance e a realização de objetivos comuns.

Na visão de Chiavenato (2014 p. 103) Assim, a organização é um sistema cooperativo racional. A racionalidade reside nos fins visados pela organização, isto é, alcance dos objetivos comuns.

Por inúmeros significados que o termo organização tem, esse termo também é definido com o conceito de que a organização é o ateno de organizar, estruturar, mobilizar e integrar recursos a direção, e tem por finalidade instituir relações a cada indivíduo que faz parte da estrutura dessa contextura.

Ainda na visão de Chiavenato (2014 p. 70) Organização significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer relações entre eles e atribuições de cada um deles.

Tendo em vista todos os pontos, observamos todas as citações e argumentações, sendo assim temos definido o conceito do termo organização, mesmo que o termo organização tem muitos significados designados, os autores deixam claro que a organização é definida pela sua ação de organizar, estruturar e interagir seus indivíduos, tem como finalidade a relação entre pessoas e a união para alcance de uma meta ou conjunto de objetivos em comum, a organização também é uma cooperativa racional que visa o alcance de objetivos e metas.

### **2.6.1 Qual o objetivo de uma organização**

Os objetivos das organizações são diversos, toda organização tem um objetivo ou meta específica para ser alcançada, desta forma existindo duas principais categorias, os produtos e serviços, ou seja, os principais meios que a organização tem como objetivo. As organizações usam os termos missões ou negócios para definir suas relações a longo prazo com os seus clientes ou usuários, podendo também ser usada a palavra eficácia para indicar as realizações dos objetivos estabelecidos pela organização, sendo assim os objetivos da organização também pode existir como pretensões ou também propósitos de uma empresa.

Os principais planos das organizações ou empresas é de acordo com a visão e valores de cada uma, sendo assim a visão organizacional é estabelecida de acordo com os objetivos organizacionais. Esses objetivos podem ser apresentados como propósitos ou pretensões, desta forma os objetivos estabelecidos são de acordo

com os valores da organização que definem sua própria razão de existir, sempre atemperar em junção.

Em função da missão e da visão organizacional são estabelecidos os objetivos empresariais. Objetivos são as pretensões ou os propósitos da empresa, os quais são tomados em conjunto, definem sua própria razão de ser ou existir. (CHIAVENATO, 1994 p.149)

Segundo Maximiano (2000), a organização é orientada para a realização de seus objetivos e então a serem alcançados, dessa forma os objetivos são classificados em duas categorias, produtos e serviços, a organização sempre focada em desenvolver melhor seu trabalho e ter sempre qualidade em seus produtos e serviços. Ainda na visão de Maximiano os objetivos que definem a relação a longo prazo da organização com seus clientes e usuários, sendo assim chamando de, missões ou negócios.

Além das missões e valores que a organização preza, a organização usa a palavra eficácia para realizar seus objetivos com excelência e indicar que a organização tem o mérito de desenvolvimento maior que o esperando, sempre realizando suas atividades com extrema rapidez e sempre focada em seus objetivos, usando como base a eficácia.

## **2.6.2 Diferenças entre empresa e organização**

A diferença entre empresa e organização pode estar ligada a história de cada contexto, pois empresa e organização pode se dizer que tenha a mesma definição, pois são formadas por pessoas para um determinado desenlace, com metas e objetivos a serem alcançados, sendo assim a organização pode ser entendida como uma organização empresarial, tendo em umas das suas atividades a análise de rotina, ou seja, tudo que acontece dentro de uma organização ou uma empresa é acompanhada.

Segundo Laborinfor (2017), a organização tem um principal pilar que é a análise de uma rotina empresarial, tudo que ocorre na empresa é detido pela organização, a mesma tem o poder de observar e analisar tudo que ocorre dentro das rotinas empresariais, sendo ela uma organização ou uma gestão empresarial, os métodos e observações são os mesmos.

Tendo em vista que não há diferença já deixado claro por alguns autores, é necessário entender que a organização é uma empresa e suas atividades que vão diferenciar, seus valores e visões que diferenciam das organizações de fins lucrativos e não lucrativos, sendo sempre uma organização que sempre é uma empresa. A empresa é um tipo de organização, é um conjunto de pessoas que investe em um espaço, desta forma gerando uma organização para cumprir uma meta e alcançar um objetivo.

De acordo com Etzioni (1989), ele afirma que uma organização é uma empresa e que não há diferenças entre as duas, sendo assim a história da organização está totalmente ligada a sociedade humana e que a organização não é uma invenção moderna e concretizado que a organização tem o mesmo aspecto que uma empresa.

É visível a mínima diferença entre empresa e organização, mesmo os dois termos tendo a mesma definição, a diferença é mínima que caracteriza. A empresa é representada e definida por fins lucrativos, o que evidência ela e são suas atividades oferecidas ao mercado, como bens e serviços.

Entende-se judicialmente Empresa como sendo a atividade, cuja marca essencial é a obtenção de lucros com o oferecimento ao mercado de bens ou serviços, gerando estes mediante a organização dos fatores de produção. (THIBES, 2015 p. 18).

Tendo em vista todos os aspectos mencionados relacionado a diferença de organização e empresa, os autores acima afirma que não há diferença entre empresa e organização, o que caracteriza as mesmas são suas visões e valores, a caracterização de fins lucrativos e não lucrativos, a estrutura de uma organização e empresa sempre será a mesma, formada por pessoas ou um grupo de indivíduos que estão unidos para o mesmo propósito e em busca de uma meta ou objetivo estabelecido para que no final a vitória e a realização seja de toda organização ou empresa.

## **2.7 Conceito de Adaptação**

As grandes organizações sempre estão em um processo de adaptação, considerando o fato de que a transformação digital é um fator que força as empresas a repensar suas estratégias para que não fique para trás no cenário de competição.



Pesquisar e entender teorias sobre o conceito de adaptação se faz essencial para que as organizações avaliem qual será sua melhor estratégia.

Pela visão de Alperstedt (2006), a Adaptação Organizacional é compreendida como sendo um processo de ajuste recíproco entre a organização e seu ambiente, ou seja, ela gira em torno da empresa e de quem a compõe, para que a adaptação se instale no ambiente é necessário que, as mudanças presentes sejam perfeitamente compreendidas, e que, estejam em alinhamento com os funcionários que serão afetados pelas mudanças.

Hoje a adaptação é uma questão a qual não podemos mudar, pelo seguinte fato: se nós, seres humanos, estamos em constante mudanças, temos que nos adaptarmos a elas. Com as empresas não pode acontecer diferente, a competitividade vai exigir isso delas também, é inevitável. E na maioria das vezes as adaptabilidades acontecem pela equação de causa e efeito, sejam elas, exigências, atraso ou modificações. Isso faz com elas mudem certos pontos, corrijam o que talvez possa estar errado, assim, a adaptação se torna uma recomendação involuntária para todos, especialmente na transformação digital.

Diz que algumas empresas a adaptação aos novos tempos são inevitáveis, uma questão de vida ou morte. Para outras, a adaptação é uma recomendação, uma medida preliminar de segurança. Na verdade, as empresas têm pelo menos três motivos para se adaptarem: tirar o atraso das décadas que passaram sem realizar maiores ajustes, adequar-se às novas exigências que obrigam as empresas a aprenderem a se modificar continuamente, e simplesmente corrigir o que se provou não estar certo no desenho das empresas convencionais. (GONÇALVES, 1998, p. 7)

Para Junior (2014), a adaptabilidade necessita se desenvolver em um ambiente organizacional, para que ela se torne uma “adaptação organizacional” que possibilite seus objetivos e, sejam traçados de acordo com o ambiente. Em se tratando de adaptação ao ambiente organizacional, a empresa tem necessidade de concorrer de igual para igual e, acaba desenvolvendo uma estratégia para que, esse processo aconteça.

Entende-se que adaptação é um processo de ajuste entre a organização e seu novo ambiente, esse processo é, essencial para que, a empresa continue forte e competitiva nos tempos atuais. Com isso, obrigatoriamente as empresas têm que possuir a habilidade de se adaptar a mudanças contínuas e desenvolver sua capacidade de concorrer de igual para igual com outras organizações.

### 2.7.1 Adaptação Organizacional

A adaptação do ser humano se faz constante, assim como nas organizações, com o passar do tempo, as empresas crescem, mudam seus líderes e suas diretrizes e formas de trabalho também. Portanto, saber entender esse processo, levará o colaborador ao sucesso e crescimento, juntamente com a empresa, a fim de, beneficiar ambas as partes.

Se faz presente hoje as estratégias, frente as novas transformações, elas devem construir um plano que se mantenha em atualização para a mudança. É algo simples, que é todos presenciaram e, na maioria das vezes pode passar despercebidas, as vezes ela pode ocorrer de forma tão implícita que o ser humano naturalmente se molda a ela sem nem mesmo perceber, o mesmo pode ocorrer nas corporações, diferentes mudanças moldam o ambiente e o torna mais propícios a feedbacks positivos.

A adaptação faz parte da estratégia e, ao mesmo tempo, é uma coisa normal que todas as pessoas passam no decorrer de suas vidas. É também uma característica que permite ao ser humano se moldar ao formato do ambiente em que está inserido. (BOHNEN, 2012, p.8).

Para toda mudança, passamos por um processo de adaptação, entender e saber quais são suas necessidades faz com que a organização continue evoluindo. A adaptação pode ser uma referência de segurança, pois ela, identifica o processo de produção e resultados para que sejam feita uma atualização dela, fazendo ajustes pessoais e organizacional. Isso desenvolve o desempenho das empresas, e continuamente prova o que não está correto, certamente é uma medida de prevenção e qualidade de vida.

A adaptação para algumas organizações nos tempos atuais é inevitável, porém para outras é uma medida de prevenção, segurança e recomendação. As empresas têm alguns motivos para se adaptarem como: atualizarem-se pelo atraso das últimas décadas, assim realizando ajustes pessoais e organizacionais; adequarem-se a novas exigências do mercado que as obrigam a modificar-se continuamente e corrigir o que provou que não está correto no desempenho das organizações. (BHONEN, 2012, p.34).

Para Rosseto e Bohnen, (2005, 2012) A adaptação organizacional é uma habilidade dos administradores de analisarem, interpretarem e implementarem novas

estratégias. Conforme as necessidades de mudanças percebidas em cada ambiente de trabalho, assegurando as vantagens competitivas das organizações. Portanto, dentro deste entendimento existe muito a se fazer e estudar sobre o assunto, pois quando se tem uma mudança não é possível ignorar o tema.

Compreendemos que a adaptação organizacional se faz necessário no ambiente de trabalho para melhoria da empresa e empregado, trazendo equilíbrio nesse processo de mudança e evolução. Logo, prova que é uma medida que é adotada involuntariamente, porque ela é importante para a evolução, sem mudança não há resultados, nesse processo, a adaptação se tornará novamente presente frente a tecnologia, que fará novas informações os novos processos a serem implantados.

## **2.8 Conceito de Motivação**

A Motivação tem como foco, impulsionar as pessoas a obter o que for necessário para eles, sendo aquilo que se deseja. No ambiente organizacional, se faz necessário para melhorias de resultados, para a empresa e, seu colaborador, melhorando seu clima organizacional.

Pode-se dizer que, a motivação é um motivo para sua ação. Ou seja, por si só, ela faz a convicção daquilo que precisamos fazer para alcançar tal objetivo. Na maioria das vezes, nossa inatividade nos impede de cumprir com nossas funções por falta de motivação, no entanto, a motivação é o que faz a atividade ser atingida ao longo de um processo mental gerando impulso para exercer a atividade, dessa forma, elas movem em direção da ação. E assim, o que se espera de resultado da ação, é o que temos como ação iniciada.

Motivação é o complexo de forças que faz com que uma pessoa inicie e se mantenha no trabalho em uma organização. Em termos gerais, a motivação começa e mantém uma atividade ao longo de uma linha prescrita. É algo que move a pessoa à ação e a faz continuar no curso da ação iniciada. (DUBIM, 2018, p. 3).

De acordo com Scott (2018) “A Motivação é um processo de estímulo de pessoas a ações para realização dos objetivos desejados”. Quer dizer que, estímulos podem ser despertados em nosso interior, em nossa mente, para que possamos fazer o fator gerador da ação. Podem ser estimulados de várias formas, sejam elas pelos resultados esperados ou por meio de uma música que o inspire a fazer suas tarefas profissionais.

Para Koontz, (2018) Motivação é um termo em geral, que se aplica ao conjunto de decisões, necessidades, desejos e forças similares. Quando se desenvolve algo, é porque se tem alguma convicção, ou importância sobre o que vai se resumir posteriormente. As necessidades podem causar uma reação efeito, a ação exercida sobre a tarefa é o seu real motivo.

Compreendemos que a motivação é uma ferramenta de apoio fundamental para auxiliar o indivíduo, impulsionado a tomar iniciativa a ter hábitos diferentes que melhore a sua qualidade de vida independente do ambiente em que se encontra. Sabemos que precisamos de mais que o esperado, para que sensação de motivação se molda perfeitamente ao que queremos compreender sobre a ação.

### **2.8.1 Motivação nas organizações**

A motivação nas organizações se faz necessária para melhorar o rendimento dos colaboradores, a fim de ter resultados positivos para a empresa, gerando um clima organizacional eficaz e mais produtivo. Ademais, ela possuiu a função de trazer o suprimento de novos estímulos para que os funcionários possam cumprir com grandeza suas funções.

Saber utilizar a motivação no ambiente de trabalho, garante um bom desempenho para a organização, além de beneficiar os seus funcionários. Sendo assim; os colaboradores sentem um maior engajamento para continuar produzindo no âmbito transformador, assim, a motivação permanece em constante cena nas funções do dia a dia de cada um. E assim, ela se abrange ao mercado competitivo e aos clientes que o rodeiam o âmbito.

A motivação é necessária em organizações? Sim, é necessário. Uma organização consiste em um grupo de empregados com tarefas atribuídas. O papel dos colaboradores é desempenhar tarefas e ganhar vantagens competitivas no mercado e com público geral. (HIRYAPPA, 2018, p.5).

A necessidade de melhorar o ambiente organizacional faz com que a motivação seja fundamental, contribuindo sempre para o crescimento da empresa. A motivação é a própria ferramenta/instrumento para o auxílio de desafios e impactos gerais nas empresas, elas aumentam setores de produtividade e autoestima dos funcionários.

A motivação nas organizações é necessária, para que os resultados sejam positivos, e para que seus colaboradores estejam satisfeitos. Um dos

instrumentos que vem para auxiliar é a motivação que atua nas organizações como uma ferramenta capaz de aumentar a produtividade e a autoestima de seus colaboradores. (OLIVEIRA, 2009, p.2).

A motivação é a dose de disposição que necessitamos para cumprir as tarefas, pois sem motivação a empresa não sai do lugar. A motivação é o desejo de realizar e conquistar algo. A qualidade de uma função bem exercida é recíproca sobre o colaborador e para a determinação das organizações, feedbacks geram motivação para que o funcionário veja que está sendo reconhecido e bem valorizado no ambiente em que trabalha, as relações interpessoais são pontos que devem ser ressaltados, pois geram grande impacto sobre os mesmos.

A motivação dos colaboradores se torna um fator determinante para a sobrevivência da organização e é um desafio enfrentado diariamente pelos gestores. Os colaboradores são motivados acima de tudo pela exaltação da qualidade de seu trabalho e pelas relações da equipe que dão o suporte necessário. (ROSA, 2016, p.2).

Podemos concluir que a motivação no ambiente organizacional é uma ferramenta essencial para desenvolver e melhorar o crescimento de um negócio de ambas as partes, interna com seus funcionários mais ativos e externa com melhor visibilidade. Ademais, ela irradia para o exterior, com a transição de clientes de empresas para outras são relações interpessoais pois, leva a trocar de informações sobre o clima da empresa e conseqüentemente os funcionários.

## **2.9 Conceito de Autoconhecimento**

Existem muitos debates sobre a importância do autoconhecimento profissional, quanto o autoconhecimento consiste em níveis, como ambição, competência, vontade de aprender, determinação, ter pontos fortes e pontos fracos, sendo assim criando um marketing pessoal, de habilidades e competências. Sendo que o autoconhecimento é simplesmente uma observação de pontos negativos e pontos positivos de si mesmo, sem alguma influência do exterior, tudo sendo desencadeando de si próprio.

Outro fator existente é a definição do autoconhecimento, ela é baseada em si auto conhecer, ter uma relação entre você e você mesmo, desta forma o autoconhecimento profissional tem a ação de descobrir quem você é dentro de um âmbito formal, como por exemplo, uma organização. O autoconhecimento tem o

poder de saber os níveis de competência, determinação e até descobrir pontos fortes que existem dentro de si.

O autoconhecimento profissional é o poder de nos descobrir. É saber quem somos estabelecer o nível de ambição, de competência, determinação, a vontade de aprender, de querer realizar, entender e tomar posse dos talentos, dos pontos fortes que todos têm dentro de si. (ALOISE, 2015, p. 4)

Convém lembrar que o autoconhecimento tem algumas definições, uma delas é a ação de criar alguns adjetivos, por exemplo a capacidade de comunicação, que dentro do âmbito organizacional é um dos pontos principais, e o autoconhecimento tem o poder de desenvolver continuamente a capacitação de comunicação, integridade e honestidade.

Ainda na visão de Aloise (2015, p. 04) é criar uma reputação de integridade, justiça e honestidade, desenvolver continuamente a capacidade de comunicação.

Uma das coisas mais importante é observação de si mesmo e o autoconhecimento traz essa definição melhor, o autoconhecimento busca mais de cada indivíduo, sendo assim tratando de um trabalho contínuo de observação de si mesmo, sempre olhando pro interior, relacionado e dirigindo se a vida e as relações de cada indivíduo, essa definição também se encaixa no contexto do significado de autoconhecimento.

De acordo com Resende (2012, p. 15) O autoconhecimento é um trabalho permanente de observação de si mesmo, da vida e das relações. É uma atitude perante a vida, porque não dizer, uma arte.

Tendo todos os fatos mencionados e como os autores citaram o autoconhecimento é baseado em si conhecer, em desenvolver habilidades, competências, ter uma relação entre o próprio indivíduo e a vida, desenvolve no profissional a reputação de integridade, justiça e honestidade, e é capaz de desenvolver a capacidade de comunicação. O autoconhecimento é um serviço permanente e contínuo, é uma observação de si mesmo, e o autoconhecimento profissional tem o poder de estabelecer os níveis de ambição, competência, o senso de sempre aprender mais e reconhecer os pontos fortes do indivíduo.

### **2.9.1 Como fazer o Autoconhecimento**

O autoconhecimento pode ser feito por algumas alternativas, para que seja realizado pode ser feito com a ajuda de livros, palestras. O autoconhecimento pode ser essencial para o percebimento de si, sendo assim deixando claro para si próprio sobre suas habilidades e sendo que a auto-observação pode ser uma ferramenta básica para que seja realizado o autoconhecimento por qualquer pessoa.

O autoconhecimento pode ser feito com auxílio de palestra, livros, porém, não pode ser desenvolvido por esse auxílio, pois as informações são desenvolvidas do interior e não de informações exteriores, de outros âmbitos. Ninguém pode despertar o autoconhecimento por você, esse papel de fazer e desenvolver deve ser feito por cada indivíduo. Para melhor desenvolvimento é necessário que cada um concentre se em silencio, na inteligência para fazer com que esse autoconhecimento venha despertar dentro de cada indivíduo.

Se o autoconhecimento vem de dentro e não de informações externas, tais como palestras ou mesmo deste livro, ninguém pode despertá-lo por nos. Somente cada um de nós, no silencio de nossa consciência, na quietude de nosso ser, da inteligência, que é clara, lucida, atenta e desperta. (RESENDE, 2012, p.16).

O autoconhecimento é definindo e pode ser feito por uma ferramenta básica, como a auto observação, ele também é essencial para percebimento de si mesmo, da vida, habilidades e competências, define níveis e objetivos, desta forma não é usado o preconceito, é algo feito naturalmente por cada indivíduo, sem nenhum tipo de projeção e sempre relacionado a si mesmo, a si próprio, uma relação de descobrimento por meio da auto observação e a inteligência. Para Resende (2012 p.24) “A ferramenta básica do autoconhecimento é a auto-observação”.

O autoconhecimento é essencialmente percebimento de si mesmo e da vida como ela é, das situações e das coisas como elas realmente são, nos níveis subjetivo e objetivo, sem as ideias, projeções ou preconceitos que temos a respeito delas. (RESENDE, 2012 p.20)

Dado o exposto de como fazer o autoconhecimento por meio das citações em que os autores deixam claro que o autoconhecimento é baseando nas informações interiores ou seja, de si mesmo, e nada de informações exteriores, como por exemplo livros e palestras, esses meios são para auxílio, mas não para desenvolvimento. O autoconhecimento é desenvolvido por meio da inteligência, do auto observação do próprio indivíduo, no silencio e na quietude de cada ser, é desta forma que é feito o autoconhecimento. Sendo assim, é essencial que o

percebimento de si mesmo seja feito, com isso temos o desenvolvimento de ideias, de níveis de competências, habilidades e pontos fortes, sem nenhum preconceito ou julgamento.

### **2.9.2 A importância do autoconhecimento para as organizações**

A importância do autoconhecimento dentro das organizações pode auxiliar e capacitar os colaboradores, líderes, pode também ser fundamental para alcançar resultados e obter experiência, sendo assim ajudando a empresa a crescer e ser reconhecida do mercado de trabalho. O autoconhecimento pode ser uma ferramenta essencial para uma revolução dentro de uma organização, sendo assim o autoconhecimento traz aos colaboradores outros pontos de vistas para sua vida pessoal. O profissional sendo assim expandindo seus pontos de vista dentro da empresa e alavancando os resultados da organização.

Para uma organização é essencial que o líder desenvolva o autoconhecimento para o próprio bem pessoal e para que haja desenvolvimento dele dentro da organização, e que esse líder consiga desenvolver se bem com sua equipe e da melhor forma conduza-os seus liderados. O autoconhecimento tem o benefício de melhor auxiliar o líder para o desenvolvimento das tarefas dentro da organização.

Ressalta-se, também, que quem ocupa o cargo de gestor precisa estar atento para ambas dimensões, pois além de ser necessário buscar o autoconhecimento para o próprio amadurecimento e desenvolvimento pessoal, é de suma importância, enquanto gestor, conseguir se dar conta do quanto a maneira com a qual lida com a tarefa e a forma como se relaciona com cada componente da sua equipe interferem no cotidiano do trabalho e no resultado do mesmo. (TATSH. 2016, p.16)

Conforme Cursino (2010), ele afirma que ao autoconhecimento é fundamental e revolucionaria dentro das organizações, pois ele visa o momento atual em que o profissional passa, ou seja, na visão de Nicolas, o autoconhecimento tem o poder de auxiliar o profissional nessa revolução, como por exemplo, a transformação social e psicológica que vem sendo mais e mais complexa e eclodindo com velocidade.

Na visão de Neto (2018), o autoconhecimento permite que o líder tenha outras visões, que consiga enxergar outros pontos que são também importantes, e que o líder entenda que a através do autoconhecimento a sua verdade não é universal, desta forma desenvolvendo a compreensão das diferenças e aumentando a sua capacidade de realizar um ótimo trabalho em equipe.



Desta forma, tendo em vista todos os fatos e pensamentos dos autores acima, concluímos que, o autoconhecimento é essencial para a organização, sendo usada por uma boa gestão traz inúmeros benefícios para organização e um destaque no mercado de trabalho. O autoconhecimento sendo desenvolvido por um líder é visível a compreensão entre as pessoas, o melhor resultado em equipe, e não só auxilia na liderança, mas também no âmbito pessoal de cada profissional, como o profissional pode obter experiências extras com o autoconhecimento.

## **2.10 Conceito do Novo Normal**

Muito tem se falado sobre um novo normal. O comum nos remete a normalidade de quando aquele padrão estabelecido comum de todos, de alguma forma garante sobrevivência e proteção àqueles que fazem parte. Quando a sobrevivência e a proteção ficam ameaçadas, já não consideramos algo como normal.

Segundo o McKinsey (2020), definição de novo normal está associada a uma mudança drástica da sociedade. Mais precisamente, a uma transformação substancial no modo de fazer as coisas, e não a uma retomada imediata ao status anterior.

Como diz kahler, (2020), com a globalização, tornou-se muito mais rápido obter dados e conhecimento: hoje, uma criança de 12 anos tem mais acesso a informações do que um presidente norte-americano tinha há 20 anos. Isso se tornou e continua tornando as pessoas mais preparadas para as inovações. Acontece que, quando falamos de evoluções gradativas no nosso cotidiano, muitas vezes não percebemos as grandes mudanças de comportamento que ocorrem conosco. Olhando para o mundo de investimentos, vemos que, nos últimos anos, diversos investidores adaptaram-se a novas realidades – visto que os juros baixos agora praticados no Brasil acabaram com o conceito de sermos um país de rentistas.

Isso fez com que as pessoas abrissem a cabeça para formas sofisticadas de investimentos, aceitando mais riscos em busca de melhores retornos e procurando empresas e profissionais de assessoria financeira para auxiliá-las nessa mudança.

Para Kahler (2020), seria esse "novo normal" apenas uma hipérbole de algo a já estamos sendo expostos há um bom tempo, sem nem nós percebermos? Olhando para o mundo de investimentos, sua especialista vê que, nos últimos anos, diversos

investidores adaptaram- novas realidades - visto que os juros baixos agora praticados no Brasil acabaram com o conceito de sermos um país de rentistas.

Sendo assim, concluímos que o conforto se tornou essencial, assim como a divisão entre os ambientes, que proporciona maior privacidade. Além disso, o conceito de qualidade de vida passou a ser visto de diversas maneiras, muitas delas, novas, portanto, a busca por ela deve seguir em um cenário pós-pandemia. Afinal, muitas pessoas perceberam que é possível criar uma rotina viável, em que, além do trabalho, existe o lazer e o tempo para relaxar. Além das questões tecnológicas, novas competências serão requisitadas nos processos seletivos, como a habilidade de gerir equipes à distância. Muitas empresas já declararam que irão manter o sistema *home office* até o final do ano e estão estudando como essa dinâmica funcionará em 2021.

### **2.10.1 Novo normal nas organizações**

A pandemia causada pelo novo corona vírus ocasionou inúmeras mudanças na sociedade, inclusive no setor econômico. De forma repentina, foram adotados novos hábitos higiene e o distanciamento social. Algumas atividades econômicas foram suspensas e muitas empresas se viram obrigadas a aderir ao trabalho remoto. Após alguns meses, as regras de isolamento social já vêm sendo flexibilizadas. No entanto, isso não quer dizer que tudo volta ser como antes. Muitos dos hábitos incorporados ao dia a dia permanecerão pós-pandemia. Nesse cenário, a adaptação das empresas à nova realidade torna-se fundamental para dar a continuidade do negócio, bem como a segurança e o bem-estar dos colaboradores no ambiente laboral.

De acordo com Procenge (2020), com a implementação do trabalho remoto, e com a necessidade de manter o distanciamento social, e de evitar aglomerações, o uso de bons recursos tecnológicos serão indispensáveis aos negócios no pós-pandemia.

As empresas precisam contar com ferramentas que viabilizem a boa comunicação a distância, em tempo real, seja para a troca cotidiana de informações, seja para a realização de reuniões. Além disso, para que a rotina do negócio não seja afetada, será fundamental a adoção de ferramentas que possibilitem aos colaboradores o

acesso aos sistemas da empresa e a todas as informações necessárias de forma remota e de maneira fácil e rápida.

Para Arbache (2010), antes da pandemia, muitas empresas ainda tinham receio do trabalho remoto, sobretudo por temerem uma queda da produtividade. No entanto, a Covid-19 mostrou que é possível trabalhar em casa com a redução da performance. No pós-pandemia, a tendência é de que muitos negócios continuem, ao menos em alguma medida, com o trabalho remoto. Afinal, além de evitar aglomerações, ele possibilita até mesmo a redução de custos, sobretudo em decorrência da diminuição dos gastos (por exemplo, com luz e água) com os estabelecimentos empresariais. Ainda Arbache (2010), pequenas e micro empresas, que antes atendiam apenas pessoas em seu ambiente transformador, hoje se aventuram e tentam se tornar digitais, oferecendo seus produtos e serviços por e-commerce, uma verdadeira revolução digital, que trará benefícios para muitos, como redução de preços, devido à desmobilização de escritórios e infraestrutura e redução de todo tipo de custos fixos.

Conclui-se que, com o retorno gradual das atividades econômicas, é preciso que as empresas estejam preparadas para a nova realidade. Afinal, a não adequação às mudanças sociais pode aumentar os impactos da pandemia nos negócios. O ideal é que os gestores avaliem a necessidade da presença física do colaborador na empresa. Não havendo essa exigência, a adesão ao trabalho remoto pode ser uma ótima opção, pois contribui para o distanciamento social e, até mesmo, para a redução de custos

### **2.10.2 Novo normal no Rh**

O futuro inovador que imaginávamos já está acontecendo, a nova Covid - 19 reforçou o comportamento ainda mais digital. Agora, o uso de ferramentas tecnológicas para todos os setores, a criação de novas comunidades e o aprimoramento do pensamento coletivo são fundamentais. Observe que essa é uma realidade que já vivemos, a vida digital e colaborativa, mesmo que a distância. Por isso, empresas do mundo todo digitalizaram os seus processos e estão investindo em novos negócios.

De acordo com o Prof. Gretz (2020), muitas empresas tiveram suas atividades praticamente interrompidas, ou bastante reduzidas, durante o confinamento. Além

disso, houve demissões em massa devido a falências ou redução de custos. Este cenário traz impactos imediatos para gestão de pessoas e grandes desafios para o profissional de Recursos Humanos. Tanto a experiência de confinamento, quanto os temores de novos surtos da Covid provocarão mudanças nas atitudes das pessoas, e no próprio funcionamento das organizações.

A atividade de Recursos Humanos sempre foram fundamentais diversas situações vividas pela empresa, mas quase sempre é pouco acionada para questões estratégicas. Um desafio do cenário será o de buscar e capacitar novos profissionais para as funções que estão surgindo. Outro desafio é ajudar os gestores acomodar o quadro de pessoas, porque muitas empresas com funcionários terão que dar conta das metas, nas situações que vão aparecer no decorrer dos processos. E as organizações que vão crescer terão urgência em contratar pessoas qualificadas para não perderem as oportunidades futuras. O especialista em RH sabe que o foco não preenche todas as vagas, e sim, colocar as pessoas certas nos lugares certos.

O “novo normal” do RH envolve, portanto, uma autonomia e liderança ainda mais elevada. Log, o embasamento de dados, maior efetividade nas tomadas de decisões, o fortalecimento da cultura organizacional são outros aspectos que vieram para ficar. É fundamental fazer uma leitura apurada sobre o seu negócio, e tentar não se contaminar com o que é do outro, os “normais” serão diferentes para cada empresa. Algumas organizações pensam em manter o home office a longo prazo. Outras, recusam essa ideia por terem queda de produtividade no período pandêmico. Por isso, entender exatamente o seu ponto de partida tornou-se algo essencial para a gestão.

### **2.10.3 O perfil do líder dentro das condições do novo normal**

A percepção de que seria necessário ajustar o trabalho com outras demandas relativas à vida pessoal sempre esteve bem clara para ambos os líderes. No momento em que você está em casa e os filhos te interrompem, tem rugas e decisões sobre quem vai lavar roupa, passar roupas etc., o senso de separação entre trabalho e vida pessoal se dilui naturalmente. Para lidar com essa situação, o executivo avalia que é necessário que os gestores tenham uma preocupação extra

em acordar os objetivos do negócio com as demandas e preocupações dos colaboradores.

A liderança é, antes de tudo, uma representação daquilo que é o explicitamente comunicado pelo grupo e o que fica implicitamente dito quando comunicado. O grupo tem que se sentir representando. Se a tua filosofia encontra uma dissonância do grupo, se esse ponto em comum não existe, fica complicado.

De acordo com Moltke (2020), em tempos de crise, é natural que o sentimento de tensão e a carga de trabalho acabem dificultando a *performance*. Ter capacidade de se adaptar a diferentes cenários é uma habilidade que será fundamental para superar este período, em um novo contexto profissional, cenários inesperados surgirão de forma mais frequente, colocando em *xequê* todas as experiências e conhecimentos que adquirimos até então.

Ainda afirma que, este cenário desconhecido, decisões exigirão cada vez mais feeling e análises complexas, envolvendo alguma subjetividade que tornará a criatividade indispensável para que boas soluções sejam encontradas com agilidade. A comunicação clara e assertiva é um pilar que estará cada vez mais em voga daqui para frente, já que as atualizações serão cada vez mais rápida e constante. Sabemos que essa é uma habilidade comum, mas a responsabilidade de conduzi-la da melhor maneira possível e evitar ruídos não é tarefa nada fácil. As formas de interação serão cada vez mais remotas e através de plataformas digitais, que podem não ser tão familiar a todos, sendo necessário o treinamento e desenvolvimento da equipe.

Sendo assim, concluímos que nesse momento é hora de dobrar a aposta nesse novo estilo de liderança e na estrutura mais orgânica. É hora de trazer todos para o campo, unidos pelo propósito comum da organização. É hora de entender que só é possível sentir e responder levando a decisão para todos os níveis da instituição e dando espaço para experimentação. É hora de sair da falsa sensação de controle dos planos tradicionais e detalhados – concebidos nos altos níveis das organizações – e se juntar aos times, próximo da realidade e da ação. Pelo menos um aspecto dessa triste pandemia pode ser usado nesse momento: não há dúvida que a hora de nos mobilizarmos é agora, que todos lutarão como nunca, se tiverem espaço. Não desperdicemos isso.

## **2.11 Conceito de revolução RH 4.0**

Sobre os conceitos da revolução RH 4.0, o termo pode estar está totalmente ligado com as tecnologias e as transformações digitais, pode estar inteiramente ligado com a indústria 4.0 que também pode ser conhecido como quarta revolução. Esse termo pode ser definido como a revolução nos setores de recursos humanos, ou seja, é uma tecnologia avançada na gestão de pessoas.

Enquanto a inovação tecnológica é o centro deste conceito, as pessoas continuam sendo o componente fundamental para o negócio, como aponta Vassalo e Jacobs (2019). Chiavenato (2011) aborda que a tecnologia não-incorporada se encontra nas pessoas através do conhecimento que elas possuem sobre como executar ações ou tomar decisões. (RAPOSO, 2019, pag. 17)

Conforme Valmir 2019), ele afirma que o RH 4.0 é a revolução tecnológica aplicada no setor de recursos humanos, ou seja, uma tecnologia avançada, sendo assim usada na gestão de pessoas e no recrutamento e seleção, usada também na atração de talento e em todas as áreas do setor de recursos humanos. Desta forma é visível a função da tecnologia sendo a principal ferramenta dentro dos recursos humanos.

Segundo Schwab (2019), ele deixa claro que a revolução industrial não é aplicada e conceituada por um conjunto de tecnologias emergentes em si mesmas, mas sim uma transição, uma ponte para uma nova direção e sendo baseado em sistemas que foram estruturados por uma revolução digital.

Tendo em vista tudo que foi mencionado pelos autores, o conceito de revolução RH 4.0 é baseado em tecnologias, em uma estrutura antiga, porém é baseada também uma transição em que venha ser desenvolvido por meio das próprias tecnologias. Sendo assim a revolução RH 4.0 auxilia na gestão de pessoas, no recrutamento e seleção, em todo o setor de recursos humanos, tudo se transforma em automatização por meio de revolução RH 4.0. Por fim os autores conceituam a revolução RH 4.0 como um fenômeno que está ligado com a indústria 4.0 e está ligado a tecnologias e que é baseado em inteligência artificial, a revolução RH 4.0 é a revolução das tecnologias.

### **2.11.1 História da revolução RH 4.0**

Temos atualmente quatro revoluções, sendo que a primeira foi baseada em construções das ferrovias e pela invenção das máquinas isso sendo nos meados de 1760 e 1840. Já a segunda revolução foi baseada em produção e eletricidade em 1960, a terceira já foi sobre tecnologias, sobre era digital ente 1960 e 1990, tendo continuidade a quarta revolução é desenvolvida atualmente com a tendência da automatização a partir de sistemas que combinam máquinas com processos digitais.

A revolução Rh 4.0 é baseada em um contexto histórico muito antigo e que carrega a revolução industrial, tendo como início de uma história, a primeira revolução industrial até a revolução das tecnologias que são totalmente baseadas em inteligência artificial e que faz o embasamento para a curso da revolução RH 4.0. A primeira revolução industrial ocorreu aproximadamente entre 1760 e 1840. Provocada pela construção das ferrovias e pela invenção da máquina a vapor, ela deu início à produção mecânica. A segunda revolução industrial, iniciada no final do século XIX, entrou no século XX e, pelo advento da eletricidade e da linha de montagem, possibilitou a produção em massa. A terceira revolução industrial começou na década de 1960. Ela costuma ser chamada de revolução digital ou do computador, pois foi impulsionada pelo desenvolvimento dos semicondutores, da computação em mainframe (década de 1960), da computação pessoal (década de 1970 e 1980) e da internet (década de 1990). (SCHWAB, 2016, p. 19)

Tendo em vista as três revoluções, atualmente avança a quarta revolução industrial, ela se iniciou em outro século porém temos o curso dessa revolução no século em que estamos atualmente, sendo o século atual baseado na revolução digital.

Ciente das várias definições e argumentos acadêmicos utilizados para descrever as três primeiras revoluções industriais, acredito que hoje estamos no início de uma quarta revolução industrial. Ela teve início na virada do século e baseia-se na revolução digital. É caracterizada por uma internet mais ubíqua e móvel, por sensores menores e mais poderosos que se tornaram mais baratos e pela inteligência artificial e aprendizagem automática (ou aprendizado de máquina. (SCHWAB, 2016, p. 18)  
A terceira etapa desse processo iniciou-se na segunda metade do século XX e ainda está em curso, a Terceira Revolução Industrial, também conhecida como Revolução Técnico-Científica Informacional, caracteriza-se pelos avanços nos sistemas de telecomunicações e transportes, pelo surgimento e rápida expansão da informática e da automação, além do desenvolvimento da engenharia robótica.(PENA, 2018, p.04).

Em virtude dos fatos mencionados, podemos observar que estão diretamente ligados com a parte histórica das revoluções, especificamente, cada revolução até chegarmos a atual que está sendo desenvolvida totalmente baseada em tecnologias. Deixando específico os anos em que cada revolução foi iniciada e desenvolvida, podemos observar a evolução que veio a partir de inovações, que em cada período da história serviu para transformar positivamente o modo de viver e trabalhar e que o processo de evolução e transformação é contínuo.

### **2.11.2 As mudanças com a revolução 4.0**

Com a quarta revolução temos muitas mudanças, uma delas é dentro das organizações, a mudança de profissionais e surgimento de novas profissões, com essa revolução já podemos olhar para o futuro com uma nova versão, totalmente automatizada pelas tecnologias. Com tudo isso é visível a mudança também no fundo física, biológica e digital, uma fusão desses mundos para uma grande revolução.

O Conselho da Agenda Global do Fórum Econômico Mundial sobre o futuro do Software e da Sociedade realizou uma pesquisa com 800 executivos para avaliar quando os líderes empresariais acreditariam que essas tecnologias revolucionárias poderiam chegar ao domínio público em grau significativo e para compreender plenamente as implicações dessas mudanças para indivíduos, organizações, governo e sociedade. (SCHWAB, 2016, p.113).

A IA é boa para fazer correspondência de padrões e automatizar processos, que torna a tecnologia interessante para muitas funções em grandes organizações. É possível visualizarmos um ambiente futuro em que a IA poderá substituir várias funções desempenhadas hoje por pessoas. (SCHWAB, 2016, p.137)

Segundo Lima 2020, o mundo passa por uma transformação, ela aponta que a quarta revolução industrial, também pode ser chamada por indústria 4.0, essa revolução é baseada na junção de tecnologias e uma fusão entre o mundo digital, mundo físico e pelo mundo biológico.

Em virtude do que foi mencionado, a revolução RH 4.0 irá trazer mudanças para muitos âmbitos, inclusive para a sociedade, governo, indivíduos e as organizações. A inteligência artificial tem o poder de mudar muitas coisas inclusive automatizar alguns processos manuais, facilitando muitas funções. O mundo atualmente passa por mudanças, Lima 2020, observa que a transformação revela a quarta revolução, baseada na junção das tecnologias e uma fusão de mundos.

### **2.11.3 A diferença entre o Rh tradicional e o Rh 4.0?**

O RH 4.0 tradicional tem foco em partes meios burocráticos, em processos lentos e manuais, tecnologia era somente usado no departamento pessoal para sistemas de controle de ponto e frequências, o novo RH trás meios estratégicos para facilitar todo o trabalho dos colaboradores e auxiliando em todas as decisões dentro das



organizações. Com a revolução do RH 4.0, os processos podem ser realizados por meio de automatização, por meio também de inteligência artificial, por exemplo auxiliando na triagem de currículo tendo assim um resultado mais rápido de triagem.

Segundo Burh (2019), o Rh tradicional visava somente a tecnologias no departamento pessoal, ou seja, tecnologia era aproveitada somente por meio do departamento pessoal, sendo usado na função e no sistema de controle de ponto ou na gestão de benefícios. Ainda na visão de Burh 2019, as tecnologias adotadas de inteligência artificial são capazes de automatizar processos e automatizar o RH atual, sendo assim automatizando boa parte do trabalho feito pelos recursos humanos, como triagem de currículos

De acordo com Raposo (2019), O RH tradicional possui habilidades individuais mais importantes, voltado para funções, utilizando processos tradicionais como entrevista e avaliação presencial para recrutamento. Já o RH na indústria 4.0 possui habilidades no gerenciamento de informações e conhecimento de tecnologias, voltado para consultorias, utilizando recursos tecnológicos (testes e entrevistas online) para recrutamento.

As citações acima tem a finalidade de especificar as mudanças entre o RH tradicional e o RH 4.0, os autores citados deixam claro que a tecnologia está causando as principais mudanças nesse setor, os processos longos que demandam mais tempo pode ser diminuído e facilitado por meios digitais e softwares, para otimizar os processos manuais, como por exemplo a automatização de triagem de currículo, gestão de pessoas e desta forma facilita os processos e as análise são feitas por meio de dados tecnológicos.

## **2.12 Conceito de Transformação digital**

Observando o cenário, toma – se conhecimento de que a digitalização é fundamentada em plataformas tecnológicas de terceira geração. A transformação digital não se resumiu em criar web sites, lojas virtuais ou receber curtidas nas redes sociais, tampouco a adoção da tecnologia se limitou em se dispor somente em ações de plataformas de entretenimento. As companhias estão em constante mudança, sempre buscam meios diferentes para se expandir, sem limites, e quem melhor do que a informação que a tecnologia oferece, para acompanhar nesse caminho? Nesse cenário, a oferta de novos tipos de organização está ligada as

revoluções, que estão ganhando forma de prosperidade constante, elas estão desafiadas a evoluir junto com a sociedade, captando oportunidades de negócios daqueles que já nasceram na era digital.

É relevante abordar que a Transformação Digital está ligada ao fácil acesso em sistemas no menor tempo possível, trabalhar com mais rapidez traz aquele resultado de usar recursos diferentes e fazer rápido. Já as mudanças estão ocorrendo no mundo exterior, na população elas já estão se adaptando com a tecnologia, a agilidade que ela proporciona são impulsionadas pelo novo cenário.

Para Silva (2018, p.15) A transformação digital está ligada a velocidade exponencial, e às mudanças destrutivas que estão ocorrendo na sociedade, impulsionada pela rápida adoção de tecnologia.

Essa é a chamada 4ª revolução industrial, os negócios vão exigir metas, atividades e alternativas que sejam estratégicas (Hiper competitividade), a despeito da implantação de processos e ferramentas digitais para as vantagens competitivas organizacionais, ademais Transformações Digitais se trata de uma mudanças que tem função em criar desempenho e estratégias de inovação para as organizações, que faça com que todos se adapte da melhor maneira, e sem medo de aderir aos novos procedimentos automatizados. Desenvolver um novo conjunto de valores culturais que tenha embasamento em novas ações provocadas pela tecnologia.

A transformação digital é uma jornada de mudanças que começa por criar uma organização de alto desempenho e inovação, que promove e se adapta rapidamente a mudanças, sem medo de ousar. Trata-se de criar condições para a transformação da cultura, da maneira de fazer as coisas, provocada pela tecnologia digital. (SILVA, 2018, p.15)

De acordo com pesquisadora Carol Kuviatkoski (2020), a verdadeira transformação digital consiste em enxergar a tecnologia como peça-chave do negócio. Tanto em empresas competitivas, como também em empresas grandes e pequenas, é preciso tratar o assunto como algo estratégico na estrutura organizacional, pois esses serão primordiais para a transformação interior da empresa e exterior para o mundo.

Em síntese, a transformação digital é um processo de mudança estrutural, que precisa de uma aceitação para se dispor em se espalhar por todas as decisões estratégicas e processos da empresa. Assim sendo obtendo motivos de sobra para causar investimentos que veem agindo desde o século XX de forma precisa. Enfim, os autores mostram uma visão ampla e diferente do que a transformação digital aparenta ser, e a melhor forma de entender isso é abrangendo os passos de

aceitação mental para inovações, isso ocorre quando as empresas deixam a tecnologia assumir o protagonismo sobre a gestão e passam a interagir com todos.

### **2.12.1 Transformação digital – O que ocasionou?**

Em primeiro lugar, gostaríamos de frisar que já estamos na linha de chegada na 4ª Revolução Industrial, uma indústria que na qual, tende a ser totalmente automatizada por sistemas que combinam máquinas com processos digitais. Estão transformando a experiência das organizações e de quem a compõe, e há meios de impor sugestões a essa mudança. Nessa nova Revolução Industrial, a era digital tem a função de exigir das fábricas um amplo passo no caminho da inovação.

A 1ª Revolução industrial ocorreu no final do século XVIII, no ano de 1760, e ficou marcado por dar início ao desenvolvimento da tecnologia na Europa. Ela se espalhou pelo mundo e acarretou inúmeras transformações econômicas e sociais, marcando a transição de um sistema feudal para o sistema capitalista, e durou até meados de 1850. O impacto de substituição de funções, pessoas e animais, por máquinas que possuem artificialidade, deram abertura a uma extremidade sem fim de exploração e a introdução de dinâmica de trabalho, tanto em produção quanto em eficácia.

Para Reis (2018) 1ª Revolução Industrial: final do século XVIII: O final do século XVIII ficou marcado como um episódio importante na história, devido à substituição de pessoas e animais pela força mecânica, por conta da introdução de energia a vapor na dinâmica de trabalho.

Como também, toda essa alavancada, máquinas artificiais substituindo o trabalho manual, houve a segunda parte do aperfeiçoamento tecnológico, a 2ª Revolução Industrial. Historicamente iniciou-se na segunda metade do século XIX, entre 1850 e 1870, e finalizou-se no fim do Segunda Guerra Mundial, entre 1939 e 1945. Nesse período, as modificações foram ficando ainda mais energizadas desde a revolução anterior, mais precisamente aplicadas as pessoas com trabalhos domésticos que usavam energia elétrica e petrolífera, esse foi o caminho aberto para a exploração de novos mercados, agilizando o ritmo industrial, adotando um modelo de fabricação de automóveis desenvolvido por Henry Ford.

De acordo com Reis (2018) 2ª Revolução Industrial: início do século XX Já nesse período, o marcante foi o aperfeiçoamento de certas tecnologias da primeira revolução, mas empregadas com uso da energia elétrica e petrolífera. Assim, foi possível a exploração de novos mercados, acelerando o ritmo industrial ao adotar um modelo de linha de montagem.

Outrossim, após a histórica Segunda Guerra Mundial, a população começou a tomar mais conhecimento sobre o cenário digital, e o que chamamos de terceira revolução industrial possuía um codinome “Revolução Técnico-Científica-Informacional.” a tecnologia digital foi usada como conhecimento científico para assumir a posição de destaque, nesse momento, a robótica, genética, informática, telecomunicações, eletrônica, entre outros era fatores de produções industriais, para dar continuidade nesta paisagem que criaram a partir de trabalho artificial para linhas organizacionais, onde determina a visão ampla de identificação de recursos digitais.

Ainda na visão de Reis (2018) 3ª Revolução Industrial: Após a Segunda Guerra Mundial, o mundo passou por grandes evoluções no campo tecnológico. O que foi resultado do uso do conhecimento científico na produção industrial.

Em suma, a desenvoltura expansiva tecnológica passou por diversas áreas para tomar espaço entre o passar dos séculos até chegar no XXI, logo, todos os processos industriais prepararam as necessidades de digitalização, a aplicação de tecnologias que conecta dispositivos físicos à internet através de sensores inteligentes, permite o monitoramento e a análise avançada de máquinas que são capazes de enviar dados em tempo real. Por conseguinte, os autores acima, se atentam as fases que pertinentes à internet das coisas, o que hoje chamamos de Transformação Digital tem abrangência em negociações estratégicas, para agir de forma proativa, ágil e produtiva.

### **2.12.1.1 Qual a importância da transformação digital?**

Em princípio, a TD não tem sido direcionada somente para plataformas de entretenimento, tampouco exclusivas para a visão de necessidades próprias. A inovação tem sua relevância, devido a suas estratégias que são automatizadas, sendo necessária para sua manutenção e expansão dos negócios. Isso requer

atenção dada aos a gestão e envolvimento dos interessados (colaboradores). Ideais que irá ajudar a suprir não somente o âmbito organizacional, mas sim, outros fatores, como, a economia que também sofrerá alterações em seus valores.

Primordialmente, exige a necessidade de um planejamento para um plano estratégico essa é um plano de ação que cobre os negócios em função das atividades e objetivos, para que se coloque em alinhamento as organizações que estão possam estar aéreas a Transformação digital. Isso, não apenas, determinará visão de processos de implantação de mudanças, mas vão dar o devido suporte do âmbito modificado.

A estratégia digital consolida e alinha as áreas organizacionais, a estratégia de transformação digital, determina a visão, o planejamento e a implantação de processos de mudanças que direciona e suporta o desdobramento da estratégia organizacional. (OLIVEIRA, 2015, p. 04).

Segundo Teece e Pisano (2017, p. 04) as estratégias são capacidades dinâmicas, sendo as empresas o centro de aperfeiçoamento e adaptação às mudanças e ambiente através de sensoriamento. Há uma avaliação que se dispõe repleta de oportunidades tecnológicas em relação às necessidades dos clientes; aproveitamento, mobilização de recursos em função de atender possibilidades que captam valor ao fazê-lo pela transformação, ademais uma vez que os recursos da empresa são reconfigurados se revela uma renovação contínua da empresa. Vendo que a transferência de conhecimento para realizar à gestão de inovação nas organizações.

Muitos questionam qual é o papel e a importância que a TD apresenta. O mais cabível a se dizer, é que a era digital tem como principal emprazamento direcionar à gestão de inovação e fazer a corporação desenvolver um entendimento sobre os processos digitais (ferramentas e softwares) para assim, trazer a otimização de processos automatizados e tempos assertivos para o uso de tais mecanismos.

Assim, o desafio da transformação digital em relação à gestão da inovação é fazer com que a organização desenvolva um entendimento comum sobre seu processo de inovação para melhorar de forma contínua e otimizar o uso de seus recursos. (OLIVEIRA, 2016, p. 04).

Descarte dizer que o papel fundamental dessa tendência é a realização de desempenhos estratégicos, sendo eles a retribuição de benefícios, uma vez que os funcionários e gestores se moldam de forma proativa e otimizada em cima dos processos. Portanto, outros fatores desencadeiam esse alinhamento, que carregam

o desenvolvimento de competências e habilidades sócio emocionais dentre outras relações interpessoais, a fim de acelerar o processo de utilização de desempenho, e envolver metas, objetivos uma inspiração orientadora para resultados.

#### **2.12.1.1.1 Transformação digital – Quais os impactos para as organizações?**

O mundo pós-moderno traz uma nova linha de habilidades que constituem o âmbito organizacional e a estrutura da transformação digital, o foco desse novo cenário tem em grande peso um impacto mútuo (Organização x Digitalização). Além de outros fatores como a ética, que forma um novo regimento com a Imagem da empresa formada sob princípio e práticas ligada a era digita, trazendo uma estrutura rígida e altamente capacitada para prever resultados, alterando a forma de como consomem as operações quando colocadas em ação.

Dentre as formações que são altamente destacadas e qualificadas para o centro organizacional, há várias habilidades, e de acordo com a necessidade da empresa são exigidas de diferentes formas. A agilidade é uma demanda de resultados imediatos, essa requer estrutura mais focadas na pressão em ser mais ágil, a cultura ágil propõe ação de processos, práticas e ferramentas para criar produtos digitais minimizando os riscos. focados em processos em curto prazos, mas sem deixar de tomar uma forma de administração que possua mais fibra.

Suposto que é um conjunto de habilidades técnicas outra performance tem a tendência de se tornar uma base de extrema importância para o trabalho. A volatilidade no mundo pós moderno e com uma alta tecnologia, se aproxima de algo não especial, mas ambiente e parte do conjunto de valores culturais. É um direito de uso, afinal, é a doutrina de despendar que deve ser explícita, vivenciar experiências confortantes, realizar atividades, e assim optar por viver no instante seguinte outras atividades alternativas.

A personalização é uma estratégia de conversão e aumento de vendas através do marketing, e graças aos dados e automatização de dados, a vem sendo chamada por vários especialistas de game chance do marketing digital, e se refere a originalidade, é uma particularidades individuais sendo ela a chance para uma jogada massa para marketing, a transição de adaptar novos modelos de benéficos para uma relação correta desse novo cenário.

Agilidade: Vivemos em uma geração que demanda respostas imediatas. Essa pressão por agilidade se reflete em estruturas mais focadas em curto prazo e, ao mesmo tempo, em uma forma de administração mais flexível.

Volatilidade: Este mundo pós-moderno e super tecnológico, que estamos assistindo se aproximar trata a mudança não como algo especial, mas natural e parte do seu conjunto de valores culturais. A propriedade passa a ser questionada, sendo tocada pelo direito de uso. Ao final, a mensagem do novo consumidor é clara: ele quer viver experiências, realizar atividades, experimentar, usar e, no momento seguinte, pode optar por outras atividades e alternativas.

Personalização: De acordo com Raphael Sampaio essa uma é uma relação entre privacidade e benefícios individuais é chave para que uma organização se adapte a transição do marketing de massa para um marketing desta nova Era Digital. (SAMPAIO, 2018, p. 9)

Conseqüentemente, o conjunto de habilidades profissionais são extensos, porém novas metodologia comoventes trazem uma aplicabilidade para o decorrer do atual aprendizado. É claro que os valores como ética, transparência, compartilhamento de decisões e estilos de autoridade permanecem como a tradicional visão de 5 anos corporativo. Estas incluem um preparo que será trabalhado e dilatado em prol da qualidade dos tecnológica.

#### **2.12.1.1.2 Transformação digital – As vantagens dos impactos digitais**

No contexto atual, não seria nada mal ter um abasivo na porcentagem de lucros que se destinara às empresas que manterem maduras digitalmente, àquelas que melhor aplicarem o recurso da quarta revolução industrial com alcance de novos horizontes ao mercado ativo. Os resultados logrados terão uma linha direta sobre o recurso digital utilizado proativamente, o âmbito transformador com embasamento de potencial transformador, a ser repercutido de forma correta que oferecerá uma nova satisfação para futuros clientes e profissionais em que priorizarem as habilidades e competências tecnológicas.

A dominação da transformação digital aparenta estar prometendo vantagens competitivas organizacionais, e no que podemos apostar será em novas regras de competição, essa vantagem terá uma reversão para resultados considerados proeminentes quando olhados ao quadro de números da âmbito. E como confirmação, pesquisas sobre ele, apontam que aquelas organizações que adotarem medidas inéditas de maneira inteligente e madura apresentam 26% a mais de lucratividade e 9% a mais de receita do que seus atuais competidores.

De acordo com Raphael Sampaio, as empresas que dominarem as novas regras de competição, sem dúvida, terão uma vantagem que se reverterá em resultados superiores quando comparados aos seus concorrentes. Estudos apontam que as empresas maduras digitalmente apresentam 26% a mais de lucratividade e 9% a mais de receita do que seus competidores. (SAMPAIO, 2018, p.04)

As empresas do futuro são aquelas que não se assistam com as mudanças do mercado, e terão que ter uma moldagem a estrutura estratégica, para uma maior abrangência de capitais, essa é a chamada Vantagem Digital. Ela é afetiva, e é um conjunto de questões padronizadas por forças de integração de soluções tecnológicas, sendo todas adaptadas por um processo de transformação, a socialidade fará com que haja o envolvimento satisfatório que tenha um esforço válido afim de acelerar as indagações de tecnologias e de capitais.

Acredito que as empresas que prosperaram no futuro serão as dominarem o que chamo de Vantagem Digital. Esse é um tipo de vantagem que é moldada, e realmente afetiva, pela junção de forças pela questão de força que estão em profunda transformação: sociais, tecnológicas e do capital. (SAMPAIO, 2018, p. 04)

A vantagem digital consiste em tirar o melhor dos planos das empresas maduras, elaborar uma opção de ação e aproveitar os pontos fortes e estruturar estrategicamente os valores obtidos, define as oportunidades de valores, recursos e ciclos rápidos e inovações, consiste na aplicação de tecnologia transformadora que faz uma alusão diferente aos quadros anteriores, pode explora-la de forma rápida em ação dos produtos e serviços renovados, nova abertura de ciclos promoventes no mercado para que o descarrilamento das empresas concorrentes para a dominação da mesma vantagem digital.

Nesse sentido, defino a Vantagem Digital como a identificação de uma oportunidade de criação de valor ou otimização de procedimentos, baseada na utilização de uma tecnologia com potencial transformador que constitua um movimento inédito ou subjugué movimentos anteriores, que, se explorada rapidamente na forma de produtos e serviços novos (ou renovados) e reavaliada em ciclos curtos, tem potencial para diferenciar a empresa em seu mercado até que os concorrentes dominem essa mesma vantagem. (SAMPAIO, 2018, p. 16)

As empresas com ideias de inovações serviam para inspirar e espelhar o quão esses procedimentos aprazíveis podem ser uma jogada assertiva e a mais correta para as empresas, para que isso funcione ambas as partes precisam ter olhares visionários ( Gestores e subordinados), para nortear a jogada de informações e



também as ferramentas tecnológicas que serão usadas para conduzi-las racionalmente.

### **2.12.1.1.3 Transformação digital – Os impactos no cotidiano das organizações**

Pode-se afirmar que, esse envolve habilidades a serem adotadas para obter a dinâmica que se quer aplicar, para gerar uma indignação positiva, para a imagem das sociedades, relações que afetarão os negócios, clientes, gestão, e até métodos de lideranças. Empresas fundadas antes do surgimento da internet enfrentam vários obstáculos, muitas das regras que orientavam o progresso dos negócios na pré-digitalização não se aplicam mais, isso leva tempo, mas não são só as grandes organizações que podem implantar programas de transformação digital, pois ela não se resume somente a área financeira. Antes, é preciso entender o processo todo que leva a essa mudança e trabalhar de forma colaborativa para alcançá-la.

Esses impactos não são graduais, é preciso investir em uma boa influência em sites pois possuem mais segurança em relação as alterações que não implicam necessariamente em níveis individuais. Os impactos da tecnologia digital não são processos de organização ou social, os sistemas de nuvem, gerenciamento de dados é uma relação positiva que serve para o armazenamento de ações analíticas relativas que são altamente destacadas como capazes de ampliar a inovação do âmbito corporativo, capaz de afetar a vivência social e econômica.

Além disso, é importante destacar também que a TD não implica em alterações progressivas graduais em níveis individual, organizacional e social, mas sim em mudanças radicais nestes níveis, devido ao impacto das tecnologias digitais (sociais, móveis, analíticas e em nuvem) que são reconhecidas como aquelas capazes de gerar inovações nas organizações que afetam a vida social e econômica. (BHARADWAJ, 2013, p. 08)

A digitalização se envolve nas práticas de implantação de processos automatizados, e de relações com os clientes, mas é uma visão futurista, em vista disso, ela vai além para as pessoas que já possuem acesso a infraestrutura da metodologia de análise de dados tecnológicas como os; Big Data, Business Intelligence e People Analytics. Ainda se faz necessário em tempos de crise ampliar muitas pesquisas e planejamento para o canal de comunicação e adiantamento do desempenho para adicionar uma visão revolucionária por completo nas plataformas de trabalho, e variando o modo de como os empreendedores gerenciam suas ações.

Portanto, pode envolver digitalização e/ou digitalização, mas vai, além disso. Nesse processo, a organização e as pessoas fazem uso de ferramentas e metodologia de análises de dados tecnológicas — como o Big Data, Business Intelligence, People Analytics, entre outros — para aumentar o desempenho e envolver uma revolução completa nas formas de trabalho, sendo necessário muita pesquisa e planejamento para sua implementação. (BELLUZZO, 2019, p. 10)

Atualmente passamos pela nova forma de viver, o cenário “novo normal” e quer dizer que, o mercado exige pessoas e funcionalidades preparadas em geral para o dinamismo instigado. A transformação digital vem dando um upgrade, seu ponto é gerar uma facilidade em trabalhar, com outros recursos que sofrem alterações decorrentes dela, envolvendo uma perspectiva veemente na digitalização propriamente dita.

Por fim, destaca-se a necessidade atual de que organizações, pessoas e a sociedade em geral, estejam preparados para este contexto dinâmico, impulsionado e que sofre inúmeras pressões decorrentes da TD, envolvendo dimensões, tais como: digitalização e transformação digital propriamente dita. (BELLUZZO, 2019, p. 09)

Haverá uma alta demanda de mudanças para com aqueles que vão se familiarizar com a TD. Mas, ela está aí como uma única capaz de possível recursos sem fins para a ampliação de novas métricas para o âmbito transformador. A implantação de ferramentas e softwares que servirão de indignação positiva para funcionários e gestores atrairá por mais de uma vez diferentes formas de empreendedorismo.

#### **2.12.1.1.4 Geração mais impactada pela transformação digital**

É possível reconhecer que as gerações atuais já sentem o peso da tecnologia nos celulares, notebooks e aos demais componentes de aparelhos eletrônicos. Esses ofícios fazem parte do dia a dia há muito tempo, e questões são frequentes relacionadas ao futuro que todos terão com as gerações futuras, neste caso a geração passada com a geração futura estão em uma linha distante umas das outras. O quanto a população está disposta a lidar com o espaço dimensional oferecido pela padronização?

A geração Z tem grande proporção de representatividade desde os meados de 1994, quando a geração Z era composta somente por pessoas que eram consideradas nativos digitais.

De acordo com Rabelo (2017), a participação desta geração sempre foi cercada de dispositivos digitais, logo, as cobranças virão desse grupo de nativos. É claro que esse futuro não é distante, ele já está aqui, atualmente as pessoas de gerações passadas, mais precisamente desde o ano de 1995, já não estão mais no sedentarismo, com o mercado abrangente os recursos ficam mais ilimitados, o que possibilita a eles um futuro no mercado de trabalho e formação em faculdades.

Elas irão se tornar capazes de serem multitarefas, as habilidades com a convivências da internet através de conteúdos digitais, televisões smart que possuem acesso à internet, abrem uma ampla vantagem para engenhos, ademais eles já estão à espera das empresas digitais, com compras feitas pela internet, a adaptação dos mesmos já facilita para uma indústria laboral que poderá se adequar a todos os tipos de gerações passadas e futuras.

Para Rabelo (2017) Eles são capazes de consumir conteúdos digitais em multitelas, usando uma ampla gama de dispositivos de forma simultânea. Além disso, eles já têm poder de compra e esperam que as empresas sejam digitais.

Ainda na visão de Rabelo as gerações passadas são encarregadas de fornecer às gerações de tecnologia de espaço àquilo que melhor irá lhes proporcionar um trabalho digital e experiência de funcionários, a fim de atender as diferentes expectativas de preferências com a tecnologia.

É preciso pensar na constante mudança do seu cliente para entender a importância da transformação digital

Já sabemos o que as novas tendências porvindouras têm sobre o novo cenário, e em quais áreas organizacionais elas vão atuar. Portanto, diante do autor citado acima se sabe que ele terá impacto sobre a sociedade, que terão relação direta com as redes tecnológicas já presentes atualmente. Essas darão abertura em empresa para profissionais seniores, que entraram em contato com a profissionalização que oferecerá mais competências técnicas e valências para lidar com essas atividades com aptidão.

#### **2.12.1.1.5 Principais ferramentas tecnológicas dentro das organizações**

É de fundamental importância que às ferramentas tecnológicas são todos os processos de tecnificação que serão usados para a implantação de recursos organizacionais, eles serão resultados de processos digitais, para se adaptar e

manterem atualizadas diante dessa competitividade corporativa. Serão adotadas pelas próprias empresas, a fim de testar, acelerar e buscar experiências confortantes para a hierarquia entre os colaboradores, é um conhecimento de inovações que trará um grande valor para se agregar.

As ferramentas que serão exploradas pelas empresas para a renovação de estratégias de otimização são as principais técnicas que são utilizadas na área de gestão e de sabedoria sendo elas: videoconferência, sistemas de apoio às decisões, e-mail e páginas corporativas. Esses serão muito bem aplicados as funções e aos departamentos da empresa, como por exemplo na área de recrutamento e seleção (processos de entrevistas online).

Apontam as principais tecnologias, ferramentas e técnicas utilizadas em gestão do conhecimento, quais sejam: videoconferência, banco de dados, groupware, sistemas de apoio à decisão, extranet, páginas amarelas corporativas, internet, e-mail e data warehousing. (GASPAR, 2010, p. 156)

A interlocução ficará mais facilitada na resolução de atividades cotidianas, uma base para a gestão que a diferencie, que absorva conhecimento nas empresas que estão se desenvolvendo, essas ferramentas constituem uma base de sustentação da gestão de conhecimento que atraía a atenção dos clientes. Essas atividades corroboram os pensamentos de afiliados, de fato alguns ainda apresentam resistência em aceitar a transformação digital, a indicação de ferramentas apresenta desafios que os presentes terão que enfrentar particularmente pelas empresas globais desenvolvidas em suas organizações.

As ferramentas de tecnologia da informação e comunicação suportam gestão do conhecimento desenvolvida nas empresas, tais ferramentas constituem um dos pilares básicos de sustentação da gestão do conhecimento desenvolvida nas empresas. (GASPAR, 2000, p. 156)  
Corrobora tal pensamento ao indicar que a utilização de tais ferramentas é atualmente um dos principais desafios enfrentados pelas empresas globais na gestão do conhecimento desenvolvida em suas organizações. (GASPAR, 2008, p.156)

A fim de acelerar e uniformizar as estratégias relacionadas às novas ferramentas, essas terão um papel importante, no qual ajudaram a resolver de uma forma mais otimizada projetos e outros fatores que serão mudanças de gestão, liderança, que poderão receber uma alta demanda de resultados, valores suficientes para enfrentar a competitividade madura da quarta revolução Industrial, o processo digital terá que

se manter em altas atualizações para que se possa tornar mais confortantes ao aperfeiçoamento de informações.

#### **2.12.1.1.6 As principais ferramentas de tecnologia aplicadas no RH**

Basicamente elas são as ferramentas tecnológicas que serão implantadas pelo sistema especializado para a área de recursos humanos, o fato é que terá os mesmos cuidados com os funcionários que compõe o âmbito tais como; assistência, benefícios, otimização de processos, redução de custos. Ela não irá tornar os profissionais em uma máquina, e sim, terá uma agilidade, ética e mais volatilidade, com Framework, Big Data. Haverá uma mudança aos profissionais que ficaram na linha de frente dessas mudanças em equipes.

A função do RH nesta área será prestar assistência de forma integrada com responsabilidades de equipe, sendo função do gestor, por ser uma área muito abrangente as dedicações aconteceram em tarefas transacionais, com uma prestação de apoio as questões pontuais, passa a sentir a necessidade de manter em questões de assuntos que estavam em debate para se envolver de forma mais radicalizada.

Para Bichuetti (2020) Área de RH, que tem muitas organizações ainda se dedicava em tarefas transacionais e a prestar apoio aos gestores em temas pontuais, passa a ter a necessidade de se envolver de forma mais holística em temas que anteriormente estavam no campo dos profissionais da linha da frente, e a prestar-lhes mais assistência de forma integrada, reconhecendo, porém que a responsabilidade pela gestão das equipes é do gestor. A evolução na área de recursos humanos se volta para a gestão de pessoas, não será mais a mesma, com a implantação de novos modelos de trabalho, remuneração, capacitação, desenvolvimento, atração, gestão de talentos serão a implantação de desafio e capacidade para o RH. Ferramentas tecnológicas de análise de dados para tomadas e compartilhamento de decisões (liderança) e análise preditivas para ações preventivas também devem ser incorporadas. A área de RH será um ponto forte na mudança de todos os departamentos, junto com os funcionários trabalhando de forma atualizada.

Às mudanças afetam de forma distributivas como nos relacionamentos sociais e no ambiente de trabalho, a intenção não é transformar tudo em máquinas, fazer obedecer a comandos e estabelecer controles, esse laudo não cabe mais no RH. Essa questão traz um ar de renovação as pessoas, e a área de recursos humanos deve se tornar facilitadora, e embasar todos os critérios de trabalho em recursos automatizados.

Ainda na visão de Bichuetti, a transformação nós comportamentos e relacionamentos o ambiente de trabalho. Comando e controle não cabem mais nas ações como pessoas; surge um novo “humano” e a área de RH deve se colocar numa posição de facilitação.

Considerando os pensamentos das citações acima, dessarte de que esses processos implantados serão um ótimo recurso para a motivação dos funcionários diante dos benefícios, metas e objetivos. Da mesma maneira se converteria em reações benéficas para a hierarquia que adotarão esses processos de otimização e custos. E importante também frisar que ela será uma tendência em que todos estarão por dentro, e se combinando de forma mais proativa, a fim de continuar a constante evolução, não só humana mais organizacional também. Na área do RH será uma serventia que se tornará uma inspiração pelo fato de onde ela irá atuar, e como ela vai modificar as ações dos departamentos, os funcionários se tornarão revolucionários, os profissionais do futuro terão a oportunidade de profissionalização em demais funções organizacionais.

#### **2.12.1.1.7 Transformação digital: As principais ferramentas para otimização de processo, aumento de qualidade e redução de custos**

A era moderna auto intitulada “Era Digital” vem abrangendo a necessidade de promover novos métodos de alcance da modificação da estrutura da empresa, com a primeira revolução industrial, novas técnicas organizacionais vem tomando espaço para acompanhar a onda do progresso tecnológico. Pode até deixar um ar de transparência da realidade, devido a esse movimento de digitalização, desenvolvimento de sistemas que se conectaram com funcionários, gestores, chefes, enfim, afetando toda a estrutura organizacional.

Não é de hoje que a digitalização vem ganhando ênfase, entre os séculos XVIII e XIX a necessidade de otimizar processos por meio de produção em massa se tornou fundamental para tal função. Nos acontecimentos históricos as revoluções tomara espaço para impulsionarem tal crescimento, um deles aconteceu durante a primeira e segunda revolução Industrial onde o crescimento de empresas têxtil e de ferraria foram alcançadas devidos as máquinas tecnológicas da época, tais evoluções afetaram também os bens de senso comum e o impulso em indústrias químicas, redes elétricas e petróleo.

Desde os primórdios da era industrial, a necessidade de otimizar os meios de produção em massa se tornou essencial para o desenvolvimento de novas tecnologias". "Entre os séculos XVIII e XIX surgiram a primeira e a segunda revolução industrial, que impulsionaram o crescimento da indústria têxtil e de ferro, avanços na indústria química, elétrica, de petróleo e de aço, e a produção em massa de bens de consumo. (EVANGELISTA, 2017, p. 49)

A modernização de hoje é o "novo normal" ela é uma alta e desenvolvida questões lógicas e de planejamento, que vem antes do trabalho real. Os profissionais da área da tecnologia estão desenvolvendo novos modelos de sistemas de software que orientam em questões dos resultados que podem ocorrer durante os trabalhos exercidos de produção ou quando estão em ação, para que tenha uma sólida base de como esses novos modelos de trabalho estão se adaptando ao dia a dia dos funcionários, para esse denomina a simulação, teste antes colocar em aplicação manual.

Atualmente, o cenário mundial presencia uma constante e elevada modernização lógica do planejamento, que antecede a aplicação real. Estão sendo desenvolvidos softwares que auxiliam na previsão dos efeitos que podem ocorrer em um processo produtivo ou em ação". "Essa previsão é considerada como a simulação. (EVANGELISTA, 2017, p. 5)

A simulação é uma maneira de se ter a certeza de que aquela ideia de implantação vai se adequar ao ambiente de trabalho. Ela pode ocorrer entre muitos processos dependendo da visão de quem vai influenciar essa tática, até os desenvolvimentos do produto que se vai colocar em negócios. Ela também oferece a previsão de benefícios que ela pode alcançar, no sistema de gestão a informação possuem acesso a essa trilha de testes aplicados, em prol da qualidade cita os ganhos e a flexibilidade necessária para velocidade, confiabilidade e processos de manufaturas.

A simulação pode ocorrer muito antes do que se imagina, desde a concepção dos custos de produção até o desenvolvimento do produto, que chegará ao mercado. Além da previsão, os benefícios obtidos pela simulação se estendem ao sistema de gestão a informação, os ganhos em prol da qualidade, velocidade, confiabilidade e flexibilidade do processo de manufatura. (EVANGELISTA, 2017, p. 50)

Se a visão por parte da hierarquia organizacional for pela era digital, e não ao contrário, a implantação se tornará mais eficaz, a fim de que os profissionais receberão a digitalização, e não ao contrário, o cenário tornará as mudanças mais receptivas. E os objetivos se tornarão mais reais diante das metas e estratégias definidas pela empresa em base da tecnologia digital, promover novas métricas podem colocar em alto patamar as empresas que possuem os sistemas adotados tecnologicamente.



### 3 ESTUDO DE CASO

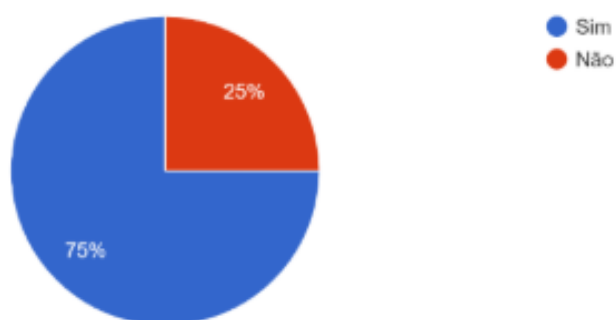
Tendo em vista todos os dados que irão ser apresentados abaixo, os gráficos desenvolvidos e construídos por meio da pesquisa de campo que foi desenvolvida através de um questionário aplicado com foco em líderes, já que o tema está delimitando em saber o papel do líder frente a transformação digital. Desta forma desenvolvemos toda a pesquisa de campo através de um questionário estruturado no Google Forms com a ajuda de redes sociais como, LinkedIn e WhatsApp para o compartilhamento com os líderes para que eles respondam os questionários desenvolvidos e estruturado para a obtenção final dos gráficos e dos dados satisfatórios. Os gráficos abaixo foram aplicados e respondidos somente pelo público-alvo que foram os líderes, atuante ou não na área, tendo como base para desenvolvimento 24 respostas para embasamento da pesquisa de campo.

### 3.1 GRÁFICOS

#### Gráfico 1 - Ocupação de líder

Foi feito um questionamento para verificar o perfil do público em relação a hierarquia exercida.

Questão 1 - Atualmente você exerce algum cargo de liderança?

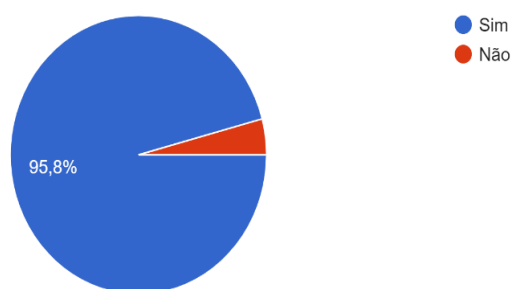


De acordo com os dados, foi identificado que, 75% dos profissionais estão na posição de líder. Para Lustri (2019), o cargo de liderança envolve várias funções diferentes, e essas vão ser definidas de acordo com o clima organizacional, estrutura ou dinâmica da empresa. Porém, há algumas funções que se relacionam a Gestão de Pessoas, e essa característica deve representar a empresa e sua equipe, elaborar planos, seguir com a tarefa e ter uma garantia de execução.

## Gráfico 2 - Transformação Digital

Nesta apuração, houve uma sondagem para o levantamento de dados, e tinha como prioridade, saber a quantidade de pessoas que sabem o que é a transformação digital.

Questão 2 – Você sabe o que é transformação digital?

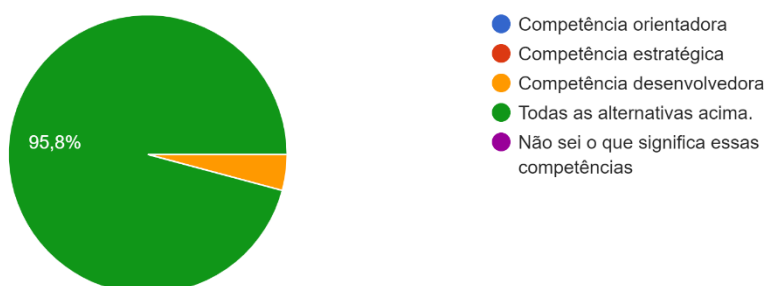


Nesse caso, podemos observar que a grande maioria sabe sobre a tecnologia, totalizando 95,8%. Na visão de Daher (2019), a transformação digital é uma adoção de novos processos automatizados, e implantações de novas ferramentas digitais para métodos estratégicos de negócios, é uma mudança complexa de novas mudanças na cultura da organização.

### Gráfico 3 - Valências de líder

A pesquisa teve uma abordagem para identificar quais competências listadas na averiguação se faz mais importantes para os líderes e seus liderados.

Questão 3 - Quais das competências abaixo você acha essencial para que o líder venha beneficiar uma organização frente a transformação digital?

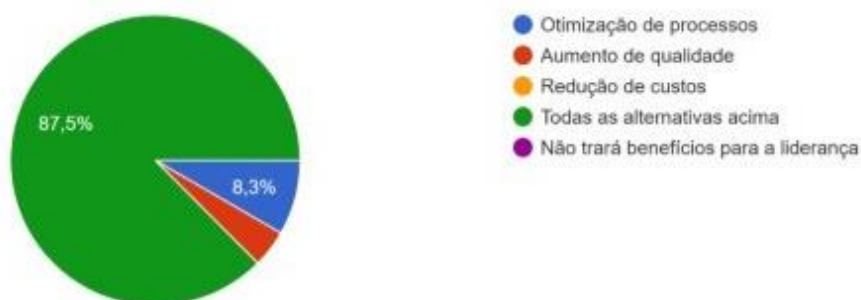


Como se pode ver, há três competências em evidência acima, mas nenhuma se fez mais ou menos importante. De acordo com os dados, 95,8% apontam que todas as três competências listadas são de suma importância para o profissional. Andriolo (2017), afirma que as habilidades de um líder pode ser desenvolvida e ter uma maior potencialização, não importa qual seja a área da empresa, o líder vai está em constante evolução para se aprimora e trazer mais habilidades para com sua equipe, assim, ele não terá limitações para exercer sua ocupação.

## Gráfico 4 - Os benefícios que a transformação digital trará para as organizações e lideranças.

Foi posto em análise quais seriam os essenciais benefícios que a transformação digital irá trazer para as organizações e lideranças.

Questão 4 - Quais os essenciais benefícios você acha que a transformação digital irá trazer para as organizações e para a liderança?



O resultado da pesquisa de acordo com o gráfico acima foi que 87,5% afirmam que todos os benefícios citados são essenciais para as organizações e liderança. Segundo Tiago Magnus (2018), ele afirma que os benefícios da transformação digital dentro das organizações e liderança, são o aumento de produtividade, ou seja, aumento de qualidade, economia financeira que basicamente é aplicado como redução de custos e a otimização de processos e serviços.

## Gráfico 5 - A atitude indispensável para um líder.

Com o intuito de analisar qual a atitude e ações o líder deve ter e qual é indispensável frente a transformação digital.

Questão 5 - Quais das atitudes abaixo é indispensável para um líder?

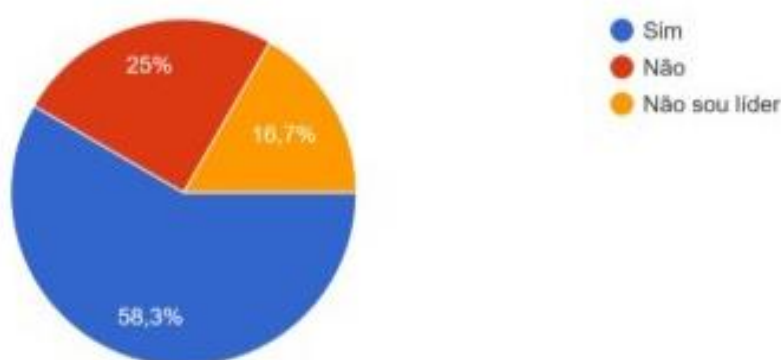


O gráfico apresentado o resultado que 75% das pessoas acreditam que todas as alternativas de competências citadas no gráfico são indispensáveis para um líder. Conforme Charles Prada (2015), ele afirma nove atitudes eficaz que o líder deve ter, porém as atitudes que o mesmo afirma que nos interessa são adotar uma atitude positiva demonstrando sempre otimismo e dedicação, comunicar se claramente para que não haja dúvidas em sua equipe, repassar informações e indicar metas, a busca pelo aprimoramento profissional ou seja a atitude de autoconhecer para que seja desenvolvido uma perfeita gestão, incentivar o pensamento criativo ou seja aceitar novas ideias e inspirar pessoas com as suas ações de forma que seja criado um espaço de troca de ideias, abertura de oportunidades e que os colaboradores participem das trocas de ideias, opiniões e sugestões.

## Gráfico 6 - Os cargos de liderança são capacitados ou treinados frente as tecnologias dentro das organizações.

Feito como colocação de análise para sabermos se os cargos de liderança recebem algum treinamento ou capacitação para lidar com as tecnologias aplicadas dentro das organizações.

Questão 6 - Os cargos de liderança recebem capacitação ou treinamentos para lidar com as tecnologias aplicadas dentro da organização?

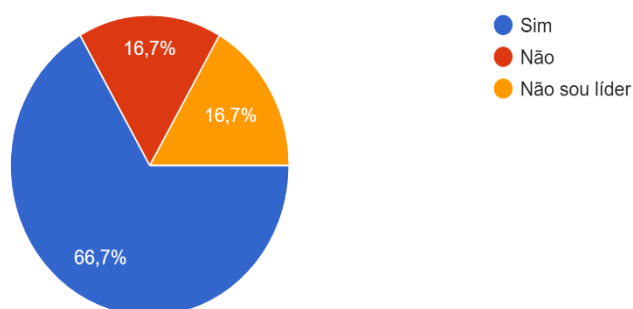


No resultado dos gráficos podemos analisar que 58,3% das pessoas afirmam que os cargos de liderança recebem capacitação e treinamentos para lidar com as tecnologias aplicadas dentro das organizações. Segundo, Araújo (2006) o treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo, podendo ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa. O treinamento não deve ser confundido com uma simples questão de realizar cursos e proporcionar informação. Significa atingir o nível de desempenho almejado pela organização através do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham. Para tanto é desejável criar e desenvolver uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças da organização.

## Gráfico 7 - Capacitação do Líder.

Nesta pesquisa podemos ter o levantamento da porcentagem de líderes que se sente capacitado para atuar frente a transformação digital.

Questão 7 - Você como um líder, sente se capacitado para atuar frente as transformações digitais?



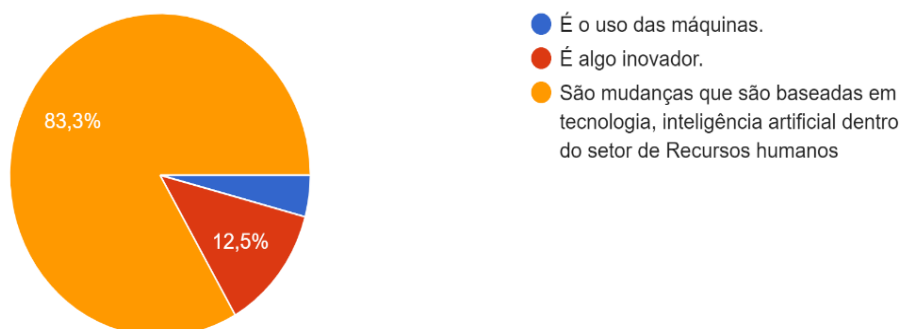
Identificamos dentro do público-alvo que, 66,7% dos profissionais sente-se capacitados para atuar frente as transformações digitais. De acordo com Schwab (2018) o papel dos líderes nas empresas tem assim uma grande responsabilidade, com a criação de condições para o desenvolvimento de tecnologia segura e socialmente próspera, quarta revolução industrial, e as mudanças sistêmicas resultantes, enfatizam mais do que nunca a necessidade crítica para o envolvimento e colaboração de líderes e liderados em torno de questões cada vez mais complexas.



## Gráfico 8 - O que é a Revolução 4.0?

O gráfico abaixo tem como objetivo saber o que os profissionais entendem sobre a Revolução RH 4.0.

Questão 8 - O que você entende de revolução RH 4.0?

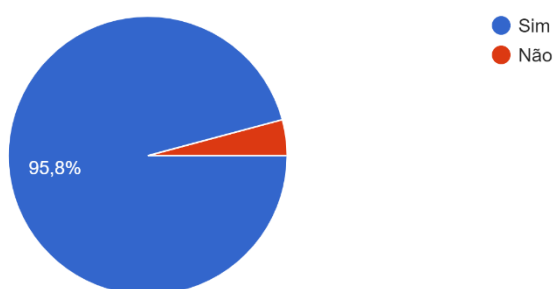


De acordo com a pesquisa, 83,3% dos líderes entendem que RH 4.0 são mudanças que são baseadas em tecnologia, inteligência artificial dentro do setor de Recursos Humanos. Para Grant (2019), além de significar a adoção de processos tecnológicos mais avançados e de novas práticas na realização de seus processos tradicionais (como seleção de colaboradores, controle de pagamento, controle de presença etc.), o conceito de RH 4.0 também aponta para uma mudança no papel do departamento de Recursos Humanos.

## Gráfico 9 - Aperfeiçoamento Profissional.

Nesta pesquisa podemos identificar se os líderes consideram que os colaboradores terão que ter um aperfeiçoamento em suas habilidades para se adaptar aos sistemas.

Questão 9 - Na sua opinião, os colaboradores terão que ter um aperfeiçoamento em suas habilidades profissionais para se adaptar aos sistemas padronizados?

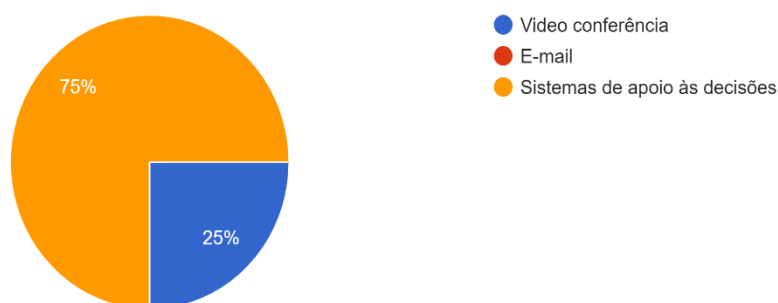


Como mostra no gráfico, 95,8% dos líderes afirmam que os colaboradores terão que ter um aperfeiçoamento em suas habilidades profissionais para se adaptar aos sistemas padronizados. Segundo Moscovici (2019), terminar um curso seja universitário ou técnico não basta para uma carreira profissional produtiva. A pessoa necessita atualizar-se frequentemente ou permanentemente, por quanto às mudanças tecnológicas, econômicas e sociais são rápidas exigindo adaptação contínua a novas condições de vida e de trabalho para sobrevivência, crescimento e realização pessoal e profissional

## Gráfico 10 - Implantação de tarefas transacionais.

Neste levantamento obtivemos a informação sobre qual a opção que se encaixa e se torna essencial para implantação de tarefas transacionais dentro das organizações.

Questão 10 - Para a realização de “tarefas transacionais” (processo de suporte em níveis operacionais utilizado em tarefas com sistemas automatizados de forma repetitiva, como controle de estoque) os líderes devem prestar assistência e apoio a equipe. Quais das opções abaixo é essencial para implantação nas empresas?

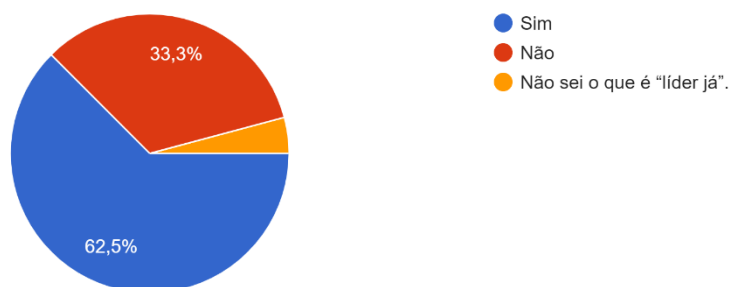


De acordo com a pesquisa podemos identificar que 75% do público-alvo respondeu que a implantação essencial para processos de suporte em níveis operacionais são sistemas de apoio as decisões. De acordo com Maia (2012), [...] um sistema transacional pode ser utilizado para a tomada de decisão e, até mesmo em algumas situações operacionais ocorrem em algum nível algum tipo de tomada de decisão.

## Gráfico 11 - Padrão do “líder já”.

Nesta pesquisa podemos identificar a quantidade de pessoas que se consideram dentro do padrão de perfil do “líder já”.

Questão 11 - Você acha que está nos padrões do “líder já” (pessoa apta que possui conhecimento sobre as transformações digitais)?



Identificamos que dentro do público-alvo questionado, 62,5% consideram que estão no padrão do “líder já”. De acordo com Almeida (2020), o perfil mais integral para passar pela transformação digital é o perfil do líder coach, tendo como pilares principais à filosofia de gestão Lean, como também a melhoria contínua, e tendo o pilar de que problemas são oportunidades, e assim tendo o autoconhecimento, autodesenvolvimento de habilidades e competências como base do coaching.

## CONCLUSÃO

Esta pesquisa propôs como objetivo, uma exploração a capacitação, adaptação dos líderes e seus benefícios perante a transformação digital, que por tais questionamento e da problemática tivemos o conhecimento e as informações da atitude do papel do líder frente a transformação digital, e o novo auto intitulado novo normal. Com essas informações podemos dizer sobre a importância que os colaboradores têm, e devem aperfeiçoar suas habilidades profissionais para obter uma adaptação aos sistemas padronizados. Já as competências obtidas como resultados foram, competência orientadora, competência estratégica e competência desenvolvedora, tendo como base o tema delimitado, o papel do líder frente a transformação digital. Obtemos por meio da sondagem das hipóteses, resultados como, obtenção de atitudes e ações por meio do líder, atitudes como inspiradoras, é o líder ser motivado, positivo, estar aberto a novas ideias e investir no autoconhecimento, ter uma liderança empreendedora, formadora, integradora, desenvolvedora, adaptativa, estratégica, orientada a resultados e ágil. Desta forma o tema delimitado é importante para obtermos informações de como está sendo desenvolvida esse papel do líder frente a transformação digital, como as ações, atitudes e competências serão desenvolvidas, e como isso pode beneficiar as organizações por meio de uma eficácia na liderança, e de uma evolução nos resultados da empresa, isso, de forma estratégica. Neste caso, os resultados obtidos como esperado vão ser benéficos tanto para as organizações, quanto para os líderes, isso, porque a revolução tecnológica os fará sentirem a necessidade de se aperfeiçoarem cada vez mais, para que obtenham os estímulos individuais e profissionais. Desta forma o líder terá um novo perfil composto por novas competências e capacidades, terão que otimizar custos e mais eficiência nos processos operacionais, de modo a obter resultados satisfatórios em pouco tempo. Observa-se também que o cargo de liderança exige autoconhecimento do profissional para que se tenha uma adaptabilidade frente às novas mudanças. O direcionamento das pesquisas e estudos foram abrangentes, a linha para obtenção de informações foi extensa através de livros, monografias e revistas, com essas linhas para obtenção tivemos muitos artifício para embasar todo o trabalho, deixando o extenso, porém, sendo assim em todo o trabalho tivemos dificuldades

para realizar o desenvolvimento de todos os tópicos com êxito, mas conseguimos ótimos embasamentos, sendo muitos assuntos pertinentes ao tema. Relacionado a pesquisa de campo, tivemos limitações por motivos de que a Covid-19 não nos permitiu ir a uma empresa para aplicarmos os questionamentos frente a frente com os líderes, e descobrir qual é o papel dos mesmos frente a transformação digital. Mesmo com todas essas restrições, redirecionamos nossas ideias e fizemos os questionamentos virtualmente por redes sociais e contato direto com líderes, desta forma conseguimos realizar a pesquisa de campo com sucesso, onde tudo que foi proposto e idealizado no começo do projeto, foi alcançado. Como já descrito, porém, todo o projeto foi redigido numa melhor forma e sempre com qualidade. Em se tratando de tecnologia, sabemos que não há limitações, ela sempre estará em grande evolução, causando ainda mais impacto não só organizacionais, como também em outros aspectos do cotidiano. Dessarte quê, os estudos são a maior potencialização para novas descobertas, e no cenário no qual nós nos encontramos, não haverá limitações para que se tenha um rumo de novos assuntos semelhantes. De acordo com os índices de inteligência, as empresas investiram em ferramentas digitais como internet das coisas, plataforma de dados. Temos ciência de que as mudanças digitais nas corporações não vão parar de crescer, e isso, abre caminho para novos estudos sobre as novas tecnologias que ainda estão por vir. Há algumas tendências que estão na mira do futuro visionário que avistamos, como, a Hyperautomation que utiliza tecnologias avançadas como inteligência artificial, ou a multiexperience que permitirá as organizações melhorarem a experiência de seus colaboradores, por interações mais eficientes. Essas são algumas de muitas plataformas que podem ser estudadas para desvendar todos os principais fundamentos que trarão para as empresas, e de quem a compõe.

O trabalho foi extenso, com um conteúdo que exigiu muito empenho de todas as pessoas envolvidas, exigiu dedicação, mas que proporcionou uma variedade de informações sobre o nosso conteúdo, não só para os leitores, mas pra nós que desenvolvemos, as informações contidas no trabalho de conclusão de curso são informações importantes para qualquer pessoa ou profissional. Foi bem aproveitado a utilização de todo o processo do trabalho, pesquisa de campo foi relativa considerando o número de respostas, mas o suficiente para tabulação de dados. Diante desse cenário que o nomeamos como novo normal, não houve assunto que proporcionou mais conhecimento futuro que este trabalho, foi absorvido o máximo

possível para proporcionar aos leitores, valiosas informações contidas em uma só leitura e será aproveitado em outros estudos em maior potencialização das próximas gerações futuras.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Maria Aparecida de. **Psicologia aplicada à administração: Uma abordagem interdisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ALMEIDA, Jefferson. O desafio de liderar na era da transformação digital, 2020. Disponível em: <<https://br.ciandt.com/blog/o-desafio-de-liderar-na-era-da-transformacao-digital>>. Acesso em: 30 de agosto de 2020.

ALMEIDA, Vinicius Nóbile de. **Otimização de Processos: o que é benefícios e como fazer**, 2018. <<https://www.euax.com.br/2018/09/otimizacao-de-processos-bpm/>>. Acesso: 01 de setembro de 2020

ALOISE, Geraldo. Autoconhecimento Profissional. 1ª Edição. Buqui, 2015.

ALVES, Valmir. **RH 4.0: o que é desafios e ações para aplicar no seu setor**. Gupy, 2020. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/rh-4-0>>. Acesso em: 30 de agosto de 2020.

ARBACHE, Fernando. **Inovação em RH Novo normal'**: Como empresas e profissionais devem se adaptar pós-pandemia. Disponível em <<https://forbusiness.vagas.com.br/novo-normal-pandemia/>>. Acesso em: 01 de setembro de 2020

BASSO, Carlos. Principais estilos de liderança e suas consequências na organização, 2016. Disponível em: <<https://crbasso.com.br/blog/principais-estilos-de-lideranca/>>. Acesso em 28 de agosto de 2020.

BAUMOTTE, Ana Cláudia Trintenaro. Gerenciamento de pessoas em projetos. 3ª Edição. Editora FGV. Rio de Janeiro. 2013. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=hyeHCgAAQBAJ&pg=PT46&dq=Tipos+de+Equipe&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjXmp6ejcvsAhVAF7kGHTE2DvoQ6AEwA3oECAUQAg#v=onepage&q=Tipos%20de%20Equipe&f=false>>. Acesso em 23 de outubro de 2020

BELLUZZO, Regina Baptista, 2019. **Transformação digital E competência em Informação: reflexões sob o enfoque da Agenda 2030 e dos Objetivos De Desenvolvimento Sustentável**. Relato de Pesquisa. Rio de Janeiro – RJ. 2020, p-28.

BENLIAN, Alexander, MATT, Christian, ET AL, 2015, MAJCHRZAK, Markus, et al, 2016. **Processo de inovação no contexto de transformação digital: Framework para gestão da inovação**. Ciki. Porto Alegre – Rio Grande do Sul. 2020, p-15.

BENTO, Antônio; RIBEIRO, Maria. **A liderança escolar a três dimensões: Diretores, Professores e Alunos**, 2013 – Bragança. Disponível em: <[https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1aKox6v-e-rWto3I\\_PeuAlAQ6WxH-WBhU](https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1aKox6v-e-rWto3I_PeuAlAQ6WxH-WBhU)>. Acesso em 26 de setembro de 2020.



BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido.** <<https://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-34-num-3-ano-1994-nid-44307/>>. São Paulo: Atlas, 1994. Acesso em 28 de agosto de 2020.

BICHUETTI, Luana Bernardi, BICHUETTI, José Luís. Gestão de pessoas não é com o RH. 3 Edição, p- 144. Saint Paul Editora, 2020.

BOHNEN Taline Daiani. Gestão Da Adaptação Dos Colaboradores Na Empresa John Deere Brasil – Construction. 2012.100 F. Monografia. disponível em <<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/1417/TCC%20Taline%20Bohnen.pdf?sequence=1>>. Monografia (Graduação em administração). UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul, 2012.

BRUNO, Léo. (2019) **Liderança 4.0: valores que diferenciam líder de gestor.** São Paulo. Disponível em: <<https://www.blbbrasil.com.br/blog/lideranca-40/>>. Acesso em: 29 de junho de 2020.

BURH. **RH 4.0 e o tradicional: quais são as diferenças?** 2019. Disponível em: <<https://blog.burh.com.br/tecnologia-para-rh/burh/rh-4-0-e-tradicional-quais-sao-as-diferencas/>> acesso em: 31 de agosto de 2020

By marketing@gestaoclick.com.br. Quais são os diferentes tipos de equipes de trabalho; Super Atualizado, 2017, disponível em: <<https://superatualizado.com.br/quais-sao-os-diferentes-tipos-de-equipes-de-trabalho/>>. Acesso em 30 de agosto de 2020.

CAMARGO, Renata Freitas. Quais são as competências estratégicas de gestão de projetos? Disponível em: <<https://www.glicfas.com.br/competencias-estrategicas-de-gestao-de-projetos/>>. São Paulo, 2019. Acesso em 06 de novembro de 2020.

CAMPOS, Hosana Régia Santos Siqueira. **Capacitação em liderança no setor público:** a importância a formação de líderes transformadores por meio da gestão por competência – caso TER-MA. 102 f. Monografia (Graduação em Curso de Administração) – Universidade Federal do Maranhão: São Luís, 2014

CAMPOS, J. P.; GUIMARÃES. S. **Em busca da Eficácia em Treinamento** – Norma ABNT NBR ISSO 10015:2001. São Paulo, 2009.  
<[https://www.google.com.br/books/edition/Em\\_busca\\_da\\_etic%C3%A1cia\\_em\\_treina/mentamento/oWKiAQvtwWUC?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=os+tipos+de+capacita%C3%A7%C3%A3o&pg=PA7&printsec=frontcover](https://www.google.com.br/books/edition/Em_busca_da_etic%C3%A1cia_em_treina/mentamento/oWKiAQvtwWUC?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=os+tipos+de+capacita%C3%A7%C3%A3o&pg=PA7&printsec=frontcover)>. Acesso em: 28 de agosto de 2020

CAMPOS, Stela. (2020) Manter equipe motivada é o maior desafio dos gestores brasileiros. São Paulo. Disponível em: <<https://valor.globo.com/carreira/noticia/2020/06/16/manter-equipe-motivada-e-o-maior-desafio-dos-gestores-brasileiros.ghtml>>. Acesso: 02 julho de 2020.

CARDOZO, Carla Marchesini. Trabalho em equipe e seus motivadores. Monografias (Mestrado Profissional em Administração) fundação Getulio Vargas, 2016.

CARMO, Jacqueline. Lider desenvolvedor, 2012. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/noticias/lider-desenvolvedor-serie-perfis-de-gestores/>>. Acesso em 02 de setembro de 2020.

CAVALCANTI, Vera Lucia et al. Liderança e Motivação. Rio de Janeiro, 2009. 3ª Edição. Editora: FGV. 152p. disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=v4lIDwAAQBAJ&pg=PA41&dq=O+lider+orientado+para+peoas+deve+apresentar+os+seguintes+comportamentos:&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwiX9LWHoMvsAhVxGLkGHcEKDN4Q6AEwAHoECAMQAq#v=onepage&q=O%20lider%20orientado%20para%20peoas%20deve%20apresentar%20os%20seguintes%20comportamentos%3A&f=false>>. Acesso em: 22/10/2020

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 9ª Edição. São Paulo: Manole Ltda, 2014

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 3ª Edição. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

Conexa Saúde. **RH 4.0:** Entenda o que é esse conceito e como está mudando o RH das empresas. Telemedicina Conexa, 2019. Disponível em: <<https://blog.conexasaude.com.br/rh-4-0/>>. Acesso em: 30 de agosto de 2020.

COX, Josie. (2020) **Carreira pós-covid-19:** porque é difícil prever um futuro melhor. São Paulo. Disponível em: <<https://forbes.com.br/carreira/2020/04/carreira-pos-covid19-por-que-e-dificil-prever-um-futuro-melhor/>>. Acesso em: 02 jul. 2020

CRAINER, Stuart; DEARLOVE, Des. **Liderança:** Como atingir o sucesso organizacional. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=9ZhZBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Lideran%C3%A7a:+Como+atingir+o+sucesso+organizacional&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwiphZXM8qXsAhXlwFkKHbeuA-8Q6AEwAHoECAAQAg#v=onepage&q=Lideran%C3%A7a%3A%20Como%20atingir%20o%20sucesso%20organizacional&f=false>> Porto Alegre, Bookman, 2014. Acesso em 02 de julho de 2020

CRUZ, Helio Alves da; SOUZA, Luciano Frederico de; CECCHI, Adriano. **Adaptação organizacional:** Uma análise da produção científica nos enanpads no período de 2000 A 2008. Santa Catarina: Universidade do Vale do Itajaí – Univali, 2010. Disponível em: <[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/101\\_Adaptacao%20Organizacional%20-%20Seget%202009%20-%20Ajustado.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/101_Adaptacao%20Organizacional%20-%20Seget%202009%20-%20Ajustado.pdf)>. Acesso em 07 de setembro de 2020.

CURSINO, Nicolas. A importância do autoconhecimento para o desenvolvimento da liderança. Catho, 2010. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/nicolai-cursino/a-importancia-do-autoconhecimento-para-o-desenvolvimento-da-lideranca/>>. Acesso em: 29 de agosto de 2020.

DESAULNIERS, Julieta Beatriz Ramos. **Gestão Estratégica de Competências:** a “mão visível” na formação do cidadão. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007, p. 37.

Disponível em:

<<https://books.google.com.br/books?id=NnMHjIjNMG0C&pg=PA37&dq=compet%C3%A4ncias+estrat%C3%A9gicas&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwiFtvux8sjsAhVkJkGHaigARAQ6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q=compet%C3%A4ncias%20estrat%C3%A9gicas&f=false>>. Acesso 02 de julho de 2020.

DIAS, Mariana. **Capacitação profissional**: o que é e qual é a sua importância, 2020. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/capacitacao-profissional>>. Acesso em 27 de agosto de 2020

DUOMO, Aprendizagem Corporativa. **Transformação digital**: Competências estratégicas. disponível em: <<https://duomo.com.br/competencias-estrategicas/>> Postado dia 19/08/2019. Acessado em 21 de outubro de 2020

Editorial Que Conceito. Conceito de Capacitação. São Paulo. Disponível em: <<https://queconceito.com.br/capacitacao>>. Acesso em: 27 de agosto de 2020

EDUCA MUNDO. Equipe (2019). O RH 4.0 e as mudanças no ambiente de trabalho. São Paulo. Disponível em: <<https://www.educamundo.com.br/blog/rh-40>>. Acesso em: 01 de julho de 2020

Empresas&Cooperativas. **RH 4.0**: A Inovação. 2019. Disponível em: <<https://empresascooperativas.com.br/rh-4-0/>> Acesso em: 30 de agosto de 2020.

Equipe Instituto Brasileiro de Coaching. As 10 principais características de um bom líder, 2020. Disponível em: <[www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/principais-caracteristicas-bom-lider/](http://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/principais-caracteristicas-bom-lider/)>. Acesso em: 02 de setembro de 2020.

ERVILHA, A. J Limão. Liderando equipes para otimizar resultados. São Paulo: Nobel. 4ª Edição. 2012. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=mStrDwAAQBAJ&pg=PT46&dq=O+I%C3%A4Dder+formid%C3%A1vel+%C3%A9+aquele+que+nasceu+com+caracter%C3%ADsticas+de+lideran%C3%A7a.+Al%C3%A9m+disso,+%C3%A9+extremamente+esfor%C3%A7ado,+treina+e+desenvolve+habilidades,+tornando-se+um+I%C3%ADder+admir%C3%A1vel&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwi728ad1qvtAhXIHlkGHbRsAY0Q6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=O%20I%C3%ADder%20formid%C3%A1vel%20%C3%A9%20aquele%20que%20nasceu%20com%20caracter%C3%ADsticas%20de%20lideran%C3%A7a.%20Al%C3%A9m%20disso%2C%20%C3%A9%20extremamente%20esfor%C3%A7ado%2C%20treina%20e%20desenvolve%20habilidades%2C%20tornando-se%20um%20I%C3%ADder%20admir%C3%A1vel&f=false>>. Acesso em 24 de agosto de 2020.

ETZIONI, A. Uma Empresa é Uma Organização. Disponível em: <<https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/uma-empresa-e-uma-organizacao/9976>>. Acesso em: 27 de agosto de 2020.

EVANGELISTA, Cleide et al. **Indústria 4.0**: Como as empresas estão utilizando a simulação para se preparar para o futuro. Disponível em: <<https://revista.pgsskroton.com/index.php/rcext/article/view/5444>>. 2018. Faculdade Pitágoras. Minas Gerais – Belo Horizonte. p-53, Acesso em 24 de julho de 2020.

FREIRE, Hugo. **Capacitação de líderes**: Vale a pena investir? Disponível em: <<https://etalent.com.br/artigos/capacitacao-de-lideres/>> Rio de Janeiro, 2018. Acesso em 06 de novembro de 2020.

FIÚZA, César; Oliveira, NAVES; Bruno Torquato de Oliveira, SÁ Maria de Fátima Freire de. **Direito Civil**. 2008, 11ª Edição. 1098p. Copyright editora Del Rey Ltda. <https://books.google.com.br/books?id=rTXGZ3iRPscC&pg=PA1&dq=ADAPTA%C3%87%C3%83O+CONCEITO&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjMrsXdh8brAhVEIbkGHflzBZ0Q6wEwCHoECAkQAQ#v=onepage&q=ADAPTA%C3%87%C3%83O%20CONCEITO&f=false>  
Acesso: 31 de agosto de 2020.

GASPAR, Marcos Antonio et al. 2016. **Gestão do conhecimento em empresas atuantes na indústria de software no Brasil**: Um estudo das práticas e ferramentas utilizadas. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05012011-124327/pt-br.php>>. Inf. & Soc. Paraíba – João Pessoa. p 166. Acesso em 31 de agosto de 2020.

GAUDENCIO, Paulo. Superdicas para se tornar um verdadeiro líder. 2010. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=ASxrDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Super+dicas+para+se+tornar+um+verdadeiro+l%C3%ADder&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjlo382avtAhWeGbkGHUw8CX8Q6AEwAHoECAQQAg#v=onepage&q=Super%20dicas%20para%20se%20tornar%20um%20verdadeiro%20l%C3%ADder&f=false>>. São Paulo. Saraiva. Acesso em 25 de agosto de 2020.

GRANATO, Luísa. Este tipo de líder vai perder espaço por causa da pandemia, segundo CEO. 2020, São Paulo. Disponível em: <<https://exame.com/carreira/este-tipo-de-lider-vai-perder-espaco-por-causa-da-pandemia-segundo-ceo/>>. Acesso em: 02 de junho de 2020.

HALF, Robert. **Liderança 4.0**: entenda o que é e porque implementar em sua empresa. 2019. São Paulo. Disponível em: <<https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/lideranca-40-entenda-o-que-e-e-porque-implementar-em-sua-empresa-rc>>. Acesso em: 29 de junho de 2020.

HIRYAPPA B; Ph. D. 2018, DUBIM et al. Gestão de motivação e suas teorias. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=LlIaDwAAQBAJ&pg=PT12&dq=MOTIVA%C3%87%C3%83O+NAS+ORGANIZA%C3%87%C3%95ES&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwilko21wsPrAhXLHLkGHU6GC5wQ6AEwBHoECAYQAQ#v=onepage&q=MOTIVA%C3%87%C3%83O%20NAS%20ORGANIZA%C3%87%C3%95ES&f=false>>. Acesso em: 28 de agosto de 2020.

Holanda, Isabel. Os principais desafios da gestão de pessoas na Indústria 4.0. 2019 São Paulo. Disponível em: <https://blog.fortestecnologia.com.br/industria-40/>. Acesso em: 02 de julho de 2020

IBC, Equipe. A importância do autoconhecimento profissional e pessoal. 2018. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-e-psicologia/importancia-do-autoconhecimento/> acesso em: 29 de agosto de 2020.

#### INNOVIA TRAINING HYPERLINK

"<https://www.innovia.com.br/blog/author/admin/>" &HYPERLINK  
 "https://www.innovia.com.br/blog/author/admin/" CONSULTING. Administração de empresas: entenda a diferença de organização e instituição, Innovia. Disponível em: <https://www.innovia.com.br/blog/business/administracao-de-empresas/>. Acesso em: 27 de agosto de 2020.

MAXWELL, John C. Segredos da capacitação. Editora: Vida Melhor. Rio de Janeiro. 2016. Disponível em: <https://play.google.com/books/reader?id=aBswDwAAQBAJ&hl=pt-BR&printsec=frontcover&pg=GBS.PT3#v=onepage&q=o%20que%20%C3%A9%20capacita%C3%A7%C3%A3o&f=false>. Acesso em 21 de outubro de 2020

JUNIOR, Oscar Jose Fernandes. **Estratégias de adaptação organizacional:** um estudo baseado nas tipologias de Miles e Snow entre as empresas associadas a rede de cooperação. Porto Alegre, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2014. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/4130/01.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 05 de setembro de 2020

KAHLER, Willian. O que é o novo normal. Disponível em <https://www.bemparana.com.br/noticia/o-que-e-o-novo-normal#.X06MVs-JLIV> Acesso em 31 de agosto de 2020.

KUVIATKOSKI, Carol. O que é transformação digital? Ideia no ar, 2020. Disponível em: [www.ideianoar.com.br/transformacao-digital-como-digitalizar-uma-empresa-tradicional/](http://www.ideianoar.com.br/transformacao-digital-como-digitalizar-uma-empresa-tradicional/); Acesso em, 26 de agosto de 2020.

LABORINFOR. **Organização empresarial:** o que é e como ela pode ajudar seu negócio?, Laborinfor consultoria de empresas, 2017. Disponível: <https://blog.laborinfor.com.br/organizacao-empresarial-o-que-e-e-como-ela-pode-ajudar-seu-negocio/>. Acesso em: 27 de agosto de 2020.

LEITE, Ana Cristina. Um estudo da revolução 4.0 e a necessidade de reinvenção no mundo do trabalho. 2018. Disponível em: <http://conic-semesp.org.br/anais/files/2018/trabalho-1000001516.pdf> >. 12 f. Ciências sociais e aplicadas. Faculdade ENIAC. Acesso em: 24 de julho de 2020.

LEMONS, Gabriel Bittencourt. Otimização de Processos Organizacionais Estudo de caso – Processo de Contas a Pagar. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/29151/29151.PDF>. (Puig Brasil). 2016.57F. Monografia. (Graduação em

Administração de Empresas). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015. Acesso em: 31 de Agosto de 2020

LIMA, Andressa Ramos de Lima. **4ª Revolução industrial e as mudanças no mercado de trabalho DMT: Democracia e mundo de trabalho em debate.** 2020. Disponível em: <<http://www.dmtemdebate.com.br/4a-revolucao-industrial-e-as-mudancas-no-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em: 30 de agosto de 2020.

Maf Consultores. **RH 4.0 e o tradicional: Saiba quais são as principais diferenças.** 2019. Disponível em: <<https://blog.mafconsultores.com.br/rh-atual-e-tradicional-saiba-quais-sao-as-diferencas/>>. Acesso em: 31 de agosto de 2020.

MACHIONI, Raphael. **Era digital: Entenda o que é isso e como impacta os negócios.** Tecnologia, 2018. Disponível em: <<https://transformacaodigital.com/>>. Acesso em 28 de agosto de 2020

MAGNUS, Thiago. 5 Benefícios da transformação digital para seu negócio. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/ultimas-noticias/37915/5-beneficios-da-transformacao-digital-para-o-seu-negocio.html>>. Acesso em 15 de novembro de 2020.

MAIA, Daniel Bento. Criação e Implantação de Sistema transacional em uma pequena empresa do comércio varejista. Porto Alegre, 2012. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/72994/000891665.pdf?sequence=1>>. Acesso em 17 de novembro de 2020

McKinsey & Company: Winning the Recovery — O novo consumidor pós COVID. RBS Intelligence: Corona vírus - hábitos de compra e consumo dos gaúchos. Edelman. Trust Barometer 2020.

MORAIS, Gisele O. **TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: Uma vantagem competitiva.** São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-e-desenvolvimento-uma-vantagem-competitiva/>>. Acesso em: 15 de novembro de 2020.

MARQUES, José Roberto (2019). A história da liderança. São Paulo. Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/a-historia-da-lideranca/#:~:text=Da%20pr%C3%A9%20hist%C3%B3ria%20aos%20dias,o%20desenvolvimento%20da%20pr%C3%B3pria%20humanidade.&text=Isso%20se%20prova%20com%20os,decisivas%20para%20definir%20fatos%20hist%C3%B3ricos>>. Acesso em: 02 de outubro de 2020.

MARQUES, Wagner Luiz. **Capacitação Pessoal e Profissional Para a Juventude do Mundo: Persuadir o curso.** 2013. Paraná. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=9spxDwAAQBAJ&pg=PA86&dq=capacita%C3%A7%C3%A3o+profissional&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwi33JLHI8vsAhXZH7kGHcmZBIEQ6AEwAHoECAMQAg#v=onepage&q=capacita%C3%A7%C3%A3o%20profissional&f=false>>. Acesso em 23 de outubro de 2020

MARTINS, Everton. (2019) **Hipótese do TCC**: tire as principais dúvidas e confira 5 dicas de como fazer. Santa Catarina. Disponível em: <<https://blog.mettzer.com/hipotese-tcc/>>. Acesso em: 29 de junho de 2020.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru, Introdução a Administração – 5. ed. rev. e ampli. – São Paulo: Atlas, 2000. Acesso em 17 de setembro de 2020

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução a Administração. 2000. 5º Edição. P- 408. Editora Atlas S.A.-2000. São Paulo  
Acesso em: 02 de setembro de 2020

MORAIS, Ana Flávia de Castro, et al. (apud MARTINS e MARINI 2010). Otimização de processos como instrumento para melhoria da prestação de serviços públicos e da comunicação com o cidadão no governo de Minas Gerais. Centro de Convenções Ulysses Guimarães Brasília/DF, 2013. Disponível em: <<https://www.semanticscholar.org/paper/Otimiza%C3%A7%C3%A3o-de-processos-como-instrumento-para-da-de-Morais-Rocha/5e6776b5ee866413195f8b21573410506af99fe0?p2df>>. Acesso 28 de agosto de 2020.

NERI, Aguinaldo (Org.). Gestão de RH por competências e a empregabilidade. 2014 – São Paulo. disponível em: <[https://play.google.com/store/books/details/Aguinaldo\\_Neri\\_Gest%C3%A3o\\_de\\_RH\\_por\\_compet%C3%A2ncias\\_e\\_a\\_e?id=kneADwAAQBAJ](https://play.google.com/store/books/details/Aguinaldo_Neri_Gest%C3%A3o_de_RH_por_compet%C3%A2ncias_e_a_e?id=kneADwAAQBAJ)>. Acesso em: 27 de agosto de 2020

NETO, Armando. O autoconhecimento especializado nas organizações. Psicologia.pt, 2018. Disponível em: <[https://www.psicologia.pt/artigos/ver\\_opiniao.php?o-autoconhecimento-especializado-nas-organizacoes&codigo=AOP0468#:~:text=O%20autoconhecimento%20especializado%20nas%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20pode%20ser%20uma%20ferramenta%20revolucion%C3%A1ria,e%20de%20forma%20bastante%20complexa.>](https://www.psicologia.pt/artigos/ver_opiniao.php?o-autoconhecimento-especializado-nas-organizacoes&codigo=AOP0468#:~:text=O%20autoconhecimento%20especializado%20nas%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20pode%20ser%20uma%20ferramenta%20revolucion%C3%A1ria,e%20de%20forma%20bastante%20complexa.>)>. Acesso em: 29 de agosto de 2020.

OLIVEIRA, N. F.; GASPAROTTO, A. M. S. **Motivação nas organizações**: um estudo de caso nos correios de bebedouro/sp. Revista Interface Tecnológica, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 93-102, 2010. Disponível em: <<https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/48>>. Acesso: 31 de agosto de 2020

PEREIRA, Carolina. **Liderança na era digital**: é preciso se adaptar (e rápido). Disponível em: <https://ittrends.com/conteudos/lider-da-era-digital/>>. São Paulo, 2020. Acesso em 06 de novembro de 2020

PRADA, Charles. 9 Atitudes que todo líder eficaz deve tomar. São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://www.euax.com.br/2015/10/9-atitudes-que-todo-lider-eficaz-deve-tomar/>>. Acesso em 15 de novembro de 2020.

PIMENTA, Tatiana. (2019) **Liderança: 8 estratégias para se tornar um bom líder.** São Paulo. Disponível: <<https://administradores.com.br/noticias/lideran%C3%A7a-8-estrat%C3%A9gias-para-se-tornar-um-bom-l%C3%ADder>>. Acesso em: 03 de julho de 2020.

PKT Desenvolvimento Empresarial. Quais competências o novo profissional precisa ter para se adaptar à transformação digital. 2019. Disponível em: <<https://pktdesenvolvimento.com.br/competencias-transformacao-digital/>>. Acesso em 02 de setembro de 2020.

Portal da Educação. Definição de Equipe: Disponível em: <<https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/definicao-De-equipe/16622>>. Acesso em: 30 de agosto de 2020

Portal Dale Carnegie. Habilidades que uma equipe de alta performance deve ter. 2018. Disponível em: <<https://portaldalecarnegie.com/7-habilidades-que-uma-equipe-de-alta-performance-deve-ter/>>. acessado em 30 de agosto de 2020

PRADA, Charles. 5 principais características do líder atual. Disponível em: <[www.euax.com.br/2017/09/5-principais-caracteristicas-do-lider-atual/](http://www.euax.com.br/2017/09/5-principais-caracteristicas-do-lider-atual/)>. Acesso em 02 de setembro de 2020.

Procenge. **Gestão Pós-pandemia: Como será o “novo normal” das empresas?** Disponível em: <<https://blog.procenge.com.br/pos-pandemia-empresas/>>. Acesso em: 01 de setembro de 2020

Publicado por Grupo SERES: O perfil do novo líder pós- pandemia. Disponível em <<https://www.gruposeres.com.br/o-perfil-do-novo-lider-pos-pandemia/>>. Acesso em: 01 de setembro de 2020.

RABELO, Agnes. **Transformação Digital: O que é, e quais os seus impactos na sociedade.** Rock Content, 2018. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/transformacao-digital/>> acesso em: 30 de agosto de 2020.

REIS, Miguel. **O contexto por trás da Transformação Digital e da 4ª Revolução Industrial, por que isso importa?** Transformação digital, 2018. Disponível em: <<https://www.proof.com.br>>. Acesso em: 28 de agosto de 2020.

RESENDE, Marcos. Autoconhecimento. Brasília: Editora Teosófica, 2012

RH para Você. O pós-pandemia e o novo normal nas organizações. Disponível <<https://rhpravoce.com.br/posts/o-pos-pandemia-e-o-novo-normal-nas-organizacoes>>. 2020. Acesso em: 02 setembro de 2020.

ROSA, Renata Helena Rodrigues, 2016. **A importância da liderança e motivação nas organizações.** Área temática: Gestão Estratégica e Organizacional. XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão 29 e 30 de setembro de 2016. Disponível em: <[https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_M\\_037.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_037.pdf)>. Acesso: 31 de agosto de 2020.



SALGUEIRO, Roberta. (2020). **Mercado de trabalho pós-pandemia:** as mudanças para empresas e colaboradores. São Paulo. Disponível em: <<https://www.folhavoria.com.br/economia/noticia/05/2020/mercado-de-trabalho-pos-pandemia-as-mudancas-para-empresas-e-colaboradores>>. Acesso em: 02 de julho de 2020.

SALES, Giuliano. (2020) Os 3 desafios do RH na indústria 4.0. São Paulo. Disponível em: <<https://blog.solides.com.br/desafios-do-rh-na-industria-4-0/>>. Acesso em: 01 de julho de 2020

SAMPAIO, Raphael. **Vantagem Digital:** Um guia prático para a transformação digital. Edição 1°. p-161. Editora Alta Books, 2018.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; CAMPOS, Marly Sorel; LÓTFI, Samir. (2012) **Liderança:** O que pensam executivos brasileiros sobre o tema? 2012. São Paulo, Universidade Presbiteriana Mackenzie. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/ram/v13n6/a04v13n6.pdf>>. Acesso em: 02 de julho de 2020.

SANTANNA, Thiago. Entenda a importância da capacitação profissional da equipe de trabalho, 2016. Disponível em: <<https://blog-br.softwareone.com/entenda-a-importancia-da-capitacao-profissional-da-equipe-de-trabalho#:~:text=Motiva%C3%A7%C3%A3o%20da%20equipe,seu%20desempenho%20em%20suas%20fun%C3%A7%C3%B5es>>. Acesso em: 27 de agosto de 2020.

SCHWAB, Klaus; tradução Daniel Moreira Miranda. A quarta revolução industrial. 1º Edição. São Paulo: Edipro, 2016.

SILVA, Nelson, 2018. **Transformação digital:** à 4ª revolução industrial. São Paulo – SP. p-18, 2020.

SOUSA, Antonio Pereira de. Proposta de uma programação de capacitação de Líderes de Processos Produtivos. 95 f. Dissertação (Mestre em Engenharia Mecânica). Comissão de Pós Graduação em Engenharia Mecânica; Campinas, 2009.

TATSCH, Geisa Camillo. Autoconhecimento e Liderança. 2016. Porto Alegre. 29p. disponível em: <[http://proweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu\\_doc/apostila\\_al.pdf](http://proweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/apostila_al.pdf)>. Acesso em: 18 de outubro de 2020

Thibes, Guilherme. **O que é Empresa? Qual a diferença entre Empresa e Empresário?** - Conheça o conceito e diferença entre os institutos. 2015. São Paulo. disponível em: <https://guithibes.jusbrasil.com.br/artigos/311871680/o-que-e-empresa-qual-a-diferenca-entre-empresa-e-empresario>>. Acesso em 15 de outubro de 2020

TONET, Helena et al. Desenvolvimento de equipes. 2ª Edição. Editora FGV. Rio de Janeiro, 2009. 164p. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=x4IIdwAAQBAJ&pg=PA66&dq=Principais+ca>>

racter%C3%ADsticas+de+uma+equipe&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjnr-mPgsvsAhVYHrkGHfVUDosQ6AEwAAnoECAQQAg#v=onepage&q=Principais%20caracter%C3%ADsticas%20de%20uma%20equipe&f=false>. Acesso em 23/10/2020

TOZZI, Elisa. (2020). Estas são as habilidades mais importantes para os líderes durante a crise. São Paulo. Disponível em:

<<https://vocesa.abril.com.br/empreendedorismo/habilidades-lideres-na-crise/>>.

Acesso em: 03 de julho de 2020.

WHITE, Randall P; HODGSON, Philip; CRAINER, Stuart. A Liderança do futuro.

Disponível em:

<<https://books.google.com.br/books?id=9DCNQCbRQmEC&printsec=frontcover&dq=A+LIDERAN%C3%87A+DO+FUTURO+Randall+P.+White&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwj3k7TYxYjtAhXdIrkGHQLDDo8Q6AEwAHoECAAQAg#v=onepage&q=A%20LIDERAN%C3%87A%20DO%20FUTURO%20Randall%20P.%20White&f=false>>. São Paulo: Nobel, 1998.

XERPA. São Paulo. Disponível em: <<https://www.xerpa.com.br/blog/treinamento-e-capacitacao-de-funcionarios/>>. Acesso em 02 de setembro de 2020