

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**  
**Graduação em Administração**  
**Área de Ciências Sociais**

**LUIZA DORIGO DE MARCO**

**INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA NA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL**

**GUAPORÉ/RS**  
**2024**

**LUIZA DORIGO DE MARCO**

**INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA NA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial à  
obtenção do grau de Bacharel em  
Administração pela Universidade de Caxias  
do Sul

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Rosimeri Machado

GUAPORÉ/RS  
2024

**LUIZA DORIGO DE MARCO**

**INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA NA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial à  
obtenção do grau de Bacharel em  
Administração pela Universidade de Caxias  
do Sul.

Área de Concentração Ciências Sociais  
Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Rosimeri Machado

Aprovada em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2024

Banca Examinadora:

\_\_\_\_\_  
Prof<sup>ª</sup>. Orientadora: Rosimeri Machado  
Universidade de Caxias do Sul

\_\_\_\_\_  
Titulação e nome do Professor (Banca Examinadora)  
nome da instituição à qual está vinculado

\_\_\_\_\_  
Titulação e nome do Professor (Banca Examinadora)  
nome da instituição à qual está vinculado

*Dedico todo e qualquer sucesso aos meus pais, Elaine e Luiz Jorge que sob muito sol, fizeram-me chegar até aqui pela sombra e com água fresca.*

*E claro aos sonhadores, aqueles que acreditam que um futuro melhor é possível e que lutam para torná-lo realidade. Que nunca deixem de sonhar e de transformar seus ideais em conquistas. Este TCC é um tributo à força e à coragem de todos que ousam acreditar.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por me guiar e iluminar em cada passo desta jornada. Sua sabedoria e amor foram fundamentais para que eu pudesse superar desafios e alcançar meus objetivos. Sou grata pela força, inspiração e pelas oportunidades que me foram concedidas.

Aos meus amados pais, Elaine Loudes Dorigo De Marco e Luiz Jorge De Marco, dedico minhas sinceras palavras de gratidão. Nem todos tem a oportunidade de ter pais tão fantásticos e incríveis como vocês. Vocês são meus melhores amigos, meus parceiros para todas as aventuras. Cada passo que dei foi sustentado pelo amor e sacrifício de vocês. Lembro-me de cada conselho e ensinamento que me guiarão por toda minha vida, e além dela. Jamais serei capaz de agradecer o suficiente, eu amo vocês! Obrigada por acreditarem e confiarem em mim!

Aos meus fiéis companheiros de quatro patas que, em meio aos desafios e agitação do dia a dia são capazes de trazer a paz, tranquilidade, amor e alegria, fazendo a vida desacelerar e se tornar mais leve.

A minha orientadora Rosimeri por meu auxiliar em toda essa jornada, muito antes do TCC. Registro aqui minha gratidão por ter tido paciência comigo, por me escutar, aconselhar e sempre buscar o melhor para mim.

A minha professora Rosecler por suas aulas incríveis, por despertar a curiosidade e a paixão pelo aprendizado. Este estudo é um reflexo do conhecimento e da inspiração que me foi proporcionado.

A todos meus professores minha profunda gratidão. Vocês foram guias essenciais nesta jornada de aprendizado e crescimento. Com suas valiosas lições, paciência e dedicação, ajudaram a moldar não apenas meu conhecimento, mas também meu caráter.

Agradeço aos meus amigos e colegas por todo o conhecimento e experiencias trocadas, vocês fazem a caminhada ser mais divertida, como diz um proverbio africano “Se quiser ir rápido vá sozinho. Se quiser ir longe, vá em grupo.”

Minha gratidão a todos vocês!

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é compreender como a tecnologia está impactando as lideranças nas organizações e como ela pode ser utilizada para gerar melhores resultados. A tecnologia exerce uma influência evidente sobre os líderes, aderir a essas novas tecnologias tornará essa jornada muito mais fácil, e integrá-las à vida organizacional oferecerá vantagens imensuráveis. Vale ressaltar que a utilização das tecnologias não é mais um questionamento ou uma opção e sim uma realidade a qual estamos vivendo. Para a realização desse estudo foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa e exploratória, com a realização de três entrevistas com questionário pré-estruturado e análise de conteúdo. A análise dos resultados indica que a utilização tecnológica adequada gera resultados expressivamente positivos para as organizações, não deixando de ser um desafio, que cobra tanto dos líderes quanto de suas equipes desenvolverem a adaptabilidade e o aprendizado contínuo, para serem capazes de acompanhar a era das mudanças.

Palavras-chave: Liderança; Tecnologia; Impacto nas Organizações; Papel do líder.

## **ABSTRACT**

This study aims to understand how technology impacts organizational leadership and its potential to drive better results. Technology's influence on leaders is clear; adopting and integrating it within organizational life offers significant advantages. The use of technology is no longer optional but a reality. This qualitative, exploratory research includes three interviews with a structured questionnaire and content analysis. Findings suggest that effective use of technology yields positive results for organizations, challenging leaders and teams to develop adaptability and continuous learning to keep pace with constant change.

Keywords: Leadership; Technology; Organizational Impact; Role of the Leader.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
2.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO .....	10
2.2 OBJETIVOS .....	11
2.2.1 Objetivo Geral:.....	11
2.2.2 Objetivos específicos:.....	11
2.3 JUSTIFICATIVA .....	11
2.4 HISTÓRIA DA LIDERANÇA.....	12
2.5 CONCEITOS DE LIDERANÇA.....	13
2.6 COMPETÊNCIA DO LÍDER .....	15
<b>3 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO.....</b>	<b>17</b>
<b>4 MODELOS DE LIDERANÇA.....</b>	<b>20</b>
4.1 ESTILOS DE LIDERANÇA.....	21
<b>5 GRANDES LÍDERES DA HUMANIDADE.....</b>	<b>23</b>
<b>6 ERA DAS MUDANÇAS .....</b>	<b>26</b>
<b>7 TECNOLOGIAS NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>27</b>
7.1 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL .....	27
7.2 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA .....	29
7.3 <i>CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT</i> .....	30
7.4 INTERNET DAS COISAS.....	31
7.5 REALIDADE VIRTUAL E REALIDADE AUMENTADA .....	32
7.6 BIG DATA.....	33
7.7 PEOPLE ANALYTICS.....	34
7.8 SIMULAÇÃO DE PROBLEMAS REAIS COM SOFTWARES DE SIMULAÇÃO (SAP).....	34
<b>8 LÍDERES DO FUTURO .....</b>	<b>36</b>
<b>9 METODOLOGIA .....</b>	<b>38</b>
9.1 PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	39
9.2 NÍVEIS .....	39
9.3 ESTRATÉGIAS DA PESQUISA .....	40
9.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	42
9.5 PROCEDIMENTO ANÁLISE DE DADOS.....	43
<b>10 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS.....</b>	<b>44</b>
10.1 ENTREVISTAS E ANÁLISE .....	44

10.2 COMO OS LÍDERES E SUAS EQUIPES ESTÃO SENDO INFLUENCIADOS E LIDANDO COM A TECNOLOGIA .....	44
10.3 O PAPEL DE LÍDER COM SEUS LIDERADOS .....	46
10.4 TECNOLOGIAS UTILIZADAS E DESEJOS DE INCREMENTAÇÃO .....	47
10.5 COMO AS TECNOLOGIAS PODEM SER UTILIZADAS PARA APRIMORAR AS EMPRESAS .....	48
10.6 POSSÍVEIS IMPLEMENTAÇÕES .....	51
<b>11 CONCLUSÃO.....</b>	<b>53</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>63</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A inovação tecnológica avança de maneira acelerada e transformadora, criando marcos temporais. Acaba por ser possível estabelecer um período pré e pós descoberta, ou implantação, de determinadas tecnologias. Nesse sentido, fica explícito que vivemos em época de constantes mudanças, é necessário adaptar-se ou tornar-se obsoleto.

De acordo com o Dicionário Online de Português (DICIO, 2024) a palavra *mudança* pressupõe uma alteração ou transformação de um estado, modelo ou situação anterior, para um estado novo, sejam as razões inesperadas ou planejadas. Nesse estudo foi feita uma reflexão sobre como a tecnologia está inovando o mercado de trabalho, quais são essas mudanças e, especialmente, como ela está influenciando a liderança nas organizações, e quais competências e comportamentos está exigindo dos líderes atuais.

Conforme a definição da palavra *mudança* citada anteriormente, o líder precisa estar em contínua atualização a respeito do conhecimento tecnológico, sabendo como compreendê-lo e aplicá-lo em sua forma de liderança, buscando tornar sua equipe seja mais produtiva e satisfeita com seu trabalho. Locke (1976) afirma que a satisfação no trabalho pode gerar consequências tanto para o indivíduo como para a organização, afetando aspectos comportamentais, a saúde física e mental do trabalhador.

Com base nestas afirmações, o presente trabalho busca entender como a tecnologia está influenciando na liderança organizacional, tendo por foco a forma que os líderes estão se adaptando com todas as mudanças contemporâneas no mundo do trabalho, observando as tecnologias mais utilizadas e como líderes estão inserindo toda essa nova informação em seu cotidiano nas organizações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO

Atualmente vive-se em uma sociedade tecnológica e, quem não se adaptar a isso se torna ultrapassado. Termos como TI (Tecnologia da informação) e IA (Inteligência artificial) foram incorporados no cotidiano da sociedade, do mesmo jeito que smartphones e redes sociais. Dentro das organizações o mesmo está ocorrendo. A automatização de serviços, a substituição de mão de obra e, principalmente, a necessidade do uso tecnológico para diversos serviços em diversas áreas.

Mudanças são processos adaptativos, mudar hábitos não é algo simples, mas se faz necessário. Para uma equipe funcionar de forma equilibrada, com tantas inconstâncias e transformações causadas pelo avanço tecnológico, ela necessita de um líder, como afirma James C. Hunter, no livro “O Monge e o Executivo” (HUNTER, 1989):

Os líderes que não estiverem atentos a isso, que não se dispuserem a mudar, amadurecer e se atualizar com as mudanças em curso no mundo todo, estarão se prejudicando e podem estar, igualmente, pondo em risco suas organizações (HUNTER, 1989, p.8).

A influência do líder em seus liderados é importante, pois cabe ao líder adaptar-se e compreender os diversos usos da tecnologia para, em seguida, auxiliar sua equipe a adaptar-se da melhor forma possível com as novas ferramentas.

Este trabalho busca compreender como a tecnologia está impactando as lideranças nas organizações e como ela pode ser utilizada para gerar melhores resultados.

## 2.2 OBJETIVOS

### 2.2.1 Objetivo Geral:

O presente trabalho tem como objetivo geral pesquisar como a tecnologia está impactando as lideranças nas organizações e como ela pode ser utilizada para gerar melhores resultados.

### 2.2.2 Objetivos específicos:

- a- Pesquisar como a tecnologia influencia os líderes dentro da organização;
- b- Verificar como os líderes estão utilizando a tecnologia dentro da organização;
- c- Pesquisar principais tecnologias disponíveis nas organizações;
- d- Analisar dados coletados;
- e- Propor melhorias para os líderes com base nas tecnologias existentes.

## 2.3 JUSTIFICATIVA

Ao longo dos anos, as empresas foram crescendo e evoluindo no mercado de trabalho. Nesse contexto, a tecnologia passou a fazer parte dos setores das empresas, compondo sistemas automatizados. A partir dessa evolução, as empresas mudaram sua estratégia, buscando investir mais no uso das tecnologias aplicadas as Inteligências Artificiais (ISZCZUK *et al.*, 2021).

As empresas precisam estar adaptadas para encarar essas novas tecnologias que o mercado impõe, capaz de melhorar a qualidade, a eficiência e a eficácia dos recursos, reduzir os riscos e manter a sua competitividade no Mercado (SANTOS *et al.*, 2018).

Estar atento ao mercado tecnológico passa a ser uma necessidade do líder, pois a tecnologia pode e irá afetar sua forma de liderar. Tomando como exemplo o uso das redes sociais, elas podem ser consideradas importante conjunto de canais para estreitar o vínculo com seu cliente, se utilizando da criação de posts, mensagens, entre tantas outras oportunidades. Ignorar essas práticas pode causar

prejuízos, especialmente considerando que a concorrência pode estar utilizando ferramentas eficazes para fidelizar seus clientes, aumentando as interações e transmitindo uma presença constante que gera confiança, segurança e familiaridade. Importante destacar: quem inova, é lembrado.

Além de estar atento às tecnologias externas, o líder deve estar atento ao seu ambiente interno, incentivar a interação, desenvolver um relacionamento profissional com espaço para alinhamento de metas, objetivos e *feedbacks*, em outras palavras, praticar o endomarketing.

A tecnologia exerce uma influência evidente sobre os líderes, transformando seus comportamentos, alterando suas rotinas e exigindo mudanças no estilo de liderança. Aderir a essas novas tecnologias tornará essa jornada muito mais fácil, e integrá-las à vida organizacional oferecerá vantagens no curto e longo prazo.

Vale, novamente, ressaltar que a utilização das tecnologias não é mais um questionamento ou uma opção e sim uma realidade a qual as empresas estão inseridas, e se intensificará em poucos anos, de maneiras que ainda não é possível compreender.

Assim destaca-se a importância do líder estar ciente das mudanças, pois isso influenciará diretamente e indiretamente em suas decisões, em sua conduta, percepções e em sua forma de liderar.

## 2.4 HISTÓRIA DA LIDERANÇA

Segundo Stogdill (1974), a liderança é um tema cujo surgimento remonta aproximadamente ao ano 1300 da era cristã, tendo sido explorado em diversas áreas do conhecimento.

A pesquisa sobre liderança evoluiu através de diversas teorias, abordando competências essenciais para os líderes em termos de ser e fazer. Esse processo resultou em um modelo de liderança flexível, capaz de se adaptar às constantes mudanças do cotidiano, impactando diretamente as organizações.

Fiedler (1967, p. 03 *apud* BERGAMINI 1994) afirma que “A preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita”.

O quadro a seguir (QUADRO 1) apresenta uma breve cronologia referente à evolução dos estudos sobre liderança.

Nota-se que as formas e modelos de liderança, e até mesmo o papel do líder, passaram por variações no decorrer do tempo, demonstrando que liderança é mais complexo que possa parecer em primeiro momento. Se faz necessário estar sempre atualizado conforme novas técnicas ou tecnologias avançam. Graças a essa necessidade, percebe-se como o líder precisa estar conectado com o que está ocorrendo ao seu redor.

Quadro 1: Evolução das Teoria da Liderança

Ano	Acontecimento
1930 a 1940	Teoria dos traços de Liderança
	Líder possui características inatas
1940 a 1960	Teorias Comportamentais
	Líder tem comportamentos específicos (voltado para tarefa ou para pessoas)
Fim dos Anos 60	Teorias Contingenciais
	Modelo da contingência de Fiedler / Teoria do recurso cognitivo
	Teoria da Liderança Situacional: liderança dependendo da situação
	Teoria da troca entre líderes e liderados: líderes criam grupos dos de dentro e dos de fora
	Teoria da meta e do caminho: líder deve ajudar subordinados no alcance de metas
	Participação e Liderança: comportamento da liderança e do compartilhamento ou não do processo decisório
A partir de 1990	Teorias Neocarismáticas
	Liderança carismática: seguidores do líder atribuem características heróicas a ele
	Liderança transacional: motivam seus seguidores na direção das metas
	Liderança transformacional: possuem carisma e oferecem consideração individualizada a seus liderados
	Liderança visionária: cria e articula uma visão de futuro

Fonte: Robbins, 2005

## 2.5 CONCEITOS DE LIDERANÇA

A liderança, amplamente estudada em diversas áreas, possui múltiplas definições formuladas por diferentes autores.

Montana e Charnov (2000), por exemplo, afirmam que “A liderança é um processo pelo qual um indivíduo influencia outros, a realizar os resultados desejados”.

Segundo Hunter (2004, p. 53), no livro *O Monge e o Executivo* “[...] liderar é conseguir que as coisas sejam feitas pelas pessoas. [...] a chave para a liderança é executar as tarefas enquanto se constroem relacionamentos.”

Em *O Livro de ouro da liderança* de John C. Maxwell (MAXWELL, 2014) descreve liderança da seguinte forma:

- Liderança é a disposição de assumir riscos;
- Liderança é o desejo apaixonado de fazer diferença;
- Liderança é se sentir incomodado com a realidade.
- Liderança é assumir responsabilidades enquanto outros inventam justificativas.
- Liderança é enxergar as possibilidades de uma situação enquanto outros só conseguem ver as dificuldades.
- Liderança é a disposição de se destacar no meio da multidão.
- Liderança é abrir a mente e o coração.
- Liderança é a capacidade de subjugar o ego em benefício daquilo que é melhor.
- Liderança é evocar em quem nos ouve a capacidade de sonhar.
- Liderança é inspirar outras pessoas com uma visão clara da contribuição que elas podem oferecer.
- Liderança é o poder de potencializar muitas vidas.
- Liderança é falar com o coração ao coração dos liderados.
- Liderança é a integração do coração, da mente e da alma.
- Liderança é a capacidade de se importar com os outros e, ao fazer isso, liberar as ideias, a energia e a capacidade dessas pessoas.
- Liderança é o sonho transformado em realidade.
- Liderança é, acima de tudo, coragem.

Chiavenato (1999) compartilha de um conceito similar: “Liderança é uma influência pessoal, exercida, em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, para se alcançar um objetivo específico ou objetivos”.

Já Yukl (1998) compreende a liderança como sendo o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo”.

Hunter (2004, p. 25) aprimora a ideia de Yukl concordando e complementando que liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos para o bem comum.

O Portal Dale Carnegie (2003) afirma:

liderança é a arte de motivar um grupo de pessoas a atuar na busca de um objetivo comum [...]. A liderança efetiva baseia-se em ideias (originais ou emprestadas), mas não acontecerão a menos que essas ideias possam ser comunicadas aos outros de forma envolvente e persuasiva (PORTAL DALE CARNEGIE, 2003).

Notamos que cada autor possui sua percepção sobre o tópico, porém as definições compartilham da mesma linha de raciocínio, fazendo os conceitos similares.

Ressalta-se que, o que de fato faz a diferença na liderança é o líder, sua forma de liderança, o relacionamento com sua equipe e suas competências, é isso que vai impactar e influenciar o liderado.

## 2.6 COMPETÊNCIA DO LÍDER

Liderança é a capacidade de influenciar pessoas. Um líder deve ser fonte de inspiração e motivação para sua equipe. Para isso o líder deve adquirir e desenvolver certas competências, habilidades e construir relacionamentos, para realizar da melhor forma seu papel. Segundo Moscovici (1998, p. 78), o líder é a pessoa em um grupo à qual foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar determinadas atividades.

De acordo com James C. Hunter no livro *O Monge e o Executivo* (durante capítulo 1 e 2) se repararmos em pessoas que nos influenciam, todos possuem: honestidade, confiabilidade, compromisso, atitude positiva e entusiástica, encorajar as pessoas, bom ouvinte, tratar as pessoas com respeito, conquistar a confiança dos outros e acima de tudo gostar das pessoas, e completando com a citação do Portal Dale Carnegie (2003) “A liderança incorpora conceitos de: Decisão, foco, consistência, empatia, confiança, otimismo, honestidade e inspiração.” Todos esses adjetivos são comportamentos, e comportamentos são escolhas.

Um grande líder, para não enfiar cedo, deve ter, entre muitas qualidades, duas em especial: bom humor e tolerância. Bom humor para não se estressar com sua própria estupidez e tolerância para não se estressar com a estupidez dos outros (CURY, 1958, p.117).

Seres humanos possuem esses traços, a maioria é desenvolvido ainda muito cedo em nossas vidas e torna-se comportamentos habituais. O desafio para os líderes é escolher os traços de caráter que precisam ser trabalhados para ser capaz de satisfazer as necessidades de seus liderados os levando a autor realização.

O famoso psicólogo Alfred Adler escreveu um livro intitulado: *What Life Should Mean to You* (O que a vida deve significar para você) (FEBRAPSI, 2016). Nesse livro diz “É o indivíduo que não está interessado no seu semelhante, quem tem as maiores dificuldades na vida e causa os maiores males aos outros, é entre esses indivíduos que se verificam todos os fracassos humanos”. A afirmação de Adler reflete diretamente em uma das partes do papel do líder, onde deve-se tornar-se verdadeiramente interessado nas pessoas, para compreendê-las de fato.

É importante estabelecer um nível de liderança, onde seja possível através dos objetivos organizacionais, saciar também os objetivos pessoais, de modo a vislumbrar o crescimento mútuo das partes envolvidas.

Segundo James C. Hunter (2004) “A chave para a liderança é executar as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos.” Dentre tantas competências do líder cabe a ele saber construir e manter relacionamentos, especialmente porque sem pessoas não há negócios.

De acordo com Bergamini (1994), a chave do sucesso da liderança é executar as tarefas enquanto se constroem bons relacionamentos.

### 3 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

Tudo o que o líder faz, emite uma mensagem. Se um líder se mostrar ciente das mudanças, e junto de sua equipe se adaptar a elas, desenvolver métodos, táticas e técnicas para lidar com elas, isso tornará o ambiente de trabalho num local seguro, principalmente quando o líder transmite confiança, o que é diretamente proporcional a deixar quem está ao seu redor motivado.

Além de influenciar seus liderados, cabe ao líder motivá-los. Segundo Souza (2011, p. 4), “Motivação trata de um desencadeamento de momentos interiores experimentados, que fazem com que o indivíduo se mobilize e caminhe para a concretização de um determinado resultado”.

A motivação está diretamente ligada à capacidade de agir, se adaptar, desenvolver e produzir de cada indivíduo. O mundo empresarial vive um período em que o grande desafio é saber dominar a mudança (SOUZA, 2011). Estamos conscientes que vivemos na era da mudança, onde o que sabemos hoje com afinco, amanhã poderá ser obsoleto. É fácil sentir-se sufocado por receios e agir desordenadamente, nesse momento se faz necessário um líder que esteja atento tanto em sua equipe quanto às mudanças que ocorrem no mundo exterior. Predebon (2002) afirma que os líderes são agentes de mudança, pelas suas capacidades de fazerem as coisas acontecerem.

A motivação é importante para o sucesso da organização, pois o colaborador precisa se sentir motivado, envolvido no objetivo da empresa, sendo assim, trabalhará satisfeito, se sentindo importante e responsável pelo resultado final, deixando fluir a criatividade e a possibilidade de revelar talentos, contudo, é extremamente importante que se tenha um líder eficaz, capaz de motivar a equipe e que conheça as necessidades de seus colaboradores, para assim estabelecer metas e conseguir com que seus objetivos estejam em comum (CHIAVENATO, 1992).

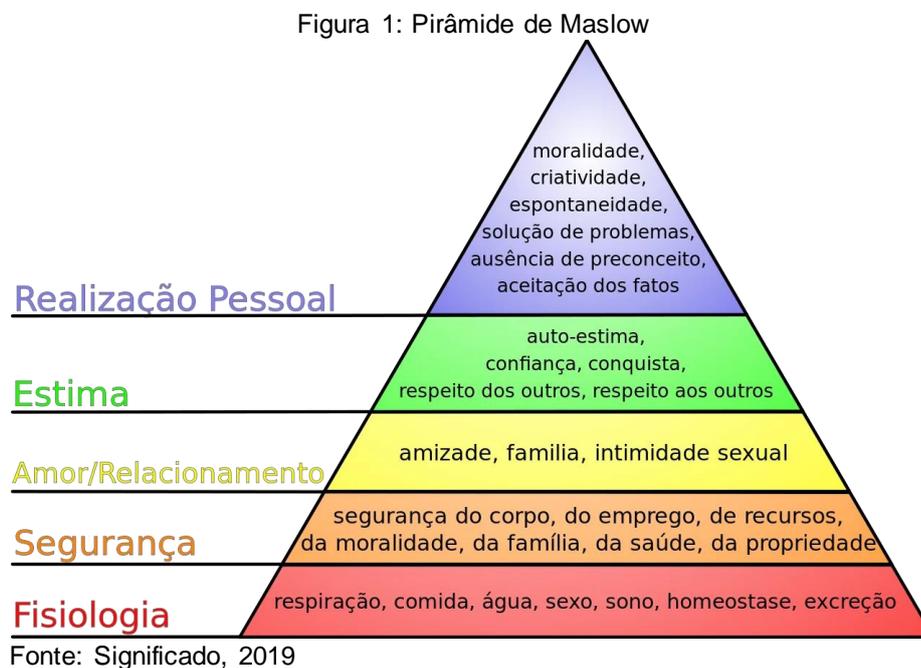
Segundo GIL (2001):

A motivação funciona como um dinamizador, onde há um impulso do comportamento humano, para isso, encontramos por meio da motivação uma série de atitudes que se aplicadas, poderão influir de forma positiva no desempenho dos funcionários, sendo necessário, portanto: valorizar pessoas, reconhecer os avanços, encorajar iniciativas, oferecer incentivos, delegar autoridade, fazer avaliações, promover mudanças. Tais atitudes são importantes para o desempenho e motivação, para que apesar das dificuldades as pessoas estejam motivadas e comprometidas com os objetivos das empresas GIL (2001, p. 56).

Partindo do princípio que as pessoas trabalham com motivação e entusiasmo em decorrência de algumas atitudes e estímulos, é necessário que os líderes saibam quais são esses estímulos para que os desenvolvam em cada funcionário. Segundo a teoria de Maslow, em que são relatadas as necessidades humanas em diferentes níveis, sendo assim Abraham Maslow estabeleceu uma hierarquia de necessidades classificadas em cinco grupos: fisiológicas, segurança, sociais, de estima e autorrealização. Esta teoria ressalta que as pessoas não precisam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito, atenção das pessoas e reconhecimento. Assim, os líderes, ao definirem estratégias, criam melhores condições para os funcionários, em suas necessidades individuais, mantendo progressão de resultados (GIL, 2001, p. 205).

A Pirâmide de Maslow é uma criação do psicólogo Abraham Maslow que foi publicada em 1943 em seu livro “A Teoria da Motivação Humana”. Essa teoria tem como objetivo organizar e compreender as necessidades essenciais dos seres humanos, por isso ela acaba sendo utilizada em diferentes áreas, inclusive em ambientes corporativos. Os líderes podem usufruir da Pirâmide de Maslow para compreender as necessidades de sua equipe.

Abaixo observa-se a Pirâmide de Maslow (FIGURA 1):



Segundo Maslow (SIGNIFICADOS, 2019), as necessidades humanas estão estruturadas e colocadas em níveis, em uma escala de importância e de influência.

Por ordem decrescente de urgência, as necessidades foram classificadas em: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização.

Como é possível visualizar na imagem, as necessidades fisiológicas como descreve Chiavenato (2004, p. 330), estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie. Como sono, alimentação, abrigo, repouso, água etc.

A necessidade de segurança está diretamente relacionada com o sentir-se seguro, estável, que pode ser em relação ao próprio corpo e em relação à saúde, família, emprego, recursos financeiros e moralidade.

**Necessidades Sociais:** Surge quando os dois níveis anteriores (Necessidades Fisiológicas e de Segurança) estão satisfeitos. É a necessidade de ter associações e manter relações humanas harmônicas, como, ser membro de um clube, troca de amizade, receber afeto e carinho de familiares e pessoas do sexo oposto (CHIAVENATO, 2004).

**Necessidade de Estima:** Chiavenato (2004), diz que incluem a autoestima, a autoconfiança, e a busca por aprovação social, respeito, status, prestígio e reconhecimento. Também englobam o desejo de força, adaptação, segurança no mundo, bem como a busca por independência e autonomia.

**Necessidade de Autorrealização:** Último nível da estrutura. São as necessidades de crescimento, ou seja, relacionadas com as realizações próprias de “sonhos”, com o autodesenvolvimento e com a conquista de ser e fazer aquilo que se deseja.

Após a análise das necessidades na pirâmide de Maslow compreendemos o quão significativo é para os liderados terem suas necessidades supridas. E obviamente um líder deve incentivar e permitir que haja as condições necessárias para as pessoas se tornarem os melhores que possam ser, pois isso afetará diretamente em seu ambiente de trabalho, ou seja, na forma que lida com colegas, chefe, equipe, clientes e em seu desempenho como um todo.

É de responsabilidade do líder construir e manter relacionamentos com sua equipe, somente estando ciente de cada questão que cada um de seus membros está enfrentando poderá auxiliá-los e assim, segundo Hunter (2004) motivá-los para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.

#### 4 MODELOS DE LIDERANÇA

Existem formas de liderar e alguns modelos de liderança que podem ser adotados, dentro deles estão a Liderança Transformacional, Carismática e a Transacional. Abaixo elas são discutidas em seus pontos positivos e negativos.

A Liderança Carismática tem como foco sua relação entre o líder e o liderado, sendo baseada na confiança. Conforme Cavalcanti (2017) Steve Jobs, criador da Apple, é um exemplo brilhante desse modelo de liderança. Ele convenceu as pessoas a acreditarem junto dele, por meio da confiança, e como resultado a empresa fundada por ele tornou-se referência mundial em tecnologia e inovação.

House (1970) foi um dos pioneiros a identificar e estudar sobre esse modelo de liderança. Formulando hipóteses de como líderes com essa conduta devem comportar-se. Segundo ele, líderes carismáticos se conectam com as pessoas e mostram soluções para possíveis problemas sem utilizar de seu “poder”. São características de um líder carismático: autoconfiança, visão definida de suas metas e objetivos, ser inovador e principalmente ser agente de mudança, sendo proativo e identificando pontos que necessitam ser melhorados e trabalhados.

Quando se busca compreender a teoria da liderança transformacional, é necessário considerar o conceito de carisma, atributo considerado essencial a esses líderes (ANTONAKIS, 2012)

Na Liderança Transformacional o líder exerce seu papel de influenciador, motivador e seu foco são os valores e a missão da empresa, além de prezar pela harmonia de sua equipe e colaboradores. Burns (1978) definiu as relações transformadoras como sendo baseadas em compartilhamento em um nível profundo de valores e princípios entre líderes e seguidores, no qual o líder guiará seus seguidores em direção a um propósito em comum que os unisse e que atendesse às necessidades de ambas as partes, proporcionando assim um ambiente de profissional marcado pela satisfação e colaboração mútua.

Já a Liderança Transacional, de acordo com Bass (1999), é aquela que se refere às trocas estabelecidas no relacionamento entre líder e seguidor cuja finalidade seja satisfazer os interesses de ambos. Quando tratado desse estilo de liderança, podemos assemelhar o líder com um chefe, pela maneira de se portar. Segundo Gomes e Cruz (2007), os processos de motivação são ancorados em apelo

a valores morais, ideais superiores aos interesses individuais e formulação de uma determinada visão para a organização que é vista como merecedora de confiança e apoio.

Burns (1978) caracteriza as relações Transacionais como sendo laços superficiais, onde os líderes estariam focados em orientar seus seguidores em direção às metas e tarefas organizacionais.

#### 4.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

O estilo de liderança é a maneira pela qual o líder influencia as pessoas no grupo, por suas atitudes. De acordo com o estudo de White e Lippitt (1939), podemos dizer que a adoção de um estilo de liderança é crucial para as organizações. Segundo Araújo (2006), os principais estilos de liderança são: autocrático, democrático e *laissez-faire*, também conhecido por liberal. Araujo (2006) os define da seguinte forma:

No estilo autocrático o líder toma as decisões sem consultar sua equipe, determina as tarefas e procura um jeito de cumpri-las. A preocupação é focada nas necessidades da organização. Assim, o papel do líder dentro da empresa era impor critérios de realização, a fim de atender aos objetivos da organização (ELLIS,1972).

Enquanto no estilo autoritário as decisões são totalmente tomadas pelo líder, no democrático prevalece o equilíbrio. Esse modelo permite que cada colaborador tenha liberdade para tomar decisões e compartilhar ideias. O líder aconselha cada um de seus liderados e cria um espaço aberto e seguro.

Diante do contexto de globalização e a geração atual (Geração Y) esse tipo de liderança tem se mostrado extremamente efetiva, quando comparada com a autocrática, já que o líder autocrático tem se mostrado insatisfatório, além de não reter talentos.

A liderança liberal ou *laissez-faire* tem como base a confiança do líder em grupo. Os colaboradores têm liberdade para tomarem decisões importantes. Uma de suas vantagens é que o desempenho dos funcionários costuma ser alto devido a sua independência, o que agrega valor à empresa. Porém, segundo Araújo (2006), caso o grupo não tenha capacidade de auto-organização o desempenho pode se tornar

extremamente insatisfatório, pois se sentem perdidos, não conseguindo gerar bem o tempo e a produtividade, além de não se desenvolverem em sua área de atuação.

White e Lippitt (1939), da Universidade de Iowa, nos Estados Unidos, realizaram um estudo para verificar o impacto de cada modelo de liderança. Três meninos foram orientados de seis em seis semanas por líderes que utilizaram três modelos de liderança separadamente.

Para a liderança autocrática o comportamento do grupo foi descrito como tenso e agressivo. Os meninos não tinham espontaneidade e apresentavam enorme frustração. A produtividade durava enquanto o líder se fazia presente. Da mesma forma, o modelo Liberal teve uma produção medíocre, mesmo tendo uma intensa atividade no grupo. A produção não ocorria de forma contínua, tendo muita perda de tempo e nenhum respeito com o líder.

Diferentemente dos outros modelos, a liderança democrática não teve alteração em seu nível, mesmo quando na ausência do líder. A equipe desenvolveu um bom relacionamento interpessoal e para com o líder.

Segundo Senge (1998 *apud* Bowditch e Buono, 2002) e confirmado, através de Bowditch e Buono (2002), qualquer indivíduo tem potencial para exercer a liderança, bem como de utilizar todos os estilos de liderança quando for conveniente, pois não existe um único estilo a ser adotado permanentemente nas organizações. O líder deve se portar conforme a situação organizacional, conforme a equipe, e adaptar as técnicas disponíveis conforme a necessidade.

## 5 GRANDES LÍDERES DA HUMANIDADE

Estamos cientes sobre o conceito de liderança, sua história, as competências de um bom líder e os modelos e tipos de liderança que ele pode assumir. Sabe-se que nem todos os líderes são reconhecidos em proporções mundiais e ficarão para história, mas alguns deixam marcas que ultrapassam gerações e viram parte de nossas crenças, hábitos e culturas. Destaco abaixo três líderes que impactaram o mundo, juntamente com breves análises sobre sua liderança.

“Quem quiser ser líder deve ser primeiro servidor. Se você quiser liderar, deve servir.” (Jesus Cristo por volta de 30 d.C.) Cristão ou não, deve-se admitir e admirar os métodos de liderança de Jesus e seu legado na humanidade. Repassando novamente segundo Hunter (2004) “Liderança é a capacidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente na busca de objetivos identificados como sendo para o bem comum.” Ninguém chegou perto da personificação dessa definição como Jesus Cristo.

Atualmente segundo a Wikipédia (2024) com 2,6 bilhões de adeptos, o Cristianismo é o maior grupo religioso do mundo. Dois dos maiores dias santos deste país, Natal e Páscoa, são baseados em eventos da vida de Jesus, e nosso calendário conta os anos a partir de seu nascimento.

Qualquer que seja o processo de avaliação, a evidência dos fatos atesta que a organização fundada por Jesus é a mais bem-sucedida de todos os tempos. Longevidade? Dois mil anos. Riquezas? Incalculáveis. Números? Impossível avaliar. Lealdade de seus membros? Muitos chegam a dar a sua vida por esta organização. Distribuição? No mundo inteiro, em todas as nações. Diversificação? Integrada com grande sucesso em todo tipo de empreendimento. Eis o resultado final: Jesus Cristo reina, supremos, como o maior administrador que o mundo já conheceu (BRINER,1997, p.11).

Segundo Hunter (2004) o estilo de liderança de Jesus era baseado em sua influência, e não em seu poder. Vale ressaltar que: “Poder é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer, já a autoridade é a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal.” (MAX WEBER, 1922 *apud* HUNTER, 2004).

De acordo com Baker (2020) “Jesus era confiante sem ser arrogante, acreditava em valores absolutos sem ser rígido e tinha clareza sobre sua própria identidade, sem julgar os outros.” Religiosidade à parte, Cristo foi o que se é

desejado em um líder, um excelente comunicador, com técnicas psicológicas de abordagens que talvez não tenhamos capacidade de entender. Possuía uma posição firme e queria que seus “liderados” tivessem atitudes dignas.

De acordo com Augusto Cury (CURY, 1958, p. 48) não é possível seguir um líder sem admirá-lo. “A admiração é mais forte que o poder. O carisma é mais intenso que as pressões”.

Líderes não podem esperar ter a mesma influência e carisma de Jesus, assim como os empreendimentos não terão o mesmo impacto e consequências globais que Cristo teve, mas uma das maneiras de construir um empreendimento é utilizar os métodos deixados por Jesus, falando com autoridade, ter conhecimento do que está falando e comunicar isso com um fervoroso sentimento. Segundo Briner (1997) Jesus e seus seguidores obtiveram sucesso por acreditarem no que faziam, foram capazes de apresentar o seu “negócio” com sentimento e fervor, mostrando o quanto ele era importante.

Utilizando um exemplo mais recente: Mohandas Karamchand Gandhi, também conhecido como Mahatma Gandhi é reconhecido como um dos maiores líderes políticos e espirituais do século XX. Liderava campanhas para mitigar a pobreza, expandir os direitos das mulheres, criar harmonia religiosa e ética e eliminar as injustiças do sistema de castas. Seu país com cerca de um terço de bilhão de pessoas, uma nação oprimida e escrava do Império Britânico.

Gandhi sabia que tinha que chamar a atenção do mundo para que as pessoas pudessem começar a ver a injustiça do que estava acontecendo na Índia. Ele disse a seus seguidores que teriam que se sacrificar para servir à causa da liberdade, mas por meio de seu sacrifício começaram a chamar a atenção de todas as partes do mundo. Ele lhes disse que teriam que suportar dor e sofrimento nessa guerra não violenta de desobediência civil, exatamente igual à dor e ao sofrimento de todas as guerras. Mas estavam convencidos de que eles não podiam perder (HUNTER, 2004).

Gandhi é chamado de Mahatma, que significa “grande espírito” devido a sua grandeza como líder. Ele serviu pessoalmente à causa e se sacrificou muito por ela, foi preso e açoitado por seus atos de desobediência civil. Fez jejuns rigorosos para chamar a atenção sobre a situação da Índia. Ele serviu a causa e se sacrificou por ela, pela liberdade do país, até o mundo tomar conhecimento. Finalmente em 1947, não apenas o Império Britânico concedeu a independência à Índia como recebeu Gandhi em Londres com uma parada digna de herói. Ele fez tudo sem recorrer a armas ou violência. Ele usou apenas influência (HUNTER, 2004, p.67).

Uma das pessoas influenciadas por Gandhi, que inclusive por volta de 1950 foi à Índia para estudar seus métodos foi Martin Luther King. Dr. King foi um pastor batista e ativista político estadunidense que se tornou a figura mais proeminente e líder do movimento dos direitos civis nos Estados Unidos.

Segundo Gama (2017)

Martin Luther King Jr. foi um grande líder pacifista. Lutou incessantemente pelos princípios de liberdade e igualdade, e pelos direitos civis na América. Pelo combate pacífico contra o preconceito racial, ganhou o *Prêmio Nobel da Paz*. King liderou uma série de protestos em diversas cidades norte-americanas contra a segregação racial em espaços públicos e pelos direitos civis do negro (GAMA, 2017).

King utilizou a não-violência para lutar pelo que acreditava, e mesmo assim foi preso, ameaçado e criticado duramente por seus posicionamentos. Dr. King inspirou-se em Gandhi, e acreditou que sacrificando-se pela causa poderia chamar a atenção da nação para as injustiças que os negros suportavam, sem usar de armas ou violência. Sua luta foi árdua, sofrendo inúmeras ameaças de morte, prisões por desobediência civil e sua casa e sua igreja sofreram ataques. “É impressionante o que King conseguiu sem recorrer ao poder” (HUNTER, 2004).

Todos os líderes citados posteriormente deixaram marcas em nossa história, e conseqüentemente em nossa sociedade, cultura, perspectivas, leis, educação, hábitos e formas de viver. Nem todos os líderes serão lembrados em proporções como eles, mas podemos fazer nossa parte e mudar o que está ao nosso redor. “[...] Que tal mudarmos o mundo começando por nós mesmos”, Martin Luther King, por volta de 1963 (BRASIL DE FATO, 2018).

## 6 ERA DAS MUDANÇAS

A Teoria da Relatividade publicada por Albert Einstein é dividida em dois estudos: Relatividade Restrita (1905) e Relatividade Geral (1915). A ideia principal dessa teoria é que o tempo não é igual para todos, podendo variar conforme a velocidade, gravidade e o espaço percorrido. Porém ao questionar-nos estaremos de acordo que a civilização está um processo acelerado, como se os anos estivessem passando com velocidade acelerada, e juntamente com ele as tecnologias encontram-se cada vez mais evoluídas e modernas, tornando o que foi produzido a pouco tempo atrás perto de ser obsoleto, por exemplo, smartphones lançados a dois anos atrás são considerados ultrapassados em alguns quesitos.

Nossa sociedade é tecnológica, as novas gerações crescem e são educadas por celulares. Utilizamos notebooks e smartphones para estudar e trabalhar, o que antes era algo que costumávamos observar em telas de cinemas está acontecendo em nosso dia a dia. Dominar a tecnologia passa a ser uma necessidade. Para Castells (1999) (*apud* KOHN 2007):

A habilidade ou inabilidade de uma sociedade dominar a tecnologia ou incorporar-se às transformações das sociedades, fazer uso e decidir seu potencial tecnológico, remodela a sociedade em ritmo acelerado e traça a história e o destino social dessas sociedades (CASTELLS, 1999 *apud* KOHN 2007, p. 3).

Desse jeito, uma sociedade totalmente tecnológica leva a criação de organizações tecnológicas, onde o líder deve utilizar os recursos e informações da melhor forma possível para obter êxito.

## 7 TECNOLOGIAS NAS ORGANIZAÇÕES

A tecnologia revolucionou o mundo, alterando e impactando nossas vidas. Nossas organizações dependem de programas digitais para realizar operações, sejam elas simples ou complicadas. Um dos maiores exemplos disso é o *home office*, uma ferramenta que possibilita ao trabalhador que exerça sua profissão de casa, ou de qualquer lugar do mundo (que possua Internet) de maneira remota.

A tecnologia exerce uma influência direta sobre os líderes, transformando estilos e abordagens de liderança, e redefinindo as habilidades essenciais para uma liderança de excelência. Ela impulsiona os líderes a adotar uma onda de inovação e transformação, integrando diversas tecnologias como ferramentas que auxiliam e facilitam seu trabalho.

Com a quebra de paradigmas, inúmeras tecnologias estão em uso em nossas empresas, alguns exemplos são: IA (Inteligência Artificial), *People Analytics*, *Big Data*, redes sociais, realidade aumentada, simulações, entre tantas outras tecnologias que nos auxiliam. Sendo importante entender como as ferramentas citadas acima são importantes para líderes e equipes, e quais suas vantagens.

Inovar, como citado anteriormente, tornou-se parte da realidade dos líderes, e a utilização tecnológica facilita de forma significativa o processo de identificar, desenvolver, produzir e comercializar soluções. O empreendedorismo tecnológico segundo Cubo (2024), envolve a criação de novos produtos, serviços ou modelos de negócios, incorporando sempre os avanços tecnológicos para serem utilizados na resolução de problemas, visando ao aumento da eficiência operacional, a produtividade e o aumento da satisfação do cliente.

### 7.1 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

A inteligência artificial é um campo da ciência da computação que tem como foco a criação de máquinas com a capacidade de aprender, resolver e pensar. Alguns de seus métodos são:

- a) *Machine learning*: Se trata da capacidade de computadores programados analisarem dados e prever comportamentos de sistemas complexos com base na observação de padrões;

- b) *Deep Learning*: Método de *machine learning* em que o aprendizado é feito a partir de redes neurais em camadas sucessivas, projetadas para emular o funcionamento do cérebro humano;
- c) Visão Computacional: Proporciona que os computadores obtenham informações relevantes de imagens e vídeos de forma semelhante à humana. Processamento natural de linguagem: Interação entre computadores e a linguagem humana, permitindo que as máquinas aprendam, analisem e entendam textos e áudios (DISTRITO, 2023).

Gerando uma ampla revolução nas mais diversas áreas, incluindo saúde, finanças, varejo, transporte, a Inteligência Artificial de acordo com o líder global de negócios do Google, Schindler (2023) “está transformando diversos setores da economia mundial através da otimização de processos e criação de novas ferramentas, podendo ser, inclusive, uma das maiores revoluções tecnológicas de nossa era”.

Tendo como objetivo o aumento de produtividade e desempenho, segundo a pesquisa da *Access Partnership* em colaboração com a *Amazon Web Services* (DIAS, 2023), 80% dos empregadores têm prioridade em contratar talentos qualificados em IA. Essa pesquisa teve o intuito de compreender melhor o desenvolvimento da Inteligência Artificial no ambiente de trabalho. O estudo revelou que a IA pode gerar um impulso na economia do país e auxiliar nas tarefas profissionais. Ainda de acordo com a pesquisa, 97% de todos os empregadores planejam utilizar IA para solucionar problemas até 2028.

Dentro das organizações ela pode ser utilizada em três domínios principais:

- d) Pessoas: Aumentando a capacidade produtiva por meio da tecnologia auxiliando os colaboradores, tornando o processo mais rápido;
- e) Processos: Nessa área a IA executa as tarefas de forma autônoma, por meio do *Deep Learning*, é capaz de lidar com abstrações, generalizar casos específicos e articular problemas mal definidos de forma intuitiva.
- f) Estratégico: É utilizada para obter melhores informações organizacionais internas e externas (DISTRITO, 2023).

Segundo o *Harvard Business Review* (2022), 55% das corporações aceleraram a instauração de IA em 2020, em meio à pandemia. A partir dessa vasta oferta científica, é possível desfrutar de agilidade e qualidade nos processos internos

e externos de uma organização. Mesmo já existindo um time talentoso, as inovações ajudam a levar o empreendimento a um patamar inatingível pelo próprio homem.

De acordo com dados do estudo da IBM (2022), cerca de 35% das organizações mundiais passaram a utilizar algum tipo de IA, enquanto 42% estão em uma fase exploratória para entender o potencial da tecnologia.

A utilização da IA por líderes em nosso país vem crescendo de maneira significativa, de acordo com um estudo da IDC (ESTADÃO MOBILIDADE, 2023) os gastos com IA chegam a US\$ 500 bilhões em 2023. Em exemplo do uso da IA no Brasil, é a parceria realizada pelo laboratório de inovação do Hospital Israelita Albert Einstein e o especialista em bioinformática, Murilo Verato. Juntos desenvolveram a Varstation (atualmente Varsomics), uma plataforma de análise genética humana que automatiza o complexo e manual processo de análise de dados genéticos gerados a partir do sequenciamento Nova Geração (NGS). (HARVARD BUSINESS REVIEW, 2022).

Desse modo, como vantagem, foi obtido ganho de escala, leitura de dados de diferentes fornecedores, maior conveniência, e a possibilidade de utilização de processamento de acordo com a demanda.

## 7.2 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA

Entre as diversas áreas de Inteligência Artificial, existe uma subcategoria chamada de IA generativa que se caracteriza pela criação de novos dados, se baseando em modelos generativos para produzir algo novo, como imagens, textos, sons, histórias, músicas e até mesmo vídeos. Um exemplo dela é o ChatGPT, um *chatbot* capaz de elaborar respostas e simular conversar por meio de instruções básicas.(CUBO, 2023 *apud* ACCENTURE, 2023).

De acordo com pesquisa *Accenture Technology Vision* (ACCENTURE, 2023), as IA Generativa irão apoiar ou ampliar cerca de 40% do tempo de trabalho, a pesquisa também apontou que 98% dos líderes empresariais entrevistados concordam que os modelos fundamentais de IA serão cruciais nas estratégias de suas organizações nos próximos três a cinco anos. O estudo concluiu que 97% dos empregadores e 94% dos funcionários esperam, de alguma forma, utilizar a IA Generativa em suas organizações nos próximos anos.

Ainda de acordo com o estudo, os líderes entrevistados acreditam que o uso da tecnologia estimula a criatividade e inovação, contribuindo para uma nova era da inteligência empresarial. Nesse contexto, a IA generativa surge como uma ferramenta estratégica adotada por diversas empresas e indústrias, oferecendo soluções inovadoras que transformam o ambiente de trabalho. Entre os exemplos de sua aplicação estão assistentes de resumo, validação de conteúdo, simulação de situações e personalidades, assistentes de classificação e criação de conteúdo. Essas ferramentas não apenas auxiliam os líderes a motivar suas equipes por meio de estímulos criativos, apresentando novas perspectivas e insights, mas também aumentam a competitividade ao automatizar tarefas repetitivas, reduzindo o tempo dedicado a essas atividades e permitindo que as equipes concentrem seus esforços em áreas de maior impacto, o que leva a uma eficiência operacional aprimorada.

### 7.3 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

*Customer Relationship Management* (CRM) ou Gestão de Relacionamento com o Cliente, é uma estratégia destinada a organizar, avaliar e integrar informações relevantes sobre os consumidores, visando identificar e até antecipar suas necessidades (ZENDESK, 2024).

O software de CRM consegue captar informações, organizá-las e fornecê-las às equipes, facilitando e diminuindo de forma significativa o tempo, em relação ao tempo antes de sua utilização. De acordo com Cubo (2024), sua pesquisa é realizada com base em informações atualizadas e ordenadas, possuindo enorme assertividade e autonomia

Segundo o estudo de Zendesk (2024) o CRM se divide em CRM analítico, colaborativo, operacional e estratégico. Todos direcionados principalmente para áreas de vendas.

O CRM analítico realiza análises profundas de dados obtidos dos clientes, identifica padrões de consumo, preferências, comportamentos, perfil socioeconômico. Gerando melhor atendimento e tomada de decisão. O CRM colaborativo gera a integração entre equipes de marketing, vendas, suporte e financeiro, garantindo que todos trabalhem em sinergia. As ferramentas do CRM operacional são voltadas à rotina da equipe, tendo seu foco na execução das

tarefas, como o agendamento de reuniões e roteiros de abordagem ao cliente. O CRM estratégico se trata da combinação dos três citados anteriormente. Definindo as estratégias de vendas mais efetivas, as melhores ofertas de acordo com o perfil de cada cliente, gerando uma melhor relação com o consumidor.

Uma organização pode integrar o CRM com a IA em busca de melhorar suas vendas e atendimentos. Conforme Zendesk (2024), a integração auxilia na otimização de processos, no aumento da produtividade e na qualidade das etapas de vendas.

#### 7.4 INTERNET DAS COISAS

Conhecida pela sigla IoT, a Internet das Coisas é, segundo a Oracle (2022), uma rede de objetos físicos incorporados a sensores, softwares e outras tecnologias, com o objetivo de conectar e trocar dados com outros dispositivos e sistemas pela Internet. Possibilitando a coleta, troca e análise de dados em tempo real. De acordo com Cubo (2024), “Ela abre oportunidades para aplicações em casas inteligentes, cidades inteligentes, indústria 4.0, saúde conectada e agricultura de precisão, aumentando a eficiência operacional e melhorando a qualidade de vida.”

O criador da IoT e pesquisador britânico, Kevin Ashton (CNN BRASIL, 2023), descreveu que “se tivéssemos computadores que soubessem de tudo o que há para saber sobre coisas, usando dados que foram colhidos, sem qualquer interação humana, seríamos capazes de monitorar e mensurar tudo, reduzindo o desperdício, as perdas e o custo” O seu funcionamento acontece a partir de um dispositivo que tem conexão com uma rede, como Wi-Fi ou Bluetooth.

A IoT Industrial (IIoT) refere-se à aplicação da IoT nas indústrias, “especialmente no que diz respeito à instrumentação e controle de sensores e dispositivos que envolvem tecnologias de nuvem” (ORACLE, 2022).

Sua utilização facilita a obtenção de informações, trazendo para as empresas maior agilidade, além de possibilitar o gerenciamento de objetos como smartwatches, drones, assistentes pessoais e carros conectados (alguns modelos de Volvo, por exemplo), o que automatiza processos.

## 7.5 REALIDADE VIRTUAL E REALIDADE AUMENTADA

A Realidade Virtual foi definida por Tori, Hounsell e Kirner (2018), como “um ambiente digital gerado computacionalmente que pode ser experienciado de forma interativa como se fosse real” Em concordância com Tori, Hounsell e Kirner (2018) explicam:

A Realidade Virtual (RV) é, antes de tudo, uma ‘interface avançada do usuário’ para acessar aplicações executadas no computador, tendo como características a visualização de, e movimentação em, ambientes tridimensionais em tempo real e a interação com elementos desse ambiente. Além da visualização em si, a experiência do usuário de RV pode ser enriquecida pela estimulação dos demais sentidos como tato e audição (TORI, HOUNSELL E KIRNER 2018).

A VR e AR (Realidade Aumentada), estão transformando as experiências digitais, oferecendo imersão, simulações, interatividade, educação, treinamento e entretenimento. A diferença entre elas, segundo o SEBRAE (2023), seria que a realidade virtual permite a imersão no mundo digital, enquanto a realidade aumentada misturar o virtual com o real. O uso delas já é presente em diferentes áreas, desde o ensino de línguas até decorações de espaços físicos e segmentos de vendas. Fazendo-se presente na ciência, tecnologia, educação, engenharia e construção.

Dentro de uma organização podem ser implementados na realização de treinamentos, inspeções remotas, melhorar a execução de processos de manutenção, reparação e manufatura, além de servir como simulador de segurança. Exemplo prático é o auxílio da realidade aumentada na direção de veículos, sendo possível a detecção de objetos e análises de cenas em tempo real, prevenindo acidentes.

As aplicações de RV e RA na indústria de base tecnológica são vastas. Segundo o SEBRAE (2018), as empresas que investem nesse setor estão se destacando da concorrência e obtendo melhores resultados no mercado. Os líderes podem utilizar essas tecnologias em diversas situações, como treinamento de equipes, simulações de reuniões e apresentações, além de buscar soluções para problemas e conflitos específicos. Adicionalmente, o uso do metaverso permite a realização de reuniões mais sociáveis, envolventes e dinâmicas.

## 7.6 BIG DATA

Begoli e Horey (2012, p. 215, *apud* FALSARELLA, 2020) destacam que, nos últimos anos, uma imensa quantidade de dados provenientes de diversas fontes, como redes sociais, mídias sociais, chamadas de dispositivos móveis, atividades científicas, sistemas de simulação, experimentos e sensores ambientais, tem se tornado disponível em volumes significativos. Além disso, também há a contribuição de fontes tradicionais.

Segundo o *Great Place To Work (2024)*, o *Big Data* é a aplicação das análises de grandes volumes de dados no aperfeiçoamento da gestão de pessoas, identificando com eficiência áreas de aprimoramento, gerando novas perspectivas e oportunidades para o setor de recursos humanos. Isso permite que as organizações se tornem mais competitivas, além de trazer a sensação de maior pertencimento para os funcionários, por meio de sua influência na cultura e no clima organizacional.

Para Han (2012 *apud* FALSARELLA, 2020), *Big Data* são os dados que não foram objeto de análise por parte das empresas por não existirem tecnologias capazes de coletá-los e analisá-los. O autor complementa que *Big Data*: “[...] inclui não somente coleta e análise de informações, mas também a sequência de tomada de decisão.” (HAN *et al.*, 2012, p. 810, *apud* FALSARELLA, 2020).

Para Begoli e Horey (2012 *apud* FALSARELLA, 2020), *Big Data* refere-se à:

[...] prática de coleta e processamento de grandes conjuntos de dados associados a sistemas e algoritmos usados para analisar esses conjuntos de dados massivos. Juntamente com a descoberta de conhecimento; a movimentação de grande volume de dados oferece muitas oportunidades únicas para as organizações se beneficiarem (em relação a novas ideias de negócios, otimização etc (BEGOLI e HOREY, 2012 *apud* FALSARELLA, 2020).

O *Big Data* por meio de modelos estatísticos, computacionais e lógicos identifica padrões e tendências em bancos de dados e fornece conhecimento para melhor interpretação dos dados, e assim aumentar a assertividade da decisão, levando a uma vantagem competitiva.

## 7.7 PEOPLE ANALYTICS

Sólides (2018) explica que *People Analytics*, ou análise de pessoas, é uma área da Gestão de Pessoas que utiliza dados para aprimorar a tomada de decisões em relação aos colaboradores, visando maior inteligência nas estratégias de gestão. O seu auxílio estratégico no RH vem transformando a rotina dos profissionais e os resultados das empresas, segundo pesquisa da McKisney (2017), 80% das empresas acreditam que o *People Analytics* é essencial na Gestão de Pessoas.

Contendo sua origem nos estudos de Elton Mayo em 1980, a evolução do sistema do *People Analytics* foi gerada com a junção da Internet das Coisas e o *Big Data*. Modernizando a forma como as empresas coletam e armazenam dados, tornando as análises mais complexas.

Conforme a pesquisa da empresa ICMC Júnior (2023) sua forma de funcionamento se dá a partir da coleta, organização e análise de dados. As informações geradas podem ser utilizadas nas empresas para monitorar a conduta, desempenho e resultados.

Ainda de acordo com a pesquisa citada posteriormente no setor do RH ele pode ser utilizado para recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão de desempenho, engajamento e retenção de talentos e planejamento estratégico.

## 7.8 SIMULAÇÃO DE PROBLEMAS REAIS COM SOFTWARES DE SIMULAÇÃO (SAP)

Se tratando de softwares para planejamento de recursos empresariais, o sistema SAP (*Systems, Applications, and Products in Data Processing*) é destaque. A partir de uma tecnologia alemã, seus fundadores desenvolveram um software para controlar processos empresariais em tempo real, gerando simplificação de processos empresariais, mais competitividade no mercado, otimização para tomada de decisões e maior acessibilidade a informações. (SIMPLE VISION, 2021).

De acordo com o Simple Vision (2021) organizações que fazem uso do sistema SAP tem como vantagem uma comunicação mais dinâmica, através do sistema integrado de gestão empresarial - ERP (*Enterprise Resource Planning*), é

possível registrar todos os processos empresariais e ter acesso rápido e prático a esses registros. Assim todos os profissionais envolvidos podem ter acesso aos dados, via uma plataforma virtual. Também possuem uma opção de fazer customização, otimização do tempo, além de ser fácil uso, por não exigir conhecimentos aprofundados.

Empresas que utilizam do sistema são referência em inovação, produção e qualidade. O sistema SAP pode ser customizado de acordo com as necessidades e objetivos determinados pela empresa. Cabe ao líder adaptar sua equipe ao sistema para desfrutar dos benefícios.

## 8 LÍDERES DO FUTURO

Diante das circunstâncias que vivemos, o conhecimento é o que um ser humano pode ter de mais poderoso, juntamente com a coragem de utilizá-lo. A era da informação, da tecnologia e da inovação requer que todos se adaptem ao novo, que está constantemente em mudança. Mas como podem os líderes se prepararem para isso? Como as instituições de ensino podem auxiliar na formação de líderes do futuro?

Como formar líderes do futuro sem revolucionar o sistema educacional? Uma sociedade que paga muitas vezes mais para quem julga do que para quem educa terá sempre dificuldade para formar líderes. Este sistema está doente, formando pessoas doentes para uma sociedade doente. Que futuro nos aguarda? (CURY, 1958 p. 119.).

O aprofundamento em qualquer assunto ou área deve partir de quem deseja o obter, mas tendo um professor ou mestre que se porta como um líder e assume essa função, será um espelho para seu aluno ou liderado.

O psiquiatra e professor Augusto Cury (CURY, 1958) questiona e traz à tona hábitos que impedem que grandes líderes se desenvolvam

Como formaremos novos líderes se os jovens gastam horas diárias assistindo à TV ou navegando por sites de entretenimento, e não gastam sequer minutos por semana informando-se sobre os fatos políticos, sociais e econômicos que permeiam o mundo globalizado? Não formaremos líderes mas servos...É um crime educacional os alunos gastarem anos conhecendo um pequeno átomo que jamais verão e o imenso espaço que jamais pisarão e não gastarem minutos conhecendo o planeta psíquico que pulsa dentro deles e o planeta social que pulsa fora. Eles devem aprender como se forma o pensamento e como se formam os pensadores, como atuar em seu psiquismo e como atuar no teatro social (CURY 1958, p.122).

Augusto Cury (CURRY, 1958) aconselha aos que desejam se tornarem grandes líderes devem, sobretudo, ler as tábuas da mente dos anônimos, em outras palavras treinar enxergar o mundo do outro com os olhos dele.

A utilização da tecnologia e suas ramificações requer que o mercado se prepare para isso, A evolução tecnológica é constante e, sabendo disso, é necessário desenvolver análises mais profundas para tomar decisões mais assertivas. A preparação para o mercado de trabalho, especialmente para um líder, deve envolver a compreensão de uso e aplicação da IA em diversos setores, além de estar preparado para conviver com essas tecnologias, uma vez que a interação com máquinas está se tornando algo diário

Enquanto a tecnologia evolui, a preparação e a adaptação se tornam essenciais, os líderes que souberem aproveitar e utilizar delas ao seu favor terão vantagem significativa no mercado de trabalho mas, além disso, uma característica humana que deve ser perpetuada é a ética, em ambos os lados, as empresas devem utilizar da tecnologia de forma justa, impondo e respeitando limites.

Um líder do futuro deve compreender as tecnologias e saber utilizá-las do melhor e mais eficiente jeito possível, buscando melhores resultados para sua equipe e empresa mas, além disso, é de extrema importância lembrar do respeito e da necessidade das relações humanas, e que, para todas as áreas de trabalho a tecnologia requer pessoas.

## 9 METODOLOGIA

O presente Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo analisar a Influência da tecnologia na liderança organizacional.

A partir desse objetivo foi empregada uma pesquisa de nível exploratório, que consistiu de consulta às fontes bibliográficas, e entrevistas com exemplos reais. A análise metodológica em que o TCC se fundamentou foi de cunho qualitativo.

Os métodos qualitativos se assemelham a procedimentos de interpretação dos fenômenos que se empregam no dia a dia, que tem a mesma natureza dos dados que o pesquisador quantitativo emprega em sua pesquisa. (NEVES, 1996).

A pesquisa qualitativa, segundo Godoy (1995),

[...] não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995, p. 58).

Minayo (2007, p. 24) enfatiza que a pesquisa qualitativa “[...] trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes” e, a partir desse conjunto de fenômenos humanos gerados socialmente, busca compreender e interpretar a realidade.

A pesquisa qualitativa, segundo Moreira (*apud* OLIVEIRA, [2024]), defende o estudo do homem, levando em conta que o ser humano não é passivo, mas sim que interpreta o mundo em que vive continuamente. Esse ponto de vista encaminha os estudos que têm como objeto os seres humanos aos métodos qualitativos, sendo chamado de Interpretacionismo.

Os estudos de pesquisa qualitativa diferem entre si quanto ao método, à forma e aos objetivos. GODOY (1995, p. 62) ressalta a diversidade existente entre os trabalhos qualitativos e enumera um conjunto de características essenciais capazes de identificar uma pesquisa desse tipo, a saber:

- a) o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- b) o caráter descritivo;

- c) o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador;
- d) enfoque indutivo.

Dessa forma a pesquisa qualitativa tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação (MAANEN, 1979, p. 520).

## 9.1 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Nesse estudo foi realizado três entrevistas com três líderes de diferentes áreas de atuação, contendo o uso da tecnologia como semelhança.

As entrevistas foram realizadas com um questionário pré estruturado, onde foi explorado tópicos envolvendo: sua forma de liderança no cenário atual; como as inovações têm alterado seus comportamentos e hábitos, juntamente com os de seus liderados.

Foi questionado sobre as tecnologias mais utilizadas, como elas vem auxiliando e facilitando os processos. Além disso, foi discutido sobre as novas tecnologias presentes no mercado, e se eles desejam incorporar alguma delas em suas organizações.

## 9.2 NÍVEIS

Para Malhotra (2001), as pesquisas podem ser divididas em exploratórias ou conclusivas. A pesquisa deste trabalho foi realizada em nível exploratório. Segundo o autor, a pesquisa exploratória tem como objetivo, explorar e entender o problema em questão para então, obter entendimento sobre o assunto estudado.

Segundo Gil (2002, p.41) pesquisas exploratórias proporcionam maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, incluindo levantamento bibliográfico e entrevistas.

Pesquisa exploratória é quando a pesquisa se encontra na fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a

delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso. (PRODANOV; FEITAS, 2013, p. 51-52).

Segundo Gil (2002, p. 41) na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem:

- a) levantamento bibliográfico;
- b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e
- c) análise de exemplos que "estimulem a compreensão" (SELLTIZ *et al.*, 1967, p. 63).

Ainda segundo Gil (2002, p. 130) esta etapa representa um período de investigação informal e relativamente livre, no qual o pesquisador procura obter, tanto quanto possível, entendimento dos fatores que exercem influência na situação que constitui o objeto de pesquisa. Constitui, portanto, uma etapa cujo objetivo é o de descobrir o que as variáveis significativas parecem ser na situação, e que tipos de instrumentos podem ser usados para obter as medidas necessárias ao estudo final. Embora nessa etapa o pesquisador disponha de ampla liberdade para exercitar seu próprio talento e adotar a conduta que lhe parecer mais adequada, isso não significa que possa exercer a liberdade em sentido absoluto. O conhecimento proporcionado pelas ciências sociais não autoriza, nos dias de hoje, empreender um estudo sem que se possa, previamente, antecipar o comportamento humano nas mais diversas situações. É possível, no entanto, qualquer que seja o objetivo da pesquisa, definir um conjunto de amplas categorias relativas ao comportamento social básico.

### 9.3 ESTRATÉGIAS DA PESQUISA

De acordo com BRAINLY (2012, p. 35), "[...] a metodologia serve para explicar tudo que foi feito durante um estudo. O objetivo é descrever o método, os participantes, o tipo de pesquisa e os instrumentos utilizados (como entrevistas e questionários), entre outras coisas". Este estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, documental, procedimentos de coleta e de análise de dados, estudo multicase e o questionário pré estruturado.

Conforme a citação de BRAINLY (2012, p. 35) a pesquisa bibliográfica envolve a busca, seleção e análise de informações já publicadas em livros, artigos, teses, dissertações e outras fontes bibliográficas. É útil para embasar teoricamente um estudo, revisar o conhecimento existente sobre um tema e fornecer fundamentação teórica para a pesquisa.

No caso deste trabalho a pesquisa bibliográfica é dividida em três partes. A primeira trata especificamente sobre liderança, seu conceito, história, modelos e estilos, além de tratar das competências de um líder e ressaltar grandes líderes da humanidade. Na segunda parte é tratado sobre os tempos modernos nas organizações, ou seja, a tecnologia e como ela pode auxiliar para termos melhores resultados, facilitar processos e otimizar o trabalho. A terceira e última parte ocorre a junção entre liderança e tecnologia, onde observamos como ser um grande líder atualmente, usufruindo das tecnologias para aprimorar o trabalho em equipe e as vantagens competitivas.

A pesquisa bibliográfica de acordo com Gil (2002, p. 60), pode ser entendida como um processo que envolve as etapas:

- a) escolha do tema;
- b) levantamento bibliográfico preliminar;
- c) formulação do problema;
- d) elaboração do plano provisório de assunto;
- e) busca das fontes;
- f) leitura do material;
- g) fichamento;
- h) organização lógica do assunto; e
- i) redação do texto.

A pesquisa bibliográfica se vale da contribuição de vários autores e suas fontes são constituídas por materiais impressos, localizados em bibliotecas físicas ou virtuais.

A pesquisa documental utiliza documentos originais, como registros oficiais, relatórios, arquivos históricos, cartas, diários, entre outros, para coletar dados e informações relevantes para o estudo. De acordo com Gil (2002, p. 46) ela assemelha-se muito com a pesquisa bibliográfica, tendo como diferença a natureza de suas fontes.

A pesquisa documental, segundo o autor, utiliza-se de materiais que não receberam um tratamento analítico, ou seja que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. Seu desenvolvimento segue os mesmos passos da pesquisa bibliográfica, apenas se diferenciando a respeito de suas fontes que são mais diversificadas e dispersas.

Nem sempre fica clara a distinção entre a pesquisa bibliográfica e a documental, já que, a rigor, as fontes bibliográficas nada mais são do que documentos impressos para determinado público. Além do mais, boa parte das fontes usualmente consultada nas pesquisas documentais, tais como jornais, boletins e folhetos, pode ser tratada como fontes bibliográficas. Nesse sentido, é possível até mesmo tratar a pesquisa bibliográfica como um tipo de pesquisa documental, que se vale especialmente de material impresso fundamentalmente para fins de leitura (GIL, 2002 p. 46).

Esse estudo contém um conjunto de visões a serem consideradas, sendo denominado de estudo multicase. No tocante ao estudo multicase, se exige uma atenção especial quanto à representatividade dos casos, sendo fundamental se reconhecer o conceito que une os casos individuais, sua relevância para o indivíduo, e como cada um desses ajuda a caracterizar o fenômeno (STAKE, 2006).

O estudo de casos busca entender como cada situação se comporta, cabendo ao pesquisador observar o desenrolar dos acontecimentos e buscar informações daquilo que não pode testemunhar. O estudo de caso qualitativo busca entender esta relação de interação complexa que existe nas diversas situações, e que muitas vezes não pode ser capturada por estudos quantitativos (STAKE, 2006).

Como afirma Oliveira (2011), A interpretação do funcionamento do caso é o princípio do estudo. Leva-se em consideração o contexto em que cada situação ocorre e a forma que cada entrevistado lida com ela, possibilitando, assim, a compreensão da interatividade entre o caso e o cenário.

#### 9.4 PROCEDIMIENTO DE COLETA DE DADOS

De acordo com Gil (2002, p. 114) "Para a coleta de dados nos levantamentos são utilizadas as técnicas de interrogação: o questionário, a entrevista e o formulário." Nesse estudo utilizaremos do questionário pré estruturado como método de coleta de dados.

O questionário pré-estruturado segundo Marconi e Lakatos (2003), é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série de perguntas. Ainda

conforme os autores sua aplicação é vantajosa, pois economiza tempo, obtém grande número de dados, atinge mais pessoas simultaneamente e há mais uniformidade na avaliação.

No presente estudo foi utilizado o questionário aberto, onde as perguntas são dissertativas, ou seja, o entrevistado tem mais liberdade na resposta, podendo se expressar do jeito que preferir. De acordo com Barros e Lehfeld (2007, p. 108), “as perguntas abertas são aquelas que levam o informante a responder livremente com frases ou orações”.

A coleta de dados foi realizada de acordo com o questionário disponível no apêndice A, com perguntas abertas, formulado através do referencial teórico da presente pesquisa, considerando os seus objetivos.

## 9.5 PROCEDIMENTO ANÁLISE DE DADOS

Segundo Marconi e Lakatos (2003), na análise de dados, o pesquisador se depara com maiores detalhes sobre os resultados obtidos, a fim de obter respostas às suas indagações. Para Gil (2002) a análise e interpretação de dados é, entre os itens da natureza metodológica, o que apresenta maior carência de sistematização.

Gil (2002) traz à tona que o processo de análise e interpretação é fundamentalmente federativo, pois o pesquisador elabora pouco a pouco uma explicação lógica do fenômeno ou de situação estudados, examinando as unidades de sentido, as inter-relações entre essas unidades e entre as categorias em que elas se encontram reunidas.

No presente estudo a análise de conteúdo se deu através da interpretação das respostas dadas pelos entrevistados e discussão dos resultados.

## 10 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

### 10.1 ENTREVISTAS E ANÁLISE

Nesta etapa do estudo contamos com a participação de dois líderes de duas organizações totalmente diferentes, tendo um aspecto em comum: O uso da tecnologia em seu dia a dia em diversos processos dentro de seu local de trabalho.

Em entrevistas realizadas, ambos respondem a um questionário pré estruturado (ANEXO A) a respeito de como lidam com a tecnologia, seu papel de líder em meio a tantas mudanças, como orientam sua equipe, quais tecnologias são de sua preferência e quais desejam implementar.

### 10.2 COMO OS LÍDERES E SUAS EQUIPES ESTÃO SENDO INFLUENCIADOS E LIDANDO COM A TECNOLOGIA

A mudança é a única certeza presente na atualidade, no ambiente de trabalho isso significa estar em constante adaptação e em busca de adquirir novos conhecimentos. Conforme Souza (2011), o mundo empresarial vive em um período em que o grande desafio é saber dominar a mudança.

Em sua forma mais simples ou complexa as tecnologias estão presentes. Podendo ser, a princípio, um grande desafio e deixar certo receio, é indiscutível que sua utilização vem auxiliando de maneira significativa em processos. Com base nas respostas dos entrevistados, é perceptível como a tecnologia se torna necessária, independente da área de atuação.

De acordo com a primeira entrevistada: “A tecnologia trouxe muito mais agilidade para o dia a dia, especialmente quando se considera a operação de uma empresa multinacional, onde a necessidade de comunicação é constante para garantir um bom alinhamento da estratégia organizacional.” O segundo entrevistado, Edilson Deitos, diretor da empresa Zandei Plásticos, afirma que a tecnologia promove o aumento da produtividade, da eficiência operacional, além da melhoria na comunicação interna e no acesso de dados em tempo real. É inegável a inovação, a agilidade e os inúmeros benefícios proporcionados pelos recursos tecnológicos

independente da área onde sejam utilizados, um exemplo disso são os líderes que entrevistamos nesse estudo.

A adaptação torna-se um requisito, exigindo uma aprendizagem contínua para, por exemplo, lidar com gestão de dados, desenvolver um pensamento crítico, além de ter habilidade para trabalhar com sistemas integrados e assimilar novas ferramentas como a IA. Foi questionado aos líderes como suas equipes estão reagindo a toda essa nova informação e a necessidade de absorver novos conhecimentos sobre tecnologias. A primeira entrevistada afirma que “As equipes têm demonstrado uma grande capacidade de adaptação às novas tecnologias, aproveitando os treinamentos oferecidos pela empresa para se familiarizar com as ferramentas mais recentes. A colaboração e o suporte mútuo dentro delas têm sido fundamentais para superar os desafios iniciais e garantir que todos possam utilizar essas tecnologias de forma eficaz.” É de extrema importância que os líderes estejam atentos em sua equipe e presentes para auxiliá-los a cada etapa adaptativa dessa nova era.

Segundo Ferreira (2000), devido às mudanças no ambiente organizacional o líder tem como nova competência ajustar sua forma de liderança, sendo a inovação seu diferencial competitivo mais valioso. Questionado aos entrevistados se sua forma de liderança foi alterada pela presença constante da tecnologia, ambos afirmam que houve mudança especialmente na comunicação. Os entrevistados comentam que, com o uso de ferramentas como *Microsoft Teams*, *Power Platform* e *WhatsApp*, esse processo se tornou mais digital e baseado em dados, permitindo uma gestão mais próxima e eficaz mesmo em ambientes remotos.

A nova era exige novas habilidades e novos comportamentos, o que significa uma inovação constante. Um bom líder está ciente disto, e torna-se necessário ter um conhecimento do novo ou, como relata o segundo entrevistado: “Como líder da década de 60 o grande desafio é assimilar as novas tecnologias, contratar profissionais com maior conhecimento que o nosso para alinhar a equipe promovendo treinamentos, incentivando uma cultura de contínuo” Algo concreto é que os líderes não serão capazes de dominar todas as novas tecnologias, mas cabe a eles instruírem e motivar suas equipes. Segundo Moscovici (1998, p. 78), o líder é a pessoa, em um grupo, à qual foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar determinadas atividades. Passa a ser uma necessidade o líder estar atento ao mercado tecnológico, pois este pode e irá

afetar em sua forma de liderança. Vale ressaltar mais uma vez: vivemos em tempos em que a mudança e a inovação constante são certezas

### 10.3 O PAPEL DE LÍDER COM SEUS LIDERADOS

Para uma equipe funcionar de uma forma equilibrada com tantas inconstâncias e transformações ao seu redor, ela necessita de um líder. Como afirma James C. Hunter, no livro *o Monge e o Executivo* (HUNTER, 1989): “Os líderes que não estiverem atentos a isso, que não se dispuserem a mudar, amadurecer e se atualizar com as mudanças em curso no mundo todo, estarão se prejudicando e podem estar, igualmente, pondo em risco suas organizações”.

A influência do líder em seus liderados é, inegavelmente, importante, desse modo cabe ao líder se adaptar e compreender os diversos usos da tecnologia para em seguida auxiliar sua equipe a lidar e se adaptar da melhor forma possível com ela.

Predebon (2002) afirma que “os líderes são agentes de mudança, pelas suas capacidades de fazerem as coisas acontecerem.” Segundo o primeiro entrevistado “Um líder pode auxiliar sua equipe proporcionando um ambiente que estimule o aprendizado constante, incentivando a participação em treinamentos e promovendo a troca de conhecimento entre os membros. Além disso, é essencial oferecer suporte emocional e reconhecimento, para que os colaboradores se sintam valorizados e motivados a se adaptarem às mudanças.” Toda a equipe, desde o líder, precisam estar em sintonia para atingirem os melhores resultados. Além disso, é de competência do líder garantir que todos na equipe consigam acompanhar o ritmo das mudanças e não se sintam sobrecarregados, necessitando manter a equipe motivada e segura de suas capacidades, evitando a resistência à mudança e o desgaste emocional, sem perder o foco no negócio.

A motivação é importante para o sucesso da organização, pois o colaborador precisa se sentir motivado, envolvido no objetivo da empresa, sendo assim, trabalhará satisfeito, se sentindo importante e responsável pelo resultado final, deixando fluir a criatividade e a possibilidade de revelar talentos, contudo, é extremamente importante que se tenha um líder eficaz, capaz de motivar a equipe e

que conheça as necessidades de seus colaboradores, para assim estabelecer metas e conseguir com que seus objetivos estejam em comum (CHIAVENATO, 1992).

#### 10.4 TECNOLOGIAS UTILIZADAS E DESEJOS DE INCREMENTAÇÃO

Dentre os diversos tipos de tecnologias existentes foi questionado aos nossos entrevistados quais as principais tecnologias utilizadas dentro de suas empresas e quais desejam incrementar.

O primeiro entrevistado ocupa o cargo de *Learning and Development Coordinator* (Treinamento e desenvolvimento), ao ser questionado sobre as tecnologias utilizadas atualmente responde: “Como uma empresa de manufatura avançada, para a produção dos nossos equipamentos diversos softwares são utilizados, a nível de engenharia, utilizamos especialmente o *Autodesk Inventor*. No tocante às demais áreas, principalmente as administrativas, utilizamos as ferramentas do *Microsoft 365*, uma vez que são essas as soluções adquiridas pela empresa. Entre elas, destacam-se o pacote *office*, *Sharepoint*, *Power BI*, e *Power Platform*”.

Conforme seu desenvolvedor, o *Autodesk Inventor* é um programa que permite criar protótipos virtuais tridimensionais. Os modelos 3D gerados pelo *Autodesk Inventor*, também são funcionais, ou seja, eles funcionam como no mundo real. O modelo para um motor, por exemplo, pode ser animado de modo que suas peças se desloquem e girem, como no motor real.

O *Microsoft 365* é sua poderosa plataforma de produtividade baseada em nuvem que inclui aplicativos como *Microsoft Teams*, *Word*, *Excel*, *PowerPoint*, *Outlook* e *OneDrive*, assim como serviços de nuvem inteligente e segurança avançada.

A respeito do incremento de novas tecnologias, a primeira entrevistada diz que teriam mais benefícios com a implementação de soluções de inteligência artificial para automatizar processos repetitivos e aumentar a eficiência em áreas como atendimento ao cliente e gestão de estoques.

O segundo entrevistado cita como tecnologias utilizadas os Sistema de Gestão Empresarial (ERP TOTVS), Sistema de Gestão de Manufatura (MES SKA), Instrumentação industrial (controle de ar comprimido, temperatura de água),

Gerenciador de subestação (ENGIE), Controle de vibração de motores (WEG), Guardião-Captura de todas as NF em arquivo XML do SEFAZ Nacional, IoT (Internet das Coisas) e *Business Intelligence* (BI).

Um sistema de gestão empresarial é fundamental para administrar despesas em empresas de todos os portes. Uma ferramenta de ERP é essencial para gerenciar os principais recursos, incluindo o fluxo de caixa e a gestão de nota fiscal, a partir de uma única plataforma. Seu diferencial reside na capacidade de personalização conforme o segmento específico da empresa. Este sistema é altamente avaliado por sua qualidade e eficácia. Segundo De Jesus e Barbosa (2016), o Sistema de Gestão Empresarial – ERP vem ajudando mais ainda a aperfeiçoar os processos, gerando menos custos e obtendo informações mais precisas com os dados informados. Ajuda também no aumento da produtividade das indústrias e em tomadas de decisões, auxilia no melhor controle de estoque e a controlar vendas.

O MES é um software dinâmico e abrangente que monitora, rastreia, documenta e controla o processo de produção de mercadorias, desde a matéria-prima até o produto acabado. De acordo com a SAP (2024) o MES contribui para a produtividade e a rentabilidade globais e embasa o processo com informações, além de ser totalmente essencial para levar ao desempenho ideal no ambiente competitivo atual.

Quando questionado qual tecnologia gostaria de incrementar, Edilson, o segundo entrevistado, comenta que: “Neste momento estamos empenhados em descobrir as ferramentas da IA no design de produtos, nos sistemas operacionais, implementação de IA no nosso site e no atendimento *WhatsApp*”.

## 10.5 COMO AS TECNOLOGIAS PODEM SER UTILIZADAS PARA APRIMORAR AS EMPRESAS

Nesta etapa do estudo, para melhor interpretação e análise de dados, foi realizada a segunda entrevista com questionário pré-estruturado (ANEXO B), onde o entrevistado comenta, orienta e instrui a melhor maneira de liderar utilizando as tecnologias como aliadas.

O entrevistado, Pedro Bocchese, é *Head* de Inovação e Tecnologia, possui Pós-Doutorado com estudos em modelos discriminativos (*Bard/Gemini*) e generativos (*ChatGPT*). É mestre em Gestão de Políticas Públicas. Pós Graduado em Engenharia de Software, Inteligência Artificial, Computação Forense e Perícia Digital. MBA em Sistemas de Informação, *Data Analytics*, Maçonologia, *Digital Manager & Metaverso*, *Cybersecurity* e Cybercrimes. Com mais de 27 anos de experiência na área de desenvolvimento de soluções e mais de 20 anos em docência. Professor da *Exame Academy* na disciplina de Tecnologias Disruptivas. Especialista nas áreas de BI, *Analytics*, RPA, Metaverso, Realidade Virtual e Aumentada. Sua experiência e respostas serão utilizadas para melhor compreensão tecnológica.

Em nosso cenário atual as organizações estão passando por mudanças tecnológicas significativas, com foco na transformação digital, automação de processos e uso de dados como ativos estratégicos, resultando no aumento da eficiência operacional, tecnologias como inteligência artificial, *analytics* e automação robótica de processos (RPA) permitem uma melhor tomada de decisões e otimizam a experiência do cliente, reduzindo custos.

Segundo o entrevistado, a hiperautomação elimina tarefas repetitivas, permitindo que as equipes se dediquem a atividades de maior valor. Além disso, a realidade virtual e aumentada transforma setores como educação, manufatura e varejo, oferecendo treinamentos imersivos e novas formas de interação com produtos e serviços.

O domínio da inteligência artificial (IA) é imprescindível, uma vez que está na base de diversas inovações, abrangendo desde a automação até a análise preditiva, atuando como um diferencial competitivo em vários setores. O conhecimento em *analytics* é igualmente vital, pois as empresas demandam profissionais aptos a interpretar dados e convertê-los em insights estratégicos. Além disso, as competências em *Robotic Process Automation* (RPA) e hiperautomação são fundamentais para aqueles que buscam otimizar processos e aumentar a eficiência organizacional.

Os gestores devem priorizar a adoção da inteligência artificial para automatizar processos decisórios por meio de *chatbots* e análises de dados (previsão e recomendação), utilizando a RPA para eliminar tarefas repetitivas e incrementar a produtividade. A análise de dados proporciona uma visão mais clara

sobre informações operacionais e de mercado. Ademais, a hiperautomação deve ser encarada como uma estratégia a longo prazo, integrando IA, automação e *machine learning* para estabelecer fluxos de trabalho eficientes e inteligentes. Em setores que envolvem treinamento ou simulações, a realidade virtual e aumentada pode oferecer vantagens competitivas significativas, tanto na capacitação de equipes quanto na interação com clientes.

O principal aconselhamento do nosso especialista em tecnologias aos líderes é investir em capacitação contínua e fomentar uma cultura de inovação aberta, promovendo uma mudança de *mindset*. Dada a rapidez das transformações tecnológicas, é imperativo que os líderes se mantenham atualizados e incentivem suas equipes a adotar novas ferramentas e metodologias. Os líderes devem liderar pelo exemplo na utilização de dados para a tomada de decisões e na implementação de tecnologias como inteligência artificial (IA) e *Robotic Process Automation* (RPA). Além disso, é fundamental estabelecer um ambiente que estimule a experimentação e onde os erros sejam vistos como parte do processo de aprendizado. A liderança eficaz na atualidade é caracterizada pela capacidade de converter desafios tecnológicos em oportunidades de crescimento, preparando suas equipes para enfrentar a incerteza com agilidade.

Mesmo com um amplo domínio sobre tecnologias, Pedro Bocchese enfrenta alguns desafios ao lidar com o ritmo acelerado das inovações tecnológicas. Cita como principais desafios a identificação e implementação das soluções mais adequadas ao modelo de negócio, especialmente em relação a tecnologias como inteligência artificial, *analytics*, RPA, hiperautomação, realidade virtual e aumentada. Não é suficiente apenas conhecer as tecnologias é necessário alinhar a adoção com a capacitação da equipe, garantir integrações sem comprometer operações essenciais e assegurar que o retorno sobre o investimento (ROI) seja claramente evidenciado.

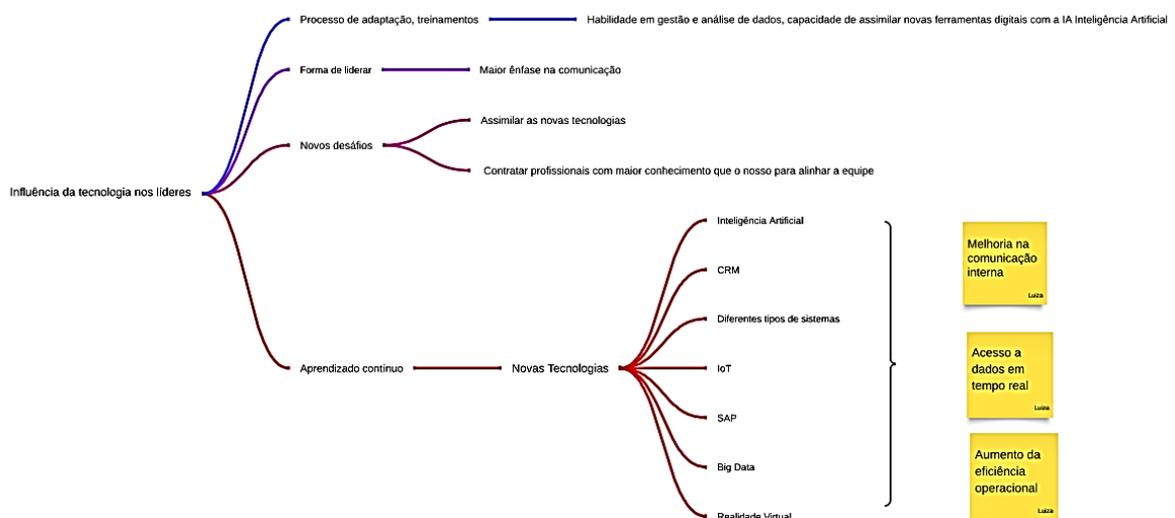
Para lidar com tantas transformações se tornou uma exigência desenvolver a adaptabilidade e a capacidade de aprender. Novas tecnologias, como ferramentas de *analytics*, plataformas de IA e sistemas de automação, é essencial. Além disso, a habilidade de trabalhar com grandes volumes de dados e tirar insights práticos deles se tornou um diferencial importante. As chamadas *soft skills*; também estão em alta demanda, a comunicação clara, colaboração e capacidade de trabalhar de forma ágil

são habilidades essenciais em ambientes cada vez mais dinâmicos e interconectados.

Ao realizar a comparação das perspectivas dos líderes: primeiro entrevistado e Edilson Deitos, segundo entrevistado, com o entrevistado do questionário dois, tecnólogo Pedro Bocchese podemos concluir que as inovações tecnológicas são um desafio para todos. As mudanças, por mais que estejam dentro de nossa área de conhecimento, exigem estudo e atualizações constantes.

Os líderes não precisam, necessariamente, se tornar especialistas em tecnologias; no entanto, como menciona Edilson, para que possam conduzir as organizações com as inovações necessárias, é fundamental contar com profissionais especializados. Esses especialistas trazem o conhecimento necessário para alinhar a equipe, promovendo treinamentos e incentivando uma cultura de aprendizado contínuo.

### Mapa Mental



FONTE: Autora, 2024

## 10.6 POSSÍVEIS IMPLEMENTAÇÕES

De acordo com o especialista entrevistado, Pedro Bocchese, as empresas devem priorizar a implementação da inteligência artificial para automação de processos decisório através de chatbots e análise de dados , RPA para eliminar atividades repetitivas e aumentar a produtividade, e *analytics* para ter uma visão

mais clara dos dados operacionais e de mercado. Além disso, a hiperautomação deve ser vista como uma estratégia de longo prazo, integrando IA, automação e *machine learning* para criar fluxos de trabalho eficientes e inteligentes. Para indústrias que lidam com treinamento ou simulações, a realidade virtual e realidade aumentada podem trazer uma vantagem competitiva, tanto no treinamento de equipes quanto na interação com clientes.

Além da IA, por meio da realidade virtual e realidade aumentada dentro de uma organização podem ser implementados treinamentos, inspeções remotas, melhorar a execução de processos de manutenção, reparação e manufatura, além de servir como simulador de segurança.

Um conselho do nosso entrevistado tecnólogo Pedro Bocchese aos líderes é investir em capacitação contínua e promover uma cultura de inovação aberta. A velocidade das mudanças tecnológicas exige que os líderes estejam sempre atualizados e que suas equipes sejam incentivadas a adotar novas ferramentas e metodologias. Um líder deve estar à frente na utilização de dados para tomada de decisões e na implementação de tecnologias como IA e RPA. Além disso, é essencial criar um ambiente onde a experimentação seja incentivada e onde o erro faça parte do aprendizado. A liderança eficaz hoje é marcada pela habilidade de transformar desafios tecnológicos em de crescimento e de preparar suas equipes para enfrentar a incerteza com agilidade.

## 11 CONCLUSÃO

Hoje a sociedade está na era das mudanças, onde é necessário reconhecer que não se possui todas as respostas, o que era uma certeza ontem, hoje se torna incerto. São muitos os desafios enfrentados dentro e fora das organizações, e a realidade impõe que sejamos hábeis para acompanhar essas mudanças e, caso contrário, nos tornamos ultrapassados. Os conhecimentos e habilidades necessárias para alcançar o “sucesso” profissional são totalmente diferentes do que costumavam ser, precisamos inovar, adaptar, aprender, crescer, deixar o que já sabíamos para trás, aceitando e incorporando o novo.

Este estudo explorou a influência da tecnologia nos líderes, destacando pontos cruciais sobre a liderança, como sua história, conceitos, modelos, estilos e exemplos mundiais de excelentes líderes que fizeram parte da humanidade. Focamos também em características necessárias para ser um líder que produza resultados na atualidade, ou seja, alguém adepto e pronto para mudanças repentinas e inserção de novas tecnologias no ambiente de trabalho. Um líder que saiba como lidar com a era que vivemos: A Era das Mudanças.

Quando observadas as tecnologias, importante deter-se as mais utilizadas atualmente. Foi analisada a Inteligência Artificial (IA), Inteligência Artificial Generativa, *Customer Relationship Management*, Internet das Coisas, Realidade Virtual e Realidade Aumentada, *Big Data*, *People Analytics*, Simulação de Problemas Reais com softwares de simulação, entre outras citadas no estudo.

Ao analisar as perspectivas positivas, como aumento da eficiência produtiva e agilidade, uma melhora na comunicação interna, acesso instantâneo a dados importantes em tempo real percebemos que seu uso, por mais que necessite de investimentos de tempo e dinheiro, além da adaptação de toda a equipe e do próprio líder seu uso é extremamente útil e essencial para todas as organizações que desejam estar nessa era. Foi realizada uma pesquisa qualitativa com dois líderes organizacionais cujas respostas confirmam os estudos existentes, demonstrando que o uso de tecnologias é eficaz na prática, e não apenas em teoria.

A pesquisa revelou que líderes eficazes utilizam tecnologias não apenas como ferramentas de gestão, mas também como meios de engajamento e motivação das equipes. A capacidade de liderar em ambientes híbridos e remotos se

tornou essencial, enfatizando a importância de habilidades como empatia, flexibilidade e comunicação clara.

Para uma melhor análise da experiência dos entrevistados, foi realizada uma entrevista com um especialista em tecnologias, onde ele comenta a respeito dos desafios enfrentados nessa jornada tecnológica, recomenda o estudo e domínio das tecnologias, principalmente da IA. A pesquisa ainda destaca a importância dos líderes equilibrarem inovação com aplicação prática, recomenda o investimento em capacitação contínua e promove uma cultura de inovação aberta, incentivando uma mudança de mindset. Ressalta também que um líder deve estar à frente na utilização de dados para a tomada de decisões e na implementação de novas tecnologias.

Desse modo é perceptível que as tecnologias podem, e devem, ser utilizadas em nossas organizações, obviamente devemos ter o domínio delas, sabendo quais, quando e como utilizá-las. Como afirma o especialista entrevistado, Pedro Bocchese em nosso questionário, mesmo possuindo um grande conhecimento e domínio sobre as tecnologias, ele enfrenta desafios para lidar com o ritmo acelerado de inovações. Isso significa que, como líderes, não basta conhecer as tecnologias, mas sim alinhar a adoção com a capacitação da equipe, garantindo que as integrações sejam feitas sem comprometer operações essenciais. Ainda, é necessário garantir que o conhecimento e entendimento, prático e teórico, alcance todos os liderados. Acima de tudo, assegurar que o retorno sobre o investimento (ROI) seja claramente percebido.

Este estudo visa aprofundar a compreensão sobre a experiência vivida pelos líderes e suas equipes, oferecendo insights sobre as principais tecnologias empregadas nas empresas para aprimorar os resultados. Vale destacar que, antes de implementar qualquer tecnologia, é essencial assegurar que ela seja a mais adequada para sua organização.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se uma amostragem maior de empresas e líderes, incluindo novas tecnologias à medida que surgem, visando atualizações e aprendizados contínuos. Este estudo foi realizado com base nas tecnologias atualmente disponíveis no mercado, limitando-se ao conhecimento atual, que, como mencionado, está em constante inovação. Outra limitação é a consideração exclusiva das empresas entrevistadas, o que impede a generalização dos resultados para outras organizações.

Em suma, a liderança no contexto tecnológico é um campo dinâmico que exige contínua adaptação e aprendizado. O futuro das organizações dependerá da capacidade de seus líderes integrarem tecnologia de maneira estratégica, visando não apenas o sucesso empresarial, mas também o desenvolvimento humano e a sustentabilidade.

## REFERÊNCIAS

- ACCENTURE. **Accenture Technology Vision 2023**: IA generativa indica futuro ousado para os negócios, com fusão entre os mundos físico e digital. Disponível em: <https://newsroom.accenturebr.com/br/news/2023/accenture-technology-vision-2023-ia-generativa-indica-futuro-ousado-para-os-negocios-com-fusao-entre-os-mundos-fisico-e-digital>. Acesso em: 07 out. 2024.
- ANTONAKIS, J. Transformational and Charismatic Leadership. In: DAY, D. V.; ANTONAKIS, J. (Eds.). **The Nature of Leadership**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2012. p. 256-288.
- ARAÚJO, L. C. G.. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.
- BAKER, Mark W. **Jesus, o maior psicólogo que já existiu**: Como os ensinamentos de Cristo podem melhorar nossa saúde emocional e nos ajudar a lidar com os desafios da vida. Sextante, v. 3, f. 103, 2020. 205 p.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BASS, Bernard M. **Handbook of Leadership**: Theory, Research, and Managerial Applications. 3. ed. New York: Free Press, 1999.
- BERGAMINI, C. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, [s. l.: s. n.]. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/V6HxfSxghqbGdKPvVRDqqWC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 21 out. 2024.
- BERGAMINI, Cecília. Liderança: A administração do sentido. **SciELO**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai./jun. 1994. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/V6HxfSxghqbGdKPvVRDqqWC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 mai. 2024.
- BOWDITCH, James. L; BUONO, Anthony. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- BRAINLY**. De acordo com Mascarenhas (2012, p. 35), "[...] a metodologia serve para explicar tudo que foi feito". *Brainly*, 2012. Disponível em: <https://brainly.com.br/tarefa/58946600>. Acesso em: 12 ago. 2024.
- BRASIL DE FATO. 2018. **Eu tenho um sonho**: há 55 anos, Martin Luther King proferia discurso histórico. Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2018/08/28/eu-tenho-um-sonho-ha-55-anos-martin-luther-king-proferia-discurso-historico/>. Acesso em: 07 out. 2024.
- BRINER, Bob. **Os métodos administrativos de Jesus**. 1. ed. São Paulo: Editora Vida, 1997.

BURNS, James MacGregor. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

CAVALCANTI, R. C. T. **A liderança carismática de Steve Jobs**. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/RMP/article/view/244856>. Acesso em: 21 out. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas** – O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução á teoria geral da administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 167-180.

CUBO. 2024. **Empreendedorismo tecnológico**. Cubo Blog. Disponível em: <https://blog.cubo.network/empreendedorismo-tecnologico>. Acesso em: 21 out. 2024..

CURY, Augusto. **O vendedor de sonhos 2**. 5. ed. São Paulo: Editora Planeta, 1958. p. 122.

DE JESUS, Vanessa Aparecida Pereira; BARBOSA, Frederico Kauffmann. Sistema de gestão empresarial ERP. **Revista UNILUS Ensino e Pesquisa**, Santos, v. 13, n. 30, 2016. Disponível em: <http://revista.lusiada.br/index.php/ruep/article/view/454>. Acesso em: 2 out. 2024..

DIAS, Ana Beatriz. **Pesquisa mostra impacto da inteligência artificial no futuro do trabalho**. CNN Brasil, São Paulo, 27 nov. 2023. Atualizado em: 28 nov. 2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/tecnologia/pesquisa-mostra-impacto-da-inteligencia-artificial-no-futuro-do-trabalho/>. Acesso em: 10 out. 2024.

DICIO. **Mudança**. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/mudanca/>. Acesso em: 10 out. 2024.

DISTRITO, R. **Inteligência Artificial: como as empresas podem aplicar essa tecnologia para impulsionarem seus negócios**. Disponível em: <https://distrito.me/blog/inteligencia-artificial-como-empresas-podem-aplicar/>. Acesso em: 10 out. 2024.

ELLIS, Albert. **Liderança executiva: uma proposta racional**. São Paulo: Record, 1972.

ESTADÃO MOBILIDADE. **Inteligência artificial auxilia a reduzir custos operacionais em grandes frotas comerciais**. Disponível em: <https://mobilidade.estadao.com.br/inovacao/inteligencia-artificial-auxilia-a-reduzir-custos-operacionais-em-grandes-frotas-comerciais/>. Acesso em: 10 out. 2024.

FALSARELLA, O. M.; JANNUZZI, C. S. C. Inteligência organizacional e competitiva e big data: uma visão sistêmica para a gestão sustentável das organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 25, n. 1, p. 179–204, jan. 2020.

FEBRAPSI. **Introdução à teoria individual de Alfred Adler**. Federação Brasileira de Psicanálise, 2016. Disponível em: <https://www.febrapsi.org/wp-content/uploads/2016/10/alfred-adler.pdf>. Acesso em: 10 out. 2024.

FERREIRA, Fábio Vizeu. **Liderança visionária: instrumento de ajuste grupal nas organizações que buscam a inovação**. In: ANAIS DO I EGEPE, 2000, p. 190-198. ISSN 1518-4382.

FINEP. **Kevin Ashton**: entrevista exclusiva com o criador do termo Internet das Coisas. 2015. Disponível em: <http://finep.gov.br/noticias/todas-noticias/4446-kevin-ashton-entrevista-exclusiva-com-o-criador-do-termo-internet-das-coisas>. Acesso em: 07 out. 2024.

GAMA, Marina Miranda da. **Martin Luther King**: um ícone da luta por igualdade e paz. Disponível em: <https://www.gov.br/palmares/pt-br/assuntos/noticias/martin-luther-king-um-icone-da-luta-por-igualdade-e-paz>. Acesso em: 21 out. 2024.

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

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCgnnC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 29 out. 2024.

GOMES, A. R.; CRUZ, J. Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 143-161, 2007. DOI: 10.1590/S0103-65642007000300008.

GREAT PLACE TO WORK. **Big Data no RH**. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/big-data-no-rh/>. Acesso em: 21 out. 2024.

HARRINGTON, H. James. **Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness**. New York: McGraw-Hill, 1991.

HARVARD BUSINESS REVIEW. 2022. **Keys to successful innovation through artificial intelligence**. Disponível em: <https://hbr.org/sponsored/2022/01/keys-to-successful-innovation-through-artificial-intelligence>. Acesso em: 8 jul. 2024.

HOUSE, R. J. (1970). A path-goal theory of leader effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, v. 15, n. 3, p. 321-338.

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

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 1989. p. 8.

IBM. 2022. **67% das empresas na América Latina aceleraram a implementação de IA**. Disponível em: <https://www.ibm.com/blogs/ibm-comunica/ibm-67-das-empresas-na-america-latina-aceleraram-a-implementacao-de-ia/>. Acesso em: 12 jul. 2024.

ICMC JUNIOR. 2023. **Análise exploratória**: Torture os dados até que eles confessem | ICMC Júnior. Disponível em: <https://icmcjunior.com.br/analise-exploratoria-torture-os-dados-ate-que-eles-confessem/>. Acesso em: 21 out. 2024.

IMPULSE UP. **O que é People Analytics?**. Disponível em: <https://blog.impulseup.com/o-que-e-people-analytics/>. Acesso em: 07 out. 2024.

ISZCZUK, Ana Claudia Duarte; VENTRIS, Kauê Fernandes Dias; PINTO, Gabrielly Balsarin; SHIRABAYASHI, Juliana Verga; DOS SANTOS, Marco Aurélio Reis; DE SOUZA, Rodrigo Clemente Thom; FILHO, Rafael Germano Dal Molin. Evoluções das tecnologias da indústria 4.0: dificuldades e oportunidades para as micro e pequenas empresas. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 5, p. 50614-50637, 2021.

KOHN, K. **Intercom** - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - Santos - 29 de agosto a 2 de setembro de 2007 O impacto das novas tecnologias na sociedade: conceitos e características da Sociedade da Informação e da Sociedade Digital. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/resumos/R1533-1.pdf>.

LOCKE, E. A. What is job satisfaction? **Organizational Behaviour and Human Performance**, v. 4, n. 4, p. 309-336, 1976.

MAANEN, John Van. Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 526, dez. 1979. Acesso em: 07 out. 2024.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro. Título do artigo. **Revista Brasileira de Sistemas de Informação**, v. 13, n. 2, p. 1-25, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/M8DvvS9XBrTqBryT6yGYg5n/?lang=pt>. Acesso em: 10 out. 2024.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Thomas Nelson Brasil, 2014. 301 p.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 10. ed. São Paulo: Hucitec, 2007.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Praxis Framework**. 2000. Disponível em: <https://www.praxisframework.org/pt/library/montana-and-charnov>. Acesso em: 2 out. 2024.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 8. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998. p. 125-137. Acesso em: 13 jun. 2024.

NEVES, R. **Pesquisa qualitativa** - características, usos e possibilidades. 1996. Disponível em: [https://www.hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/NEVES-Pesquisa\\_Qualitativa.pdf](https://www.hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/NEVES-Pesquisa_Qualitativa.pdf). Acesso em: 12 out. 2024.

OLIVEIRA, C. L. de. **Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa**: tipos, técnicas e características. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/travessias/article/download/3122/2459>. Acesso em: 8 jul. 2024.

OLIVEIRA, M. F. de. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em administração. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/webby/up/567/o/Manual\\_de\\_metodologia\\_cientifica\\_-\\_Prof\\_Maxwell.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/webby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf). Acesso em: 8 ago. 2024.

ORACLE. **Internet das Coisas**: o que é, como funciona e exemplos de uso. Disponível em: <https://www.oracle.com/br/internet-of-things/>. Acesso em: 07 out. 2024.

PORTAL DALE CARNEGIE. **O que é liderança**: conceito e definição. Disponível em: <https://portaldalecarnegie.com/o-que-e-lideranca-conceito-e-definicao/>. Acesso em: 10 out. 2024.

PREDEBON, J. **Criatividade**: abrindo o lado inovador da mente: um caminho para o exercício prático dessa potencialidade, esquecida ou reprimida quando deixamos de ser crianças. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PRODANOV, C. C.; FEITAS, M. S. (2013). **Pesquisa qualitativa**: técnicas e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Editora Fabris.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Beatrice Paiva; ALBERTO, T. D. F. M.; LIMA, F. M. B.; CHARRUA SANTOS. Indústria 4.0: desafios e oportunidades. **Revista Produção e Desenvolvimento**, v. 4, n. 1, p. 111-124, 2018.

SAP. **O que é gestão da cadeia de suprimentos (SCM) e por que ela é importante?**. Disponível em: <https://www.sap.com/brazil/products/scm/what-is-supply-chain-management.html>. Acesso em: 12 out. 2024.

SCHINDLER, Philipp. In: CAVALCANTE, Leandro. **Inteligência artificial pode ser uma das maiores revoluções da nossa era, diz diretor do Google**. CNN Brasil, 2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/negocios/inteligencia-artificial-pode-ser-uma-das-maiores-revolucoes-da-nossa-era-diz-diretor-do-google/>. Acesso em:

SEBRAE. **Indústria 4.0: desafios e oportunidades**. 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 07 out. 2024.

SEBRAE. **O que é realidade aumentada e realidade virtual**. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-realidade-aumentada-e-realidade-virtual,9da08ec38f685810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 07 out. 2024.

SELLTIZ, Claire; Hsu, F. L.; McCready, W.; Cook, S. W. **Research methods in social relations**. 3. ed. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1967.

SIGNIFICADOS. **Pirâmide de Maslow: o que é, para que serve e exemplos**. Significados, 2019. Disponível em: <https://www.significados.com.br/piramide-de-maslow/>. Acesso em: 28 maio 2024.

SIMPLE VISION IT. **Empresas que usam SAP: qual diferencial?** Disponível em: <https://simplevisionit.com/empresas-que-usam-sap/>. Acesso em: 18 out. 2024.

SÓLIDES. **People Analytics: o que é e como pode ajudar sua empresa**. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/people-analytics/>. Acesso em: 07 out. 2024.

SOUZA, Letícia Rodrigues da Silva. **Liderança: impactos positivos e negativos sobre o potencial criativo das pessoas no ambiente organizacional**. Minas Gerais: UFU, 2011.

STAKE, Robert E. **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 2006.

STOGDILL, R. M. **Handbook of leadership: a survey of theory and research**. Tradução de Luiza Dorigo de Marco. APA PsycNet, 1974. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1974-22876-000>. Acesso em: 26 mar. 2024.

TORI, Romero; HOUNSELL, Marcelo da Silva; KIRNER, Claudio. Realidade Virtual. In: TORI, Romero; HOUNSELL, Marcelo da Silva (orgs.). **Introdução à Realidade Virtual e Aumentada**. Porto Alegre: Editora SBC, 2018. Cap. 1, p. 13-35. Disponível em: [http://www.de.ufpb.br/~labteve/publi/2018\\_livroRVA.pdf](http://www.de.ufpb.br/~labteve/publi/2018_livroRVA.pdf). Acesso em: 21 out. 2024.

TORI, Romero; KIRNER, Claudio. Fundamentos de Realidade Virtual. In: TORI, Romero; KIRNER, Claudio; SISCOOTTO, Robson (ed.). **Fundamentos e Tecnologia de Realidade Virtual e Aumentada**. Porto Alegre: Editora Sbc, 2006. Cap. 1. p. 2-21. Livro do pré-simpósio, VIII Symposium on Virtual Reality. Disponível em: Acesso em: 12 out. 2024.

WHITE, Ralph K.; LIPPITT, Ronald. Autocratic, democratic, and *laissez-faire* leadership: an experimental study of the effects of leadership style on group

behavior. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, v. 34, n. 2, p. 143-149, 1939.

YUKL, G. **Managerial leadership**: a review of theory and research. *Journal of management*. v. 15, n. 2, p.251-289, 1989. Disponível em: . Acesso em: 13 jun. 2024.

YUKL, Gary A. **Leadership in organizations**. Nova Jersey: Prentice Hall, 1998.

ZENDESK. **O que é CRM**. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/o-que-e-crm/>. Acesso em: 30 maio 2024.

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO PRÉ ESTRUTURADO 1

Pergunta	Entrevistada número 1: Não quis ser identificado– Learning and Development Coordinator Empresa: Optou por não divulgação	Entrevistado número 2 Edilson Deitos– Empresa: Zandei Plásticos
Quais as principais tecnologias utilizadas por sua empresa?	Como uma empresa de manufatura avançada, para a produção dos nossos equipamentos diversos softwares são utilizados, a nível de engenharia, utilizamos especialmente o Autodesk Inventor. No tocante às demais áreas, principalmente as administrativas, utilizamos as ferramentas do Microsoft 365, uma vez que são essas as soluções adquiridas pela empresa. Entre elas, destacam-se o pacote office, Sharepoint, Power BI, e Power Platform	Sistema de Gestão Empresarial (ERP TOTVS). Sistema de Gestão de Manufatura (MES SKA). Instrumentação industrial (controle de ar comprimido, temperatura de água). Gerenciador de subestação (ENGIE) Controle de vibração de motores (WEG) Guardião- Captura de todas as NF em arquivo XML do SEFAZ Nacional. IOT(Internet das coisas) BI-Business Intelligence
Quais mudanças você percebe que a tecnologia trouxe para o dia a dia dentro de sua organização?	A tecnologia trouxe muito mais agilidade para o dia a dia; especialmente quando se considera a operação de uma empresa multinacional, onde a necessidade de comunicação é constante para garantir um bom alinhamento da estratégia organizacional.	Aumento da eficiência operacional; Melhoria na comunicação interna; Acesso a dados em tempo real.
Como a sua equipe está lidando com elas?	As equipes têm demonstrado uma grande capacidade de adaptação às novas tecnologias, aproveitando os treinamentos oferecidos pela empresa para se familiarizar com as ferramentas mais recentes. A colaboração e o suporte mútuo dentro delas têm sido fundamentais para superar os desafios iniciais e garantir que todos possam utilizar essas tecnologias de forma eficaz.	Tudo passa por um processo de adaptação, treinamentos

<p>Quais competências e habilidades a tecnologia está cobrando dos trabalhadores dentro do seu setor?</p>	<p>A tecnologia tem exigido dos trabalhadores uma maior capacidade de aprendizado contínuo, especialmente em relação a novas ferramentas digitais e automação. Além disso, habilidades como análise de dados, pensamento crítico e a capacidade de trabalhar com sistemas integrados têm se tornado cada vez mais importantes no nosso se</p>	<p>Habilidade em gestão e análise de dados, capacidade de assimilar novas ferramentas digitais com a IA Inteligência Artificial</p>
<p>Como um líder pode auxiliar a sua equipe a se adequar a tantas transformações de forma tão rápida?</p>	<p>Um líder pode auxiliar sua equipe proporcionando um ambiente que estimule o aprendizado constante, incentivando a participação em treinamentos e promovendo a troca de conhecimento entre os membros. Além disso, é essencial oferecer suporte emocional e reconhecimento, para que os colaboradores se sintam valorizados e motivados a se adaptarem às mudanças.</p>	<p>Como líder da década de 60, onde a telefonia era discada e não existia computador, o grande desafio é assimilar as novas tecnologias, contratar profissionais com maior conhecimento que o nosso para alinhar a equipe promovendo treinamentos, incentivando uma cultura de contínuo.</p>
<p>Qual tecnologia você afirma de forma definitiva que facilitou algum processo de forma decisiva?</p>	<p>A implementação do Power BI foi decisiva na facilitação dos processos de análise de dados e geração de relatórios. Essa tecnologia permitiu uma visualização mais clara e ágil das informações, melhorando a tomada de decisões estratégicas e a eficiência operacional.</p>	<p>Acredito que ainda o ERP e a integração de todos os setores com os relatórios via BI.</p>
<p>Você mudou sua forma de liderar por causa das tecnologias?</p>	<p>Sim, a introdução de novas tecnologias exigiu uma mudança na forma de liderar, especialmente no que tange à comunicação e ao acompanhamento das atividades da equipe. Com o uso de ferramentas como Microsoft Teams e Power Platform, esse processo se tornou mais digital e baseada em dados, permitindo uma gestão mais próxima e eficaz mesmo em ambientes remotos.</p>	<p>Sim, maior ênfase na comunicação através dos grupos específicos de WhatsApp, gestão remota e utilização dos dados para a tomada de decisões.</p>

<p>Tem alguma tecnologia que você deseja incrementar em sua empresa? Se sim, qual?</p>	<p>Sim, acredito que poderíamos ter ainda mais benefícios com a implementação de soluções de inteligência artificial para automatizar processos repetitivos e aumentar a eficiência em áreas como atendimento ao cliente e gestão de estoques</p>	<p>Sim, neste momento estamos empenhados em descobrir as ferramentas da IA no design de produtos, nos sistemas operacionais, implementação de IA no nosso site e no atendimento WhatsApp.</p>
<p>Tem algum desafio que você como líder enfrenta ao lidar com tantas mudanças tecnológicas?</p>	<p>Um dos maiores desafios é garantir que todos na equipe consigam acompanhar o ritmo das mudanças e não se sintam sobrecarregados. É preciso equilibrar a introdução de novas tecnologias com a necessidade de manter a equipe motivada e segura de suas capacidades, evitando a resistência à mudança e o desgaste emocional.</p>	<p>O grande desafio é acompanhar as inovações, com necessidade constante de atualização, sem perder o foco no negócio.</p>

## ANEXO B – QUESTIONÁRIO PRÉ ESTRUTURADO 2

Questionário Pré-Estruturado 2:

Perguntas:	Entrevistado: Pedro Bocchese Head de Inovação e Tecnologia na Processor Soluções.
Com base em seus conhecimentos e experiência, quais as maiores mudanças que a tecnologia trouxe para as organizações e empresas?	As maiores mudanças tecnológicas para as organizações estão centradas na transformação digital, com a automação de processos e a utilização de dados como ativos estratégicos. Tecnologias como inteligência artificial (IA), analytics e RPA (automação robótica de processos) tornaram possível aumentar a eficiência operacional e a tomada de decisões baseadas em dados, além de otimizar a experiência do cliente e reduzir custos. Além disso, a hiperautomação tem levado as empresas a automatizar processos complexos, eliminando tarefas repetitivas e permitindo que equipes se concentrem em atividades de alto valor. Outro ponto é a realidade virtual e aumentada, que está transformando setores como educação, manufatura e varejo, oferecendo treinamentos imersivos e novas formas de interação com produtos e serviços.
Qual tecnologia você afirma ser necessária para qualquer pessoa que deseja receber destaque no mercado dominar?	Atualmente, é fundamental dominar a inteligência artificial. A IA está na base de muitas inovações, desde automação até análise preditiva, e tem sido um diferencial competitivo em diversos setores. Além disso, o conhecimento em analytics é indispensável, pois empresas precisam de profissionais capazes de interpretar dados e transformá-los em insights estratégicos. Habilidades em RPA e hiperautomação também são cruciais para aqueles que buscam otimizar processos e melhorar a eficiência organizacional.
Como um profissional em tecnologias, que conselho você daria para líderes que estão enfrentando todas essas mudanças? E como podem liderar suas equipes da melhor forma?	O principal conselho que daria aos líderes é investir em capacitação contínua e promover uma cultura de inovação aberta (mudança de mindset). A velocidade das mudanças tecnológicas exige que os líderes estejam sempre atualizados e que suas equipes sejam incentivadas a adotar novas ferramentas e metodologias. Um líder deve estar à frente na utilização de dados para tomada de decisões e na implementação de tecnologias como IA e RPA. Além disso, é essencial criar um ambiente onde a experimentação seja incentivada e onde o erro faça parte do aprendizado. A liderança eficaz hoje é marcada pela habilidade de transformar desafios tecnológicos em oportunidades de crescimento e de preparar suas equipes para enfrentar a incerteza com agilidade.

<p>Quais tecnologias os gestores deveriam incorporar nas organizações para qualificar ainda mais a organização?</p>	<p>Gestores devem priorizar a implementação de inteligência artificial para a automatização de processos decisórios através de chatbots e análise de dados (predição e prescrição), RPA para eliminar atividades repetitivas e aumentar a produtividade, e analytics para ter uma visão mais clara dos dados operacionais e de mercado. Além disso, a hiperautomação deve ser vista como uma estratégia de longo prazo, integrando IA, automação e machine learning para criar fluxos de trabalho eficientes e inteligentes. Para indústrias que lidam com treinamento ou simulações, a realidade virtual e realidade aumentada podem trazer uma vantagem competitiva, tanto no treinamento de equipes quanto na interação com clientes.</p>
<p>Quais competências e habilidades a tecnologia está cobrando dos trabalhadores?</p>	<p>A adaptabilidade é uma das competências mais exigidas. A capacidade de aprender novas tecnologias rapidamente, como ferramentas de analytics, plataformas de IA e sistemas de automação, é essencial. Além disso, a habilidade de trabalhar com grandes volumes de dados e tirar insights práticos deles se tornou um diferencial importante. As chamadas também estão em alta demanda: comunicação clara, colaboração e capacidade de trabalhar de forma ágil são habilidades essenciais em ambientes cada vez mais dinâmicos e interconectados.</p>
<p>Mesmo sendo um mestre em relação a tecnologias, tem algum desafio que você como líder enfrenta ao lidar com tantas inovações tecnológicas</p> <p>Desafios</p>	<p>Como líder, mesmo com um amplo domínio sobre tecnologias, enfrento alguns desafios ao lidar com o ritmo acelerado das inovações tecnológicas.</p> <p>Um dos principais desafios está em identificar e implementar as soluções mais adequadas ao nosso modelo de negócio, especialmente quando falamos de tecnologias como inteligência artificial, analytics, RPA, hiperautomação, realidade virtual e aumentada.</p> <p>Outro ponto crítico é o equilíbrio entre inovação e adoção prática. Não basta conhecer as tecnologias, é preciso alinhar a adoção com a capacitação da equipe, garantir que as integrações sejam feitas sem comprometer operações essenciais e, acima de tudo, assegurar que o retorno sobre o investimento (ROI) seja claramente percebido.</p>