

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE NOVA PRATA  
ÁREA DE CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**HENRIQUE MEIRA CIELO**

**AS HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DOS LÍDERES LÍQUIDOS NA  
SOCIEDADE 5.0 NECESSÁRIAS PARA QUE OBTENHAM RESULTADOS COM  
UMA GESTÃO HUMANIZADA**

**NOVA PRATA/RS**

**2020**

**HENRIQUE MEIRA CIELLO**

**AS HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DOS LÍDERES LÍQUIDOS NA  
SOCIEDADE 5.0 NECESSÁRIAS PARA QUE OBTENHAM RESULTADOS COM  
UMA GESTÃO HUMANIZADA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração, Campus Universitário de Nova Prata, da Universidade de Caxias do Sul, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.  
Orientador: Leonardo da Costa Bagattini

**NOVA PRATA/RS  
2020**

## RESUMO

As Mudanças sociais observadas no decorrer do último século criaram novos vínculos de relacionamento, tanto pessoais quanto profissionais, a forma como as organizações eram geridas sofreu impactos dessas mudanças demandando adequações na forma como os líderes desenvolvem a sua liderança em relação a sua equipe. Neste trabalho objetivo geral é identificar quais as habilidades e competências dos líderes líquidos na sociedade 5.0, necessárias para que obtenham resultados com uma gestão humanizada, para isso se utiliza uma pesquisa natureza qualitativa e nível exploratório, faz uso de procedimentos bibliográficos e estratégia de estudo de casos múltiplos. A coleta de dados se dá por meio de entrevistas em profundidade e a análise dos dados por análise de conteúdo. É notório que as entrevistas junto aos líderes apresentam a necessidade de que o líder tenha foco tanto nas tarefas quanto nas pessoas e que deve haver uma humanização na gestão, entendendo que a liderança autocrática pode gerar resultados a curto prazo, no entanto a médio e longo prazo gera um alto nível de insatisfação e aumento do *turnover* da empresa, principalmente em uma sociedade 5.0.

**Palavras chave:** Liderança. Habilidades. Gestão Humanizada. Sociedade 5.0.

## FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide das Necessidades de Maslow.....	15
Figura 2 - Grade Gerencial.....	20

## QUADROS

Quadro 1 - Cronograma .....	29
Quadro 2 - O que define um líder? .....	30
Quadro 3 - Os colaboradores influenciam no comportamento do líder? De que forma? .....	31
Quadro 4 - Você acredita que o papel do líder vem se modificando? .....	32
Quadro 5 - Qual a importância de um líder ter inteligência emocional? .....	33
Quadro 6 - Estamos na modernidade líquida definida por Baumann, onde as mudanças ocorrem com uma extrema velocidade, qual as habilidades e competências que o líder precisa ter para conduzir uma equipe nessa nova realidade? .....	34
Quadro 7 - Os conflitos são importantes nos resultados da empresa e qual a melhor maneira de conduzi-los? .....	35
Quadro 8 - Hoje mais do que nunca as pessoas estão buscando qualidade de vida nos seus novos empregos. Para você isso é necessário? Qual a importância do líder para a promoção da qualidade de vida na sua equipe? .....	36
Quadro 9 - Como você entende a participação do líder na rotatividade dos funcionários da empresa? .....	38
Quadro 10 - A sociedade 5.0 busca solucionar problemas da sociedade, melhorando a qualidade de vida através da tecnologia e da sustentabilidade, qual o papel do líder nesse cenário, a tecnologia é uma ferramenta que deve ser utilizada na gestão da empresa? .....	39
Quadro 11 - Todas empresas para sobreviver necessitam de resultados, você acredita que uma gestão humanizada pode ajudar? Por quê? .....	41

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO.....	7
1.2 OBJETIVO .....	8
1.3 JUSTIFICATIVA .....	8
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA.....	10
2.2 TIPOS DE LIDERANÇA.....	12
2.3 INFLUÊNCIA DOS LÍDERES NAS EQUIPES E INFLUÊNCIA DAS EQUIPES NOS LÍDERES.....	14
2.4 ROTATIVIDADE E SEUS IMPACTOS NO RESULTADO DA EMPRESA .....	16
2.5 A EVOLUÇÃO DA SOCIEDADE E DAS RELAÇÕES HUMANAS.....	17
2.6 OS CONFLITOS E SUA PARTICIPAÇÃO NAS MELHORIAS DOS RESULTADOS.....	18
2.7 COMUNICAÇÃO DO LÍDER COM A EQUIPE.....	19
2.8 GRID GERENCIAL .....	19
2.9 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	21
2.10 MODERNIDADE LÍQUIDA.....	21
2.11 SOCIEDADE 5.0.....	23
2.12 LIDERANÇA NA SOCIEDADE 5.0 E SOCIEDADE LÍQUIDA.....	24
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>27</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	27
3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO .....	28
3.3 CRONOGRAMA.....	28
<b>4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>30</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>45</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A rápida e constante mudança do mundo e do comportamento humano está criando um alerta nas empresas, para como estão cuidando de seus colaboradores e clientes. Muitas áreas profissionais estão passando por grandes reformulações, alguns setores deixando de existir e outros surgindo com mais importância, no entanto algumas, estão sofrendo com a falta de líderes preparados para conduzir esse processo.

Com as modificações de comportamento das pessoas, notou-se uma grande necessidade de um estudo de gerenciamento mais aprofundado, então começaram a surgir teorias diferentes; dentre elas, teorias ligas a liderança onde se observam diferentes maneiras de liderar e conseqüentemente diferentes perfis de liderança.

A sociedade líquida vem trazendo mudanças nos comportamentos das pessoas e o surgimento da sociedade 5.0 vem evidenciando esses acontecimentos. Gerir uma equipe nessa nova era é um desafio ainda maior pela rapidez que as mudanças ocorrem.

Este trabalho busca identificar quais as habilidades e competências dos líderes líquidos na sociedade 5.0, necessárias para que obtenham resultados com uma gestão humanizada. Assim o referencial teórico deste estudo aborda os eixos temáticos dos conceitos de liderança e seus tipos, a influência dos líderes nas equipes, evolução da sociedade e das relações humanas, os conflitos e suas participações nos resultados, a comunicação dos líderes, a definição de sociedade líquida e 5.0 e a liderança dentro dessas sociedades.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO

Para Lakatos e Marconi (2003), o tema pode surgir de diversas maneiras como o incentivo de uma entidade para pesquisa, um problema corriqueiro que existe no dia a dia ou até mesmo de uma leitura.

O conhecimento forma uma estrutura, quando alguma parte se rompe surge uma dificuldade que é nomeada de problema que dá sentido à pesquisa que está sendo realizada (LAKATOS; MARCONI,2003).

O tema deste trabalho, de forma geral, aborda as habilidades e competências de um líder; no seu delineamento, como forma de contextualizar, limita-se o tema ao contexto atual de líderes líquidos na sociedade 5.0.

Assim se define o problema de pesquisa em quais as habilidades e competências dos líderes líquidos na sociedade 5.0 necessárias para que obtenham resultados com uma gestão humanizada?

## 1.2 OBJETIVO

O objetivo determina para que, e para quem a pesquisa será direcionada. Existem dos objetivos o geral que é onde abrange o tema e uma visão geral sobre o que será abordado, e o objetivo específico é uma forma mais assertiva que tem o intuito de fazer um intermédio com o tema em geral, aplicando em problemas específicos (LAKATOS; MARCONI,2003).

O objetivo geral deste estudo é identificar quais as habilidades e competências dos líderes líquidos na sociedade 5.0 necessárias para que obtenham resultados com uma gestão humanizada.

A partir do objetivo geral definido para este trabalho definimos os seguintes objetivos específicos:

- a) Conceituar liderança e sua evolução histórica;
- b) Descrever os líderes e sua influência sobre a equipe;
- c) Evidenciar as características da sociedade líquida e da 5.0;
- d) Identificar as habilidades e competências dos líderes líquidos na sociedade 5.0 necessárias para que obtenham resultados com uma gestão humanizada.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa é o elemento que contribui com os fundamentos para viabilização da pesquisa, qual a relevância e contribuição ele tem para a sociedade. Busca destacar qual a importância da pesquisa, demonstrando o conhecimento científico do pesquisador unido com a criatividade e poder de convencimentos (LAKATOS; MARCONI,2003).

A sociedade está sofrendo alterações no decorrer dos anos no comportamento e nas tecnologias. É notória uma certa inquietação na maioria das pessoas, pois não conseguem ficar estáveis, não só na vida profissional, mas também amorosa ou nas amizades, pois sentem que podem estar perdendo novidades.

A forma de liderar equipes, por certo, também está em constante mudança junto ao comportamento da sociedade. Atualmente, os subordinados buscam sempre obter uma qualidade de vida melhor no trabalho, querem estar sempre em constante evolução no conhecimento para poder evoluir dentro da empresa.

A sociedade 5.0 busca solucionar problemas que vêm ocorrendo para então gerar uma qualidade de vida melhor, usufruindo ao máximo da tecnologia como uma ferramenta para esse fim.

Para Neno (2019), as instituições estão em constante mudança de maneira rápida e imprevisível. A sociedade líquida é chamada assim por não conseguir ter um formato fixo, estar em constante fluidez, como exemplo: a Amazon Go, que não possui caixas para cobrança é totalmente tecnológica, os únicos funcionários são os repositores, mudanças que estão cada vez mais frequentes (BITTENCOURT, 2017).

Para FIA (2019), a sociedade 5.0 surgiu para implementar a tecnologia como uma ferramenta para auxiliar a população. Tem o mesmo conceito das *Smart City*, percebe problemas como aumento da demanda de alimentos, então com a tecnologia consegue evitar o desperdício, controlar a emissão de gases estufa e incentivar a sustentabilidade.

Nesse contexto, identificar as habilidades e competência dos líderes e a sua interação com a sociedade atual se torna indispensável para que possamos conduzir nossas equipes e organizações para objetivos sustentáveis e de múltiplos benefícios. As interações decorrentes das lideranças presentes nas organizações acabam por desempenhar um papel determinante no atingimento dos objetivos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico tem por objetivo fundamentar os assuntos de uma pesquisa científica a partir de matérias publicadas que sofreram revisão e obedecem a padrões científicos. A escolha adequada do referencial teórico, seus assuntos e estrutura; bem como, os autores, sustenta a legalidade das teorias abordadas em um estudo científico, permitindo conduzir o leitor em clareza e imparcialidade entre os tópicos abordados (LAKATOS; MARCONI, 2003).

### 2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA

A liderança surgiu ainda antes de Cristo, com o passar do tempo foram surgindo necessidades de líderes para que a sociedade convivesse em harmonia. No entanto, não existia nem uma teoria sobre o assunto, eram criadas técnicas e testadas logo em seguida. Tudo mudou com a Revolução Industrial por volta do século XVIII, quando o poder deixou de estar na mão dos artesões e passou a indústria (ARRUDA, 1987).

Com a Revolução Industrial teve o início da sociedade capitalista, as pessoas que moravam no campo foram migrando para as cidades em busca de emprego fazendo com que as cidades aumentassem sua população e acelerando, rapidamente, o processo fabril. No entanto, as condições que ofereciam aos trabalhadores eram inadequadas, alta periculosidade, altas jornadas de trabalho e os funcionários tratados de forma humilhante (Kwasnicka, 1995; Souza, 2013).

Por conta do rápido crescimento, as empresas precisavam de um grande número de funcionários para trabalhar no chamado “chão de fábrica” e dentro dessas circunstâncias surgiu a necessidade de indivíduos que tivessem condições de nortear as equipes. Por tanto, foi imprescindível um estudo sobre gerenciamento mais aprofundado, os primeiros estudos da administração foram na escola clássica onde uniram métodos de administração e produção, surgindo o termo Revolução Industrial (Montana; Charinov, 2000).

Com uma análise mais aprofundada nas teorias surgiu três categorias, sendo a primeira a Teoria Científica defendida Frederick Taylor, com seu olhar de engenheiro, tinha por objetivo ter o máximo de eficiência possível, estudava o tempo

e movimento das operações. Para ele, a natureza humana era inerte e preguiçosa, então era função do líder definir e fazer cumprir tarefas para alcançar os objetivos da empresa, manipulando os empregados de uma forma mais racional, como se fossem máquinas (MAXIMIANO, 2006; MAURIZ, 2008; SANTANA, 2008).

O engenheiro Henri Fayol realizou estudos um pouco diferentes que foi chamada de Teoria Clássica, que é a segunda da categoria, sua ênfase era na estrutura organizacional. Para Fayol, os administradores tinham uma visão maior da organização, como coordenadores tinham um foco maior na eficiência, por isso estipulou deveres e obrigações aos líderes, pois acreditava que eles deveriam conduzir a administração prevendo, organizando, coordenando e controlando as equipes e chamou esse contexto de função administrativa (MASIEIRO, 1996; MAXIMIANO, 2006).

A terceira teoria foi conduzida por Max Weber, um sociólogo que acreditava no modelo burocrático e a fundamentação de leis. Tem como base o pensamento racional, sempre buscando a excelência. Com uma forma detalhada de explicar as atividades que serão realizadas, rotinas e procedimentos padronizados, hierarquia de autoridade, profissionalização dos funcionários, caráter racional e divisão do trabalho, essa teoria formalizou o modelo de administrar, criando um método eficiente na produção (CHIEAVENATO, 2004, 2005; MAXIMIANO, 2006).

Elton Mayo, psicólogo, percebeu a necessidade de uma administração mais humanística e criou a teoria das relações humanas. Os indivíduos passariam ser orientados conforme seus fatores emocionais e psicológicos, em uma análise ele concluiu que as teorias da escola clássica dificultavam as relações das pessoas no trabalho, não tendo seu melhor desempenho (CÂMARA; SANTOS, 2012; MASIERO, 1996; VASCONCELOS, 2004).

A teoria das relações humanas demonstrou um maior resultado quando o líder conhecia a personalidade de seu funcionário, pois o ambiente de trabalho é apenas uma parte da vida social dele. Desse modo, torna-se um ambiente mais leve e traz mais liberdade para explanar ideias e faz com que o indivíduo atinja o alto de sua motivação, aumentando seu desempenho e dedicação no trabalho (CHIAVENATTO, 2005; FIORELLI, 2000; SERRANO, 2009).

As teorias X e Y, estudadas por Douglas McGregor, trazem possibilidades de como gerenciar os liderados em uma organização. A teoria X é a concepção

tradicional de direção e controle, que une as três categorias de Taylor, Fayol e Weber. Já a teoria Y é a relação dos objetivos da organização e individuais, satisfaz a necessidade do funcionário, prezando pelo comportamento humano na organização, através da teoria de Mayo (CHIAVENATTO, 2005).

Até a década de 50, não havia estudos sobre o comportamento do líder nas organizações, no entanto começou-se a perceber que o líder era relevante para os resultados da empresa notando que eles influenciavam, positivamente, ou, negativamente, sua equipe. Acreditava-se que já se nascia líder, ninguém poderia se tornar um, mas a partir dos estudos notou-se que as pessoas que não nasciam com perfil poderiam também se tornar bons líderes, era apenas aprimorar e treinar algumas habilidades, a partir disso começou estudos sobre traços e características de personalidade responsáveis pela eficácia (BERGAMINI, 1994).

Na infância, a maioria das pessoas tiveram uma figura de presígio, que passe conhecimento e segurança. Com essa afirmação conceitua-se líder como uma pessoa com um conhecimento maior, maior maturidade e vivência. Ele tem a função de estabelecer direções, planejar e motivar liderados para que cumpram com as necessidades da organização e não com a necessidade do indivíduo (STOGDILL, 1948).

O líder é quem mantém a harmonia em uma organização, segundo Tajra (2014), não se nasce com perfil de liderança e sim vão se criando competências ao longo da vida. É a pessoa que une habilidades comportamentais e técnicas que tem o poder de conciliar recurso humano, financeiro, material entre outros que possam agregar no desempenho da sua equipe e da empresa.

Há tempo, estudiosos vêm pesquisando uma maneira de conceituar liderança o que gera um certo conflito de ideias. O que a maioria concorda é que existem vários estilos de líderes, cada um com sua personalidade, e forma de liderar, mas todos eles com a característica de influenciar os pensamentos e os sentimentos de todos ao seu redor para que os objetivos sejam cumpridos (FACHADA, 1998; RIBEIRO, 2010).

## 2.2 TIPOS DE LIDERANÇA

Indivíduos que exercem o poder de comandar, coordenar, designar ordens é caracterizado como chefe, para Goleman (2014) existem vários estilos como

visionário, *coaching*, aflitivo, democrático, marcador de ritmo e autoritário. Diferentes situações requerem diferentes estilos de liderança, no entanto nem todos possuem os 6 modos o que faz com que o líderes tenham que buscar opções, como ter a seu lado pessoas com aspectos que encaixem nesses estilos para que consiga manter a harmonia em sua equipe.

O estilo de liderança iniciou com o famoso “chefe”, que era uma pessoa autoritária que pensava, exclusivamente, na empresa e sem abertura para opiniões de seus subordinados. Com as evoluções sociais e das organizações foram surgindo líderes capazes de moldar estratégias para que os liderados tenham uma qualidade de vida melhor no trabalho, mantendo harmonia, mostrando que o serviço prestado e que a opinião eram muito importantes para a organização, estimulando as pessoas a cooperarem fazendo com que o crescimento da empresa seja leve e saudável (BENNIS, 1996; STONER; FREEMAN, 1999).

Existem dois modos de liderança: formal e informal, o primeiro é quando se ocupa um cargo que disponha autoridade sobre um grupo, já o segundo, surge, naturalmente, dentro do grupo, inspirando, motivando as pessoas superarem metas e ultrapassem seus limites. O líder formal executa todas as funções de gestão propostas pela empresa, se conseguir interligar a parte informal conseguirá desfrutar o máximo de sua equipe e ultrapassar expectativas (DINIZ, 2005).

O líder Autocrático é aquele que fixa diretrizes e determina todas as tarefas a serem feitas sem nem uma participação da equipe. A motivação de sua equipe é feita através de punições, quando não há a presença de tais consequências, ocorre uma baixa considerável na produção. Esse estilo não é o mais indicado, pois acaba prejudicando as relações interpessoais, mas pode ser utilizado para disciplinar funcionário que estejam prejudicando ou dificultando o desempenho da equipe e da empresa (CHIAVENATO, 2003).

O líder liberal tem a mínima participação no processo de gestão, a equipe traça as metas e os objetivos a serem alcançados. Esse estilo requer um grande nível de maturidade e responsabilidade da equipe, pois os trabalhos têm prazos a serem entregues e metas a serem cumpridas, mas as pessoas realizam suas tarefas quase que sem supervisão e sem pressão constante (CHIAVENATO, 2003).

O líder democrático apresenta diretrizes e propõe tarefas para que sejam debatidas por ele e a equipe, para que ocorra uma harmonia entre a qualidade de vida

no trabalho e os objetivos da empresa sejam assim superados. O líder consegue motivar e influenciar seus liderados por gerar o sentimento de pertencimento da empresa, pois todos participam das decisões dando uma responsabilidade maior dentro do processo. Esse estilo cria uma amizade e bons relacionamentos nas equipes, fortalecendo laços interpessoais. O único cuidado que se deve tomar é que os funcionários podem exigir algumas medidas que não estejam enquadradas na política da empresa (CHIAVENATO, 2003).

### 2.3 INFLUÊNCIA DOS LÍDERES NAS EQUIPES E INFLUÊNCIA DAS EQUIPES NOS LÍDERES

Liderança é uma influência exercida sobre um grupo de pessoas, ou de um grupo de pessoas sobre o um líder. Ao longo do tempo ocorreu o surgimento de vários grupos de pessoas, na antiguidade, encabeçados por emblemáticos conquistadores e líderes militares, como no império romano Júlio Cesar, e na França com Napoleão Bonaparte (GRINT,2011; MEDEIROS,2000).

Historicamente, percebe-se que os principais aspectos de influência são políticos e culturais, líderes que conseguem se identificar com determinado grupo de pessoas ou vice-versa (GRINT,2011).

Em estudos feitos na Universidade de Michigan, no final da década de 1940 e início de 1950, com a finalidade de determinar qual liderança era mais eficaz. Foram definidos dois comportamentos: o centrado nas tarefas e o centrado nos funcionários, e o resultado mais eficaz foi nos grupos de trabalho; pois, era onde os líderes que dão mais atenção aos seus subordinados, com uma maior orientação e clareza nas tarefas que precisam ser realizadas (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006).

Abraham Maslow, psicólogo americano, responsável por desenvolver a teoria das necessidades ou também chamada de pirâmide das necessidades, as classificou das mais básicas onde são mais fáceis e de rápida satisfação até os níveis mais complexos onde exigem mais tempo (BERGAMINI,1997).

Figura 1 - Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato (2009, p.53).

Frederick Irving Herzberg, psicólogo que durante um período de sua carreira serviu o exército dos Estados Unidos da América como sargento, observou que era importante não apenas motivar, mas também manter a satisfação do trabalhador, por certo concluiu que existem dois fatores para que isso ocorra. O primeiro ele chamou de fatores higienização onde é enfatizado as condições de trabalho, como salário, clima organizacional, crescimento profissional e a segunda foi nomeada como fatores motivacionais que é o reconhecimento, realizações, conhecimento, responsabilidade (BERGAMINI,1997; MARQUES,2016).

As necessidades variam de pessoa para pessoa, por consequência tem valores sociais, comportamentais e capacidades para chegar aos objetivos, que divergem para cada indivíduo. Portanto as motivações são diferentes mesmo que o processo do comportamento para alcançar os objetivos seja, basicamente, o mesmo (CHIAVENATO,2009).

Todas as organizações têm objetivos a serem conquistados e para que isso ocorra é necessário de uma equipe engajada, então surge a habilidade dos líderes de influenciarem suas equipes para que tenham seus melhores desempenhos. Tendo em vista que nem sempre é necessário procurar o que motiva os subordinados, mas sim descobrir o que os desmotiva para que por um caminho mais curto consiga eliminar esses fatores (RAO,2009).

Toda a organização tem um clima organizacional, o que difere uma das outras é a remuneração, horário, cultura entre outras, por meio desses fatores os líderes conseguem identificar o nível de motivação dos funcionários. A empresa funciona como uma engrenagem e depende de todos para obter bons resultados, então é o papel do líder observar o nível de motivação de seus subordinados para que sua equipe esteja em harmonia e assim conseguindo ter ótimos resultados (DIÓRIO, 2008; WENSKI; SOAVINSKY, 2013).

Uma das melhores formas do líder manter sua equipe em harmonia é ser parcial, entender como lidar com as adversidades e diferenças de seus subordinados. Bennis (1996), sugere que uma das melhores saídas é contratar pessoas de diferentes habilidades e assim trabalhar elas de forma com que consiga extrair o melhor da sua equipe.

#### 2.4 ROTATIVIDADE E SEUS IMPACTOS NO RESULTADO DA EMPRESA

A rotatividade de pessoas pode ser chamada também de *turnover* que é a saída de indivíduos da empresa e entrada de outros para substituí-los, pode ser definido como sendo uma flutuação que representa o volume de entradas e saídas. Para Chiavenato (1997) e Morales (2002), a baixa rotatividade é um ponto positivo para empresa, significa que a empresa é assertiva em suas contratações e a qualidade proporcionada aos colaboradores é boa, o índice de *turnover* é indicador para demonstrar o nível de saúde da empresa.

Os objetivos de uma empresa só se tornam possíveis pelo empenho e dedicação dos colaboradores para que sejam alcançados. O *turnover* influencia no desempenho desses objetivos, muitas vezes esse índice é alto em decorrência do clima da empresa não ser o que o colaborador busca, ou a departamento pessoal da empresa não encontrar mão de obra qualificada para serviços específicos, fazendo com que tenham que fazer o desligamento (CHIAVENATO,1997; MORALES,2002)

Para Chiavenato (1997) e Morales (2002), o colaborador cria uma rotina de trabalho que segue fazendo até um determinado tempo que acaba por ficar fácil e a falta de desafios causa um descontentamento no indivíduo que resulta em seu desligamento da empresa, sobrecarregando a equipe restante pelo fato de que o

processo de contratação e treinamento para reposição do serviço do colaborador que se desligou não é imediato.

Um impacto da rotatividade que muitas empresas não avaliam são os custos, o valor de um desligamento de uma empresa é alto. No entanto a admissão de um colaborador para substituir outro se torna mais alto pelo fato de que necessita passar por um treinamento para conseguir demonstrar o resultado esperado pela empresa. A melhor saída é investir nos recursos humanos da empresa para conseguir fazer contratações qualificadas e assertivas, e também conseguir junto com os líderes dar uma qualidade de vida aos colaboradores para que o nível de satisfação esteja alto (PINHEIRO, 2013).

Heskett *et al.* (1994), observam que existe uma forte correlação entre a satisfação dos funcionários e a entrega de valor aos clientes por meio de produtos e serviços adequados; assim, um *turnover* elevado, decorrente da insatisfação dos funcionários com as condições oferecidas pela empresa terá impacto na satisfação dos clientes.

## 2.5 A EVOLUÇÃO DA SOCIEDADE E DAS RELAÇÕES HUMANAS

Assim que a espécie humana atingiu um grau avançado de inteligência, a teoria da seleção natural deixou de prevalecer, começaram a observar que não era necessário eliminar o mais fraco e nem que a raça humana precisava de mutações para sobreviver como os animais (BRANCO,2004).

O homem começou a perceber suas dificuldades e necessidades, então utilizou das suas tecnologias disponíveis. Para o frio, o fogo e as roupas, com a falta de alimento começou o plantio e criação de animais foram criados meios de comunicações conforme as necessidades apareciam se adaptavam, artificialmente, assim os mais fracos eram defendidos e protegidos contrariando a teoria da seleção natural (BRANCO,2004).

Os estados e governos surgiram para o ser humano conseguir ter uma maior segurança e impor mais ordens, pois o indivíduo lutaria sozinho para sua sobrevivência. A vida fora da sociedade é uma exceção, as únicas maneiras de um indivíduo viver em isolamento total é por motivos religiosos, demência ou naufrágio (DALLARI,2011; JOANILHO, 2009).

As sociedades começaram a se formar pelas proximidades de seus interesses e crenças para uma melhor organização, cada indivíduo tem seu trabalho e suas tarefas. As pessoas que não seguissem o comportamento imposto pela comunidade eram evitadas ou até mesmo excluídas (JOANILHO,2009).

Para controlar os estados, necessitavam de líderes sejam eles por monarquias ou democracias, logo para se viver em sociedade, sempre há algum tributo, esse era pago conforme o trabalho realizado, servindo também como moeda de troca. A industrialização foi a peça chave para o avanço da sociedade, as pessoas começaram a se concentrar nas cidades para que tivessem a possibilidade de trabalho remunerado, assim conseguiam pagar seus tributos e comprar produtos com seu salário (ALMEIDA; FERNANDES; HOBBSBAEM,2011).

A era da revolução industrial trouxe modificações na sociedade, as pessoas tiveram que se adaptar aos ritmos das indústrias e as condições de trabalhos precárias. Porém começaram a se organizar e formar grupos para reivindicar direitos de trabalhos, como proibição do trabalho infantil, carga horária excessiva, esses grupos foram chamados de sindicatos (ALMEIDA; FERNANDES; HOBBSBAEM,2011).

Os trabalhadores começaram a perceber que atrelado às precariedades no trabalho a classe dos operários sofriam com a concorrência devido à oferta e procura, os empregadores ofereciam salários cada vez mais baixos, logo a classe afetada começou a unir-se e formar sindicatos aprovados pelo governo inglês, em 1924, com a finalidade de representar os interesses comuns dos trabalhadores (ANTUNES,2003; ENGELS,2008; MATTOS,2009).

## 2.6 OS CONFLITOS E SUA PARTICIPAÇÃO NAS MELHORIAS DOS RESULTADOS

O conflito é uma distinção de ideias quando ocorre interação entre indivíduos ou grupos com diferentes crenças, estilos e ambições. O confronto é inevitável dentro de uma organização, porém os resultados serão distintos, sendo bem administrados, agregará, positivamente, no entanto, mal interpretado pode afetar no resultado e desempenho da equipe (CHIAVENATO,2009; VECCHIO,2008).

Quando ocorre de forma positiva, o conflito é chamado de funcional, é construtivo e apoia os objetivos do grupo, melhorando assim o nível de desempenho, da motivação e da criatividade. Já o negativo é chamado de disfuncional, gasta tempo

e energia, atrapalha o desempenho da organização e prejudica a execução de metas (DUBRIN,2006 ; ROBBINS,2004).

Na medida em que as empresas começam a crescer e a se expandir, surge a oportunidade de novos empregos, logo, necessita de mais líderes, pois grupos de trabalho aumentam. Os níveis de hierarquia começam a ser maiores e as informações começam passar de um supervisor para outro, onde pode ocorrer distorções de informações e ocorrer os conflitos, quanto maior a organização mais conflitos existirão (CHIAVENATO,2010; VECCHIO,2008).

## 2.7 COMUNICAÇÃO DO LÍDER COM A EQUIPE

A comunicação do líder com sua equipe é o que mantém a união quando ocorrem mudanças drásticas e muito diferentes, surgem então problemas de comprometimento dentro do grupo, pois o ideal é um líder prepará-los com antecedência para que não ocorram surpresas na hora da mudança (ROBBINS,2009).

Alguns dados da empresa são mais restritos para alguns setores, mas o líder precisa ter transparência com seus subordinados, pois é a melhor maneira de conquistar a confiança da equipe. É importante ser simples e objetivo na maneira de falar e de se expressar, também em sua linguagem corporal, e manter sempre em sintonia para que a credibilidade do líder seja cada vez maior (ROBBINS,2009).

Os colaboradores da linha de frente são muito importantes para empresa, no entanto, alguns deles possuem limitações de compreensão e conhecimento, sendo função do líder explicar o motivo da mudança de forma simples e objetiva proporcionando a compreensão por parte de todos colaboradores. O avanço da tecnologia não eliminou a necessidade de que elogios ou a discussão de problemas mais complexos sejam feitos de maneira presencial, permitindo assim a interpretação do tom da fala e da expressão corporal evitando problemas de interpretação (ROBBINS,2009).

## 2.8 GRID GERENCIAL

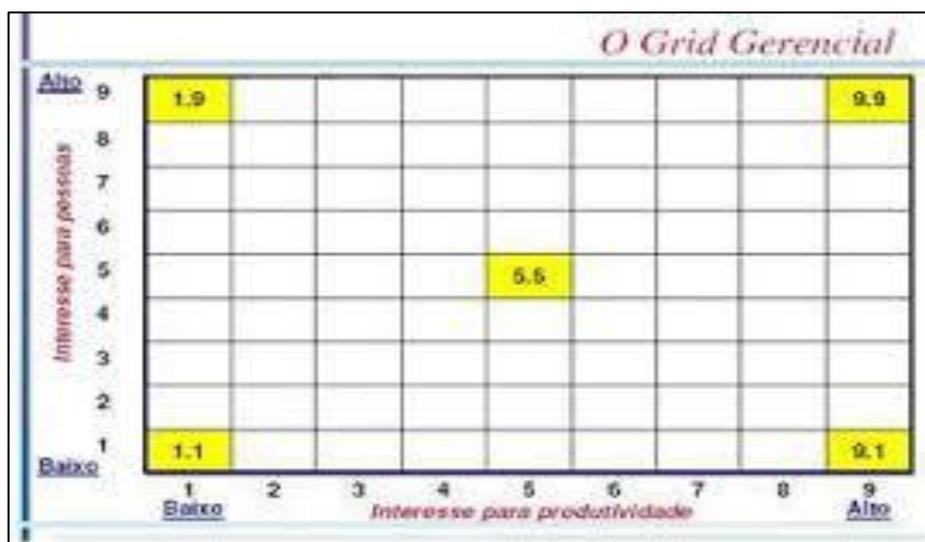
Em meados da década de 40, iniciou-se uma pesquisa na Ohio State University conduzida por Bleak e Moutan que determinaram que o líder pode ter a capacidade

de conduzir os processos da empresa e as posturas dos empregados. Logo, a teoria foi chamada de Grid Gerencial, baseada em três “Rs” sendo eles os recursos fornecidos pela empresa, resultados de produção alcançados pela empresa sem que o relacionamento entre líder e subordinado perca a qualidade (MCQUEEN,2005).

A teoria é dividida em dois aspectos: produtividade e pessoas. O primeiro relacionado totalmente a produção com cumprimentos de metas e um líder totalmente técnico e o segundo aspecto é relacionado ao um líder que é totalmente humano que tenta manter a equipe sempre em harmonia e com uma grande autonomia (MCQUEEN,2005).

Os “Rs” e os aspectos citados formam uma grade gerencial onde horizontalmente há os interesses com a produção e, verticalmente, há os interesses com as pessoas, formando cinco estilos de gestão (MCQUEEN,2005).

Figura 2 - Grade Gerencial



Fonte: Maximiano (2002).

- Estilo 1-1: Empobrecido: verifica-se a combinação da preocupação mínima com as pessoas com a baixa ênfase na produção.
- Estilo 1-9: Country Clube: demonstra uma grande preocupação com as pessoas e baixa ênfase na produção. Este estilo pressupõe uma cuidadosa atenção às necessidades de relacionamentos, produzindo uma esfera amigável e um ritmo de trabalho confortável.
- Estilo 9-1: Tarefa: dá ênfase à autoridade e à obediência. A preocupação com as pessoas é mínima, enquanto que com a produção é máxima.
- Estilo 9-9: Equipe: é considerado pelos autores do grid gerencial como modelo de excelência, considerando que produz um ambiente de confiança e respeito entre as pessoas, sem perder o foco dos

objetivos organizacionais, aumentando os níveis de envolvimento e comprometimento.

- e) Estilo 5.5: Meio-termo: pressupõe o alcance do desempenho adequado da organização por meio do equilíbrio entre a necessidade do trabalho e a manutenção do moral das pessoas em nível satisfatório (INACIO; OLIVEIRA; VALENTE, 2010 P.6).

O estilo 9-9 é o mais desejado por líderes e liderados, tem a mesma ideia do líder democrático. Busca dar *feedback*, mas ao mesmo tempo recebe os para conseguir entender e resolver os conflitos que existem. Essa liderança é tão desejável pelo fato de que todos participam das decisões e proporciona maior autonomia para os liderados propiciando um ambiente receptivo a inovações (HIGA; TREVISAN, 2005).

## 2.9 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A inteligência intrapessoal é a capacidade de um indivíduo entender suas próprias emoções, a interpessoal de compreender e aprender com os sentimentos dos demais, unindo essas duas habilidades se forma a inteligência emocional. Segundo Goleman (2014), o pré-requisito de uma carreira executiva é o QI e as habilidades técnicas, mas para um líder, a inteligência emocional é duas vezes mais importante que outras competências quanto maior o cargo maior o nível.

Existem líderes mais discretos e analíticos, outros que anunciam suas ideias no alto das montanhas, no entanto, o que os faz ter uma semelhança é que possuem a capacidade do autoconhecimento emocional, controle emocional, automotivação, empatia e habilidades sociais. Essas cinco habilidades formam a inteligência emocional que por sua vez está associada ao auto desempenho dos líderes (GOLEMAN, 2014).

## 2.10 MODERNIDADE LÍQUIDA

A Europa Ocidental sofreu algumas transformações sociais, culturais e intelectuais em função da disseminação do Iluminismo no século XVII. Nesse período, também ocorreu um desenvolvimento da sociedade industrial capitalista e comunista, surgindo então a era da modernidade sólida (BAUMAN, 1999).

No início da modernidade sólida, foi necessário derreter as tradições medievais que ainda eram presentes, para assim entrar em estado de liquefação e moldar uma sociedade moderna (BAUMAN,1999).

Os sólidos mantêm sua forma com facilidade, trazendo uma ideia de longa durabilidade e que não são muito aptos a mudança. Já os líquidos têm uma ideia de leveza o que contrasta com a inércia presente nos sólidos; no entanto, a sua leveza e fluidez permite mudanças de forma e comportamento que possibilitam o preenchimento de espaços em pouco tempo (BAUMANN,1999).

Na era da modernidade, todas as situações eram endereçadas a classes sociais específicas, uma forma cultural de se viver na época em que tudo era muito dividido, todos pertenciam a uma classe. Nos tempos líquidos, começaram a se tomar novos rumos em que gostos, empregos, entre outros, não necessitavam mais de uma classe social para ter o sentimento de pertencimento, todas as situações são seguidas de uma maneira mais leve, uma cultura oposta da que era anteriormente (BAUMANN,2011).

Por muito tempo, tinha-se por regra que os gostos musicais e esportivos eram regulados por classes sociais. Um indivíduo de classe alta não tinha os mesmos gostos comparado a classes média e baixa, no entanto, na sociedade líquida, percebem-se gostos mais ecléticos, as pessoas apreciam música clássica e assistem basquete, escutam ACDC e jogam *golf*, praticam tênis e são fãs “número um” de grupo de pagode e duplas sertanejas (BAUMANN,2011).

Viscosidade e Fluidez são algumas das qualidades dos líquidos. Essas características trazem um melhor escoamento fazendo com que os líquidos se adaptem a qualquer recipiente em que estiver ocupando, porém não se expande dentro desse recipiente, não aumenta seu volume, diferentemente dos sólidos (MOREIRA *et al.*,1999).

Na modernidade, os nômades não eram muito aceitos perante a sociedade, pois se acreditava que as pessoas deviam se fixar e criar raízes. Na era líquida, as portas se abriram aos nômades que dão uma ideia de caminhos abertos, uma maior circulação, derrubam barreiras deixando as situações mais leves, menores e com uma grande facilidade de mudanças (BAUMANN,1999).

## 2.11 SOCIEDADE 5.0

A acelerada evolução da tecnologia é notória nos últimos anos, cada dia que passa surgem novidades que podem beneficiar ainda mais a sociedade. Em 2016, o governo japonês lançou o 5º plano básico de ciência e tecnologia, chamado de sociedade 5.0 (FIA,2019; LOPES,2020).

Antecedendo à sociedade 5.0, ocorreram quatro outros momentos que marcaram o mundo:

Sociedade 1.0: a humanidade ainda era nômade e não produzia seu próprio alimento. Seus meios de subsistência se baseavam na caça e na coleta de vegetais não cultivados, disponíveis na natureza, mudando de local quando o alimento escasseava;

Sociedade 2.0: o homem fixa residência e passa a produzir seu próprio alimento por meio do preparo do solo e plantio. A princípio, a produção era direcionada basicamente para sustento familiar e comunitário. Nesse momento, a população do planeta começa a aumentar exponencialmente;

Sociedade 3.0 ou Sociedade industrial: surgem as primeiras máquinas e motores a vapor, resultando na Revolução Industrial. Há grande aumento na produção de bens de consumo. Ao mesmo tempo, percebe-se o grande impacto da atividade humana no meio ambiente, como a emissão de gases causadores do efeito estufa;

Sociedade 4.0 ou Sociedade da informação: surgem os computadores com as ferramentas digitais. Dessa forma, é possível acessar e processar um grande volume de dados e comunicar-se instantaneamente com as pessoas a longas distâncias. Nessa Era da Informação, o ser humano é o produtor de informações, característica que evolui na próxima sociedade (LOPES,2020 P 1).

A sociedade 5.0 tem os mesmos objetivos de *smart citys* ou cidades inteligentes que é solucionar as necessidades humanas, o seu funcionamento através das tecnologias como *big data*, inteligência artificial e internet das coisas. Tem por finalidade trazer um conforto maior com mais inteligência, eficiência e sustentabilidade (FIA,2019; LOPES,2020).

Existem três pilares que sustentam a sociedade 5.0, o primeiro deles é a qualidade de vida sem trabalhos indesejáveis como mão de obra, trazendo um conforto maior nas residências e cidades mais seguras e menos estressantes. O segundo pilar é a inclusão, pois é uma peça chave nessa nova sociedade, e tem por objetivo que todos tenham acesso às tecnologias, e o último pilar é a sustentabilidade, trazendo a ideia de um mundo mais verde, com energia renováveis, um exemplo que

já está acontecendo são os carros elétricos que estão surgindo no mercado (FIA,2019; LOPES,2020).

A sociedade superinteligente, também como é chamada, busca solucionar problemas corriqueiros e complexos para trazer uma qualidade de vida ainda melhor à população. *Drones* estão sendo cada vez mais usados para entrega de mercadorias e em atendimento a desastres, a medicina robotizada também surge como uma tendência, pois os robôs têm uma margem de erro menor e não cansam. Na agricultura, ocorrem vários investimentos em tecnologia para reduzir o desperdício e ter maior cuidado com meio ambiente (FIA,2019; LOPES,2020).

## 2.12 LIDERANÇA NA SOCIEDADE 5.0 E SOCIEDADE LÍQUIDA

A sociedade atual apresenta uma forte individualidade, no entanto, essa mentalidade dentro da sociedade 5.0 limita os pensamentos e a busca por soluções aos problemas existentes. Muitas empresas têm o foco apenas no lucro, esquecendo dos problemas enfrentados na sociedade que muitas vezes implicam em dificuldades aos seus colaboradores (FIA,2019; LOPES,2020).

Algumas organizações estão tomando rumos mais cooperativos e se preocupando com a comunidade onde estão inseridas, sem pensar apenas em retornos econômicos, mas ajudando socialmente. No Japão, existe um forte apoio dos líderes do governo incentivando com leis a sustentabilidade e investindo em tecnologia para ajudar na gestão pública e trazer um maior conforto a população (FIA,2019; LOPES,2020).

Líderes da sociedade sólida não conseguem evoluir junto com o tempo fazendo com que as mudanças e evoluções que vem ocorrendo na sociedade não sejam aplicadas e acabam por desmotivar suas equipes. A sociedade líquida tem em suas características a liberdade, mas também a insegurança por estar em constante mudanças. O líder tem o desafio de unir, conquistar sua equipe e trabalhar a autonomia para que suas intervenções sejam no sentido de realinhar o comportamento de determinado setor aos objetivos organizacionais (FERREIRA,2011).

A liderança nos tempos líquidos exige uma inteligência emocional avançada, pois o líder necessita não apenas entender a si próprio, mas sentir as palavras ou

atitudes que sua equipe necessita. Por muitos anos, acreditava-se que o líder apenas deveria extrair de sua equipe resultados e metas, porém uma nova virtude hoje em dia é a gestão mais humanizada, próxima de sua equipe observando necessidades e orientando fazendo com que flua com uma maior facilidade e leveza (FERREIRA,2011; FRANÇA, 2016).

É notório a constante evolução e mudanças que vêm ocorrendo no mundo em diversas organizações. Líderes estão deixando seus cargos à disposição ou sendo convidados a se retirarem por não conseguirem se adaptar deixando o desafio para que novos líderes consigam motivar as equipes, sendo necessária a capacidade de se adaptar, humanizar e simplificar sua gestão, para conseguir atrair seguidores e influenciar, positivamente, suas atitudes (NENO,2017).

O líder transformacional busca um equilíbrio entre pessoas e resultados, pois conhece cada membro de sua equipe, conhece suas limitações e suas qualidades, seus interesses e suas necessidades tendo assim uma grande credibilidade e admiração (NATSUME,2017).

O líder transformacional consegue mirar no horizonte e observar potenciais conflitos ou crises que a empresa e sua equipe pode enfrentar. Tem por características a flexibilidade e a versatilidade dentro da sua gestão, aposta muito em *feedback* e qualificação da sua equipe, consegue ser admirado por cada indivíduo influenciando nos resultados da equipe e da empresa, sendo o perfil de liderança desejável no contexto de uma sociedade 5.0 (NATSUME,2017).

Carisma, inspiração e visão são três das principais qualidades de um líder transformacional. Ele utiliza de muitas estratégias para conseguir extrair sempre o máximo de sua equipe superando as metas e entregando resultados acima da média. No entanto, preza pela qualidade de seu colaborador mantendo-o sempre com máximo de motivação e satisfação, equilibrando qualidade de vida e resultado (NATSUME,2017).

Por ser muito carismático, o líder transformacional tem sua equipe em total controle, busca sempre cativar seus colaboradores para que tenham a capacidade de questionar com uma visão mais ampla, agregando assim novas ideias e criando conflitos mais ricos e positivos (CORREIA; MAINARDES; LOURENÇO,2010).

Essa liderança ainda que seja de forma leve, cativante e sempre buscando a qualidade e sustentabilidade, extrai o máximo de eficiência nos resultados de sua

equipe. Projeta objetivos e mudanças em nível de aprendizado elevados, incentivando através de suas habilidades a excelência que almeja para sua equipe, fazendo com que a rotatividade esteja sempre baixa e os colaboradores sempre muito satisfeitos. (CORREIA; MAINARDES; LOURENÇO,2010).

### 3 METODOLOGIA

A metodologia tem o objetivo de checar a veracidade dos fatos apresentados, é um conjunto de atividades sistemáticas e lógicas, que trazem um controle e uma garantia maior permitindo que a pesquisa seja traçada e funcione como uma ferramenta na tomada de decisão, facilitando detectar erros para chegar ao objetivo com êxito (LAKATOS; MARCONI,2003).

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento de pesquisa é o planejamento de uma forma mais ampla, envolve a diagramação e a análise e interpretação de dados. Busca considerar o ambiente em que os dados foram coletados, a forma de controle e as variáveis envolvidas, utiliza do confronto da teoria com os fatos para compreender as variantes entre o ambiente estudado (GIL, 2008).

Esta pesquisa possui natureza qualitativa e nível exploratório, faz uso de procedimentos bibliográficos e estratégia de estudo de casos múltiplos. A coleta de dados se dá por meio de entrevistas em profundidade e a análise dos dados por análise de conteúdo.

A natureza qualitativa busca entender e analisar as particularidades de cada indivíduo, a pesquisa não costuma ser feita através de uma coleta de dados, mas sim por meio de entrevistas, grupo de discussões entre outros. Esse método é utilizado quando se há o desejo de entender determinado comportamento (ROCHA, 2013).

A pesquisa a nível exploratório tem por objetivo preencher lacunas que aparecem no decorrer do estudo, não utiliza questionários e amostragens muito aprofundados. De uma maneira mais flexível busca apresentar informações e não obter conclusões estatísticas (PIOVESAN; TEMPORINI, 1995).

Procedimento bibliográfico deixa o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito, dito e filmado, abrange toda bibliografia que foi tornada pública. A pesquisa bibliográfica não é a repetição do que já foi estudado, mas sim um meio de reforçar as pesquisas já realizadas, assim fazendo com que novas áreas sejam exploradas, chegando a conclusões inovadoras (LAKATOS; MARCONI,2003).

O estudo de caso é identificado por uma ou algumas situações que permitem um amplo e detalhado estudo. É o estudo baseado na experiência busca contextualizar fenômenos que aconteceram na realidade, utiliza-se de várias fontes de evidências (GIL,2008).

Entrevistas em profundidade é um instrumento importante na pesquisa, auxilia na coleta de dados diagnósticos e soluções de problemas. É uma das melhores ferramentas para investigação e muitas vezes pode ser muito melhor que uma coleta de dados, efetuada face a face, proporciona ao entrevistador as informações necessárias (LAKATOS; MARCONI,2003).

A análise de conteúdo é feita através da relação existente entre o estudo e os fatores apresentados na entrevista ou pesquisa. É realizada através de três níveis: interpretação, explicação e especificação. O pesquisador aprofunda detalhes estatísticos procurando concluir as hipóteses levantadas através da análise de dados com embasamento no estudo (LAKATOS; MARCONI,2003).

### 3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

**Respondente A:** sem graduação, lidera uma equipe com 29 colaboradores em uma cooperativa de crédito, está no cargo de gerente há 25 anos.

**Respondente B:** bacharel em administração no ano de 2010, lidera uma empresa com 115 colaboradores na área alimentícia desde 1999 começando com restaurante e depois de alguns anos evoluindo a marca para produzir e distribuir seus produtos para grandes eventos no país, atualmente investe também no segmento *delivery* para agregar na marca.

**Respondente C:** formado em administração, lidera uma empresa com 32 colaboradores na área de bebidas alcoólicas que está no mercado desde 1948.

### 3.3 CRONOGRAMA

O cronograma é um esboço de como a pesquisa foi dividida, algumas partes podem ser executadas, simultaneamente, no entanto, outras necessitam da conclusão das anteriores para que possam ser iniciadas, como por exemplo, a pesquisa só pode ser realizada após ter um objetivo e um referencial definidos. A elaboração do

cronograma responde a pergunta de quando foi realizada determinada parte (LAKATOS; MARCONI,2003).

Quadro 1 - Cronograma

CRONOGRMA									
Fases do tcc	Mar/20	Abr/20	Mai/20	Jun/20	Ago/20	Set/20	Out/20	Nov/20	Dez/20
Introdução					X				
Tema e Problema de pesquisa	X								
Objetivos	X								
Referencial teórico	X	X	X	X	X				
Metodologia e tipo de pesquisa					X				
Aplicação da entrevista						X			
Identificação dos resultados						X	X		
Escolha do título					X				
Considerações finais							X	X	
Apresentação								X	X

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

## 4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados decorrentes das entrevistas em profundidade, sendo feita uma análise das respostas em relação ao que se observa no referencial teórico.

Quadro 2 - O que define um líder?

<p><b>1. O que define um líder?</b></p> <p><b>Respondente A:</b> Alguém que se consegue admirar em todos os níveis, com pressão adequada, com estratégias, que cobra, mas dá condições para realizar o resultado, que nas situações difíceis esteja com a equipe.</p> <p><b>Respondente B:</b> Na minha visão a principal característica de um líder é saber gerenciar pessoas quanto antes em sua carreira aprender a gerenciar pessoas, mais rápido vai se sobressair ao escalar um negócio. Gerenciar pessoas nem sempre é divertido. Porém, se quiser ser um bom líder é necessária essa capacidade. Um verdadeiro líder é aquele que cria juntamente com sua equipe a cultura e o propósito da empresa, que incentiva, treina, delega e se comunica abertamente com aqueles que trabalham para ele cobrando, mas sabendo dar os feedbacks nos momentos corretos.</p> <p><b>Respondente C:</b> Um líder é definido pela sua capacidade de entendimento da situação que se encontra num determinado momento (cenários, pessoas, recursos disponíveis e tendências) e capacidade de motivar a equipe em prol de objetivos propostos. É um agente de mudança e transformação, para tanto precisa ser exemplo permanentemente e ao mesmo tempo motivador</p>
--

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Os respondentes A, B e C definem que o líder tem que ser uma pessoa que seja admirada em todos sentidos, fazer junto com a equipe e estar próximo é muito importante para que consiga motivar a todos e chegar aos resultados desejáveis. Conforme a definição da Tajra (2014), onde acredita que é possível ter habilidades comportamentais e técnicas, é notório o alinhamento com a definição de Stogdill (1948), onde o líder é o exemplo e motivador, fazendo com que os indivíduos pensem em prol da equipe.

Quadro 3 - Os colaboradores influenciam no comportamento do líder? De que forma?

<b>2. Os colaboradores influenciam no comportamento do líder? De que forma?</b>
<p><b>Respondente A:</b> Os colaboradores fazem com que o líder tenha que trabalhar cada um de seus comportamentos, pessoas que atendem bem a demanda no atendimento ao público, mas que quando pressionado para ligações não tem o mesmo desempenho, outros são extremamente agressivos quanto a ligações e outros atendimentos, mas não conseguem atender a demanda presencial. Então o comportamento influencia em ajustar cada particularidade de cada colaborador para formar uma equipe mais homogênea.</p>
<p><b>Respondente B:</b> Em uma empresa o líder irá se relacionar com centenas ou milhares de colaboradores ao longo de sua carreira. Irá contratar diversos funcionários bons, médios e até alguns abaixo da média, mas só alguns poucos realmente terão o valor que você precisa ao seu lado. Dê tudo a este. Esqueça seus defeitos e os apoie quando cometerem erros. Deixe-os livres para crescer, contratar e escalar. Eles farão enorme diferença. Ao identificar alguém com essas características, recompense-o com parte de sua empresa. E, mais importante de tudo, saia do caminho dele para que possa brilhar. Essas pessoas vão influenciar, positivamente, ou, negativamente, então o líder tem que se adaptar mudar seu comportamento, ora mais rígido ora mais solto, mas sempre em função dos seus liderados.</p>
<p><b>Respondente C:</b> Depende do tipo de líder e da abertura que ele possa estar oferecendo aos seus liderados. Ele precisa também entender a cultura da empresa e estar, permanentemente, acompanhando as mudanças da equipe. O bom líder precisa ouvir muito e ter habilidade de dar e receber <i>feedbacks</i>.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Os respondentes A e B têm uma maneira muito parecida de pensar, onde acreditam que cada colaborador tem suas particularidades e devem ser ajustadas conforme o que o momento exige. Alinhando com o que foi definido por Bennis (1996), entender as adversidades e diferenças dos subordinado, e de Rao (2009), que nem sempre é necessário procurar o que motiva, mas sim o que desmotiva o colaborador.

Para o respondente C depende muito do clima e da cultura da empresa, de como líder se comporta para com seus colaboradores. De acordo com os autores Diório (2008), Wenski (2008) e Soavinsky (2013), o clima e cultura sempre difere uma

da outra é papel do líder observar o nível de motivação de seus funcionários para que a equipe esteja em harmonia para gerar resultados.

Quadro 4 - Você acredita que o papel do líder vem se modificando?

<b>3. Você acredita que o papel do líder vem se modificando?</b>
<b>Respondente A:</b> Sim, o líder, anos atrás, a maioria era comando e controle, hoje o líder tem a necessidade de ser o exemplo.
<b>Respondente B:</b> O líder é o elo mais forte entre seus liderados e os objetivos da empresa, pois a diferença entre o sucesso e o fracasso da organização. Logo, o papel do líder é crucial. O líder tem um papel fundamental para o crescimento da empresa, mas sua primeira qualidade precisa ser a compatibilidade com a cultura organizacional, para que ele exerça a função com maestria e seja um bom influenciador de todos os membros de sua equipe. Logo, vejo que o líder hoje é um administrador de pessoas além de ser especialista na área de administrativa, financeira, comercial entre outras, ele precisa ser paciente, compreensivo e tenha discernimento para tomar sempre as melhores decisões, baseado no conhecimento de sua equipe e na missão e valores da companhia, prezando sempre pela harmonia das partes.
<b>Respondente C:</b> Sim, principalmente, pelas novas gerações (vivemos a era da informação) e o líder deve ter ao seu lado pessoas que saibam entender e filtrar informações, dando mais autonomia (mas com controle) e sabendo qual o verdadeiro propósito da organização.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Todos os respondentes acreditam que papel do líder vem sofrendo mudanças, deixando de ser autocrático, onde fixava diretrizes e motivava pelo medo de punições. Os respondentes observam que, atualmente, o foco está nas pessoas, na qualidade que estão tendo para trabalhar, na autonomia necessária e que os líderes sejam exemplo aos liderados, demonstrando habilidades comportamentais e não apenas técnicas. A afirmação de Natsume (2017) sobre o líder transformacional nivela-se com as ideias dos respondentes onde o líder busca o equilíbrio entre a gestão das pessoas e das metas organizacionais, que é considerado o estilo 9-9 do grid gerencial considerado pelos autores a melhor maneira de liderar as equipes, pois consegue

aumentar os níveis de envolvimento, comprometimento e satisfação (INACIO; OLIVEIRA; VALENTE, 2010)

Quadro 5 - Qual a importância de um líder ter inteligência emocional?

<b>4. Qual a importância de um líder ter inteligência emocional?</b>
<b>Respondente A:</b> Transcende um pouco do que aprendeu no passado, sem muita preocupação do que acontecia, agia somente baseado em números e hoje se consegue se fazer um equilíbrio entre a razão e a emoção, agregar esse elemento a tomada de decisão.
<b>Respondente B:</b> Um líder com Inteligência emocional é aquele que tem a capacidade de entender e identificar suas emoções é ter equilíbrio em suas emoções saber se colocar no lugar dos outros ter empatia. É de extrema importância que um líder tenha essa habilidade para poder ser o mediador dentro de uma organização. Todos os dias as empresas são bombardeadas com problemas, dificuldades em um ambiente incerto, e esse líder tem que manter a calma o foco para assim poder compreender essas dificuldades e ajudar tomar as melhores decisões para a empresa e seus liderados.
<b>Respondente C:</b> A inteligência emocional é a capacidade de entender e gerenciar suas próprias emoções e de quem os cerca. Terá habilidades para auto avaliação e de suas relações com a equipe, tirando o melhor de todos com motivação e bom relacionamentos (que tendem a ser mais produtivos e duradouros).

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Para Goleman (2014), o autoconhecimento emocional, controle emocional, automotivação, empatia e habilidades sociais, são as cinco habilidades para inteligência emocional. O respondente A acredita que o autoconhecimento e o controle emocional sejam essenciais, pois antigamente se acreditava apenas nos números, o B acrescenta, a opinião de A, a empatia como um ponto importante na inteligência emocional, é muito importante o líder entender o que está passando com seu colaborador se colocar no lugar dele, isso facilita a tomada de decisão. O líder C concorda com o A e B e acrescenta a automotivação como uma habilidade importante, pois consegue motivar sua equipe e melhorar a relação e o resultado.

Quadro 6 - Estamos na modernidade líquida definida por Baumann, onde as mudanças ocorrem com uma extrema velocidade, qual as habilidades e competências que o líder precisa ter para conduzir uma equipe nessa nova realidade?

**5. Estamos na modernidade líquida definida por Baumann, onde as mudanças ocorrem com uma extrema velocidade, qual as habilidades e competências que o líder precisa ter para conduzir uma equipe nessa nova realidade?**

**Respondente A:** Primeiramente, sempre falar a verdade, estar próximo do colaborador e estar por dentro de tudo que está acontecendo, ter um tempo ócio para estar para estar atento as mudanças que estão ocorrendo, o que pode-se fazer em prol da equipe.

**Respondente B:** Neste momento, um verdadeiro líder tem que ter múltiplas competências, entre elas, acredito que um líder precisa olhar para fora de suas fronteiras, para assim conseguir inovar, saber ensinar pessoas a trabalhar com autonomia, tendo clareza dos objetivos de curto e longo prazo da empresa. Saber colocar o cliente no centro de sua estratégia de negócios. Agir com total transparência perante sua equipe, cada vez mais as pessoas querem fazer parte de algo se sentir parte dos projetos e da empresa por isso é de extrema importância ser transparente e correto. No fundo, acredito que a principal característica de um líder é a capacidade de formar um time espetacular penso ser o verdadeiro segredo das empresas bem-sucedidas e inovadoras. Dar *feedbacks* construtivos aos seus empregados é essencial, mas aprender a recebê-los é o que faz um grande líder.

**Respondente C:** A informação é cada vez mais rápida (para não dizer instantânea) e ao mesmo tempo as pessoas estão mais dispersas, pois o volume de informação é muito grande, gerando até mesmo a perda de foco. Este para mim é o segredo de todo o negócio/empresa: FOCO. E a equipe precisa estar focada cada vez mais nos objetivos e este é um papel do novo líder: saber motivar e ao mesmo tempo aproveitar todo o potencial da sua equipe.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A cada dia que passa o comportamento das pessoas vem mudando e o papel do líder vem sofrendo alterações, para Ferreira (2011) e França (2016), ele precisa ser próximo a sua equipe observar suas necessidades orientando com muita transparência. Esse pensamento está em linha com os dos respondentes A e B que acreditam que a transparência com seus colaboradores é essencial, estar próximo de

sua equipe dando autonomia para que o líder consiga uma ociosidade para se inteirar das novidades e das mudanças que estão ocorrendo.

Para o respondente C focar a equipe para que não disperse e ao mesmo tempo motivar para conseguir extrair o melhor de seus colaboradores, é o essencial. O pensamento do respondente C confirma a afirmação de Ferreira (2011), que é importante conquistar sua equipe, motivar e quando intervir, na sua equipe, seja para realinhar o comportamento conseguindo manter a harmonia e o resultado.

Quadro 7 - Os conflitos são importantes nos resultados da empresa e qual a melhor maneira de conduzi-los?

(Continua)

**6. Os conflitos são importantes nos resultados da empresa e qual a melhor maneira de conduzi-los?**

**Respondente A:** São importantes desde que tenham ideias sendo debatidas um pouco distintas, mas todas com intenção verdadeira e com princípio muito sólido de respeito e ouvir a opinião do outro colega que talvez naquele momento seja diferente, dentro desse escopo é importante, pois faz pensar de forma diferente, buscar outras alternativas e pensar um cenário que não havia pensado antes.

**Respondente B:** Em um mundo perfeito, os líderes passariam o dia inteiro incentivando, treinando, delegando e se comunicando abertamente com aqueles que trabalham para eles. Mas no mundo real, sempre haverá funcionários que não têm habilidade ou vontade de fazer bem o seu trabalho. Eles se atrasam, se esquivam, reclamam e cometem erros frequentes criam conflitos. Esses comportamentos negativos acabam criando problemas para a equipe inteira e a líder precisa, de vez em quando, ter conversas difíceis com seus liderados. A capacidade de lidar com essas interações desconfortáveis de forma rápida e eficaz é uma das principais características de um bom líder. Com as habilidades certas, um líder pode gerenciar essas interações com sensibilidade e uma das mais poderosas competências é o tato. Tato é a capacidade de comunicar informações dolorosas com sensibilidade e é essencial que um líder domine essa habilidade para lidar com uma situação difícil da melhor maneira possível. Caso o líder esteja despreparado, e deixe escapar a primeira coisa que vier à sua mente, é possível que a situação fique ainda pior. Ou seja, dominar o tato pode fazer a diferença entre um resultado efetivo e um desastre.

(Finaliza)

**Respondente C:** Conflitos sempre existiram e continuarão a existir, só não podem ser uma constante nas inter-relações. O líder precisa de pessoas com pensamentos diferentes, mas não pode gerar problemas na equipe a ponto de prejudicar a performance destes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Os respondentes A e C acreditam que os conflitos são normais desde que sejam conduzidos de maneira verdadeira, e que não sejam corriqueiros para não desgastar a relação, entretanto, é muito importante colaboradores com visão e vivência diferentes, pois agregam muito a equipe. Esses dois líderes têm o pensamento muito similar ao de Chiavenato (2008) e Vecchio (2008), onde os confrontos sempre vão existir pelas ideias distintas das pessoas, no entanto, bem administrados são muito positivos pelo fato de oportunizar ideais que não haviam sido pensadas antes.

O líder B acredita que uma habilidade importante de conduzir os conflitos seja o tato, que é uma capacidade de comunicar informações com uma maior sensibilidade, maximizando as possibilidades de solução positiva dos conflitos. Para Robbins (2009), o conflito deve ser conduzido de uma maneira muito analítica todas as conversas com seus colaboradores devem ser transparentes e verdadeiras, no entanto existem algumas informações que são restritas a alguns setores da empresa e devem ficar resguardadas a eles, para acabar não ocasionando um mal-entendido na equipe.

Quadro 8 - Hoje mais do que nunca as pessoas estão buscando qualidade de vida nos seus novos empregos. Para você isso é necessário? Qual a importância do líder para a promoção da qualidade de vida na sua equipe?

(Continua)

**7. Hoje mais do que nunca as pessoas estão buscando qualidade de vida nos seus novos empregos. Para você isso é necessário? Qual a importância do líder para a promoção da qualidade de vida na sua equipe?**

**Respondente A:** Sim, como instituição, tem uma preocupação grande com os 6 eixos, como a pessoa está sobre os aspectos espiritual, financeiro, relacional, física, mental e profissional. Antes de estar preocupado com qual vai ser a relação do

(Finaliza)
<p>associado com a cooperativa é como está o colaborador, porque vai influenciar no atendimento, antigamente, a frase era “problemas para o lado de fora”, hoje se pede ao colaborador trazer eles com filtros para não influenciar no atendimento, mas contar com a empresa para resolver.</p>
<p><b>Respondente B:</b> Na minha visão a qualidade de vida nos tempos de hoje não está tão relacionada a benefícios, salários, vale alimentação, plano de saúde etc. O ambiente criado por esse líder dentro de uma empresa, onde o grupo fixa seus interesses, autonomia, liberdade onde este líder transfere a confiança para seus liderados. Pensando sim, vejo de extrema importância o líder criar dentro das organizações ambientes mais leves e com maior qualidade de vida. As novas gerações são diferentes dos nossos pais e avós, hoje se um jovem não está contente em seu emprego ele muda sem pensar duas vezes, diferentemente, do que acontecia em outras gerações por isso é muito importante que o líder consiga unir um ambiente leve mas ao mesmo tempo que as pessoas cumpram suas metas que façam o seu trabalho da melhor maneira sem se sentir que estão em uma empresa autoritária.</p>
<p><b>Respondente C:</b> Pessoas não ficam por muito tempo num trabalho se não tiverem bons ambientes de trabalho, e para isso a qualidade de vida é uma consequência de bons ambientes. As empresas com bons ambientes têm melhores resultados e por consequência, melhor qualidade de vida.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Os líderes A, B e C compactuam com o pensamento que a qualidade de vida está atrelada ao clima da empresa e aos *feedbacks* que são proporcionados, estar preocupado com seu colaborador não só, profissionalmente, mas com o pessoal, pelo fato de ser um conjunto, se o pessoal não estiver bem vai afetar nos resultados que serão entregues. A nova geração quando insatisfeita com o ambiente não hesita em trocar de emprego, logo a empresa manter uma preocupação mostra o interesse com seu colaborador causando uma satisfação.

Essas ideias dos respondentes tem uma correlação ao estilo 9-9 do grid gerencial afirmado por Higa (2005) e Trevisan (2005) que é considerado o melhor estilo de liderança, por conseguir manter um ambiente de confiança e respeito entre

seus liderados, conseguindo manter a preocupação com as pessoas e mantendo o foco organizacional, conseguindo melhorar o resultado e nível de comprometimento.

Quadro 9 - Como você entende a participação do líder na rotatividade dos funcionários da empresa?

**8. Como você entende a participação do líder na rotatividade dos funcionários da empresa?**

**Respondente A:** O líder buscando um *turnover* ou uma rotatividade menor, quanto mais próximo ele estiver sabendo dos planos que a equipe planeja, mais próximos para auxiliar e esclarecer, o colaborador almeja Y, mas a empresa pode fornecer apenas até X, sendo transparente. Existe movimento de não mais ter promoções em cargos, mas ser líder de um grande projeto dentro da empresa, não mais ascensão em cargos, fazendo com que diminua a rotatividade, que quanto menor a rotatividade mais próximos do associado.

**Respondente B:** Penso que existe sim influência do líder na rotatividade tanto pra aumenta-la como diminui-la mas acredito que isso passa muito mais pela cultura das empresas, acordos, questões trabalhistas, reformas, governos etc. O líder tem que ter a percepção de todos movimentos dentro da empresa entendendo sua equipe, sabendo de suas necessidades e dificuldades a partir do momento que ele entende todas essas questões ele cria estratégias para conseguir reter seus funcionários e mantê-los motivados e produzindo da melhor forma possível. As relações dentro da empresa precisam ser transparentes desde o momento da contratação. Líderes precisam comunicar claramente (com metas formais) o caráter da missão, o sucesso esperado e o tempo necessário para alcançá-lo. Funcionários devem expressar suas visões e objetivos pessoais e documentá-los. O pacto, então, é firmado entre ambos antes da assinatura do contrato de trabalho.

**Respondente C:** Alta rotatividade significa que existem problemas. O bom líder precisa estar atento e desenvolver boas políticas de RH para ter bons ambientes de trabalho e de retenção de talentos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Os respondentes acreditam que a rotatividade decorrente do clima da empresa, mas também do líder que precisa estar atento a satisfação dos colaboradores, motivá-los e ser transparente com os mesmos, demonstrando o plano de carreira para que o

colaborador perceba se o que almeja a empresa consegue oferecer. Para o líder A não acredita mais em promoções de cargos para motivar seus colaboradores, mas sim os tornar líderes de projetos dentro a empresa, dando a eles uma maior autonomia para trabalhar.

Chiavenato (1997) e Morales (2002) afirmam que no momento em que a rotina do colaborador começa a ficar fácil acaba em desmotivação levando ao seu desligamento da empresa, pois as pessoas são movidas por desafios. Com o alto *turnover* os objetivos da empresa acabam por serem prejudicados, em algumas vezes sobrecarregando a equipe pela constante troca de funcionários, prejudicando a saúde da empresa.

Quadro 10 - A sociedade 5.0 busca solucionar problemas da sociedade, melhorando a qualidade de vida através da tecnologia e da sustentabilidade, qual o papel do líder nesse cenário, a tecnologia é uma ferramenta que deve ser utilizada na gestão da empresa?

(Continua)

**9. A sociedade 5.0 busca solucionar problemas da sociedade, melhorando a qualidade de vida através da tecnologia e da sustentabilidade, qual o papel do líder nesse cenário, a tecnologia é uma ferramenta que deve ser utilizada na gestão da empresa?**

**Respondente A:** Sim, sem a tecnologia não conseguiríamos estar inseridos nesse novo mercado, muito atentos a questão 5.0, principalmente, porque o ecossistema que está ao nosso ao redor precisa de nós, fomentando nosso fornecedor para que ele cresça, uma parceria com o cliente para que ele viva por mais tempo, um conjunto todo é mais importante, do que o pensamento de antigamente do perde e ganha. Se o líder consegue desligar dos problemas do dia a dia, não atendendo o produto básico, ele consegue ter algumas outras percepções de carências na comunidade com um problema que vem ocorrendo, que aparenta não ter nada ver com a cooperativa, mas a final tem tudo a ver, pois a empresa está inserida na comunidade e faz parte desse ecossistema, então o líder atual não deve fixar apenas nos produtos, mas em tudo que o cerca.

**Respondente B:** Acho que a empresa que não adotar a tecnologia como base e item prioritário em sua gestão não vai conseguir sobreviver. O líder precisa criar um ambiente em que a criatividade floresce, no qual a inovação e tecnologia possam

(Finaliza)

acontecer. Desenvolver um lugar que inspire colaboradores a fazer algo diferente. Organizações modelo quanto a inovação, tecnologia e sustentabilidade são tocadas por líderes singulares, que entendem a real necessidade de não somente olhar o resultado do negócio, mas também ativamente gerenciar os processos de mudança e inovação, através da criação de metas claras que levam ao processo evolutivo das pessoas. Uma forte cultura de inovação apresenta também líderes que claramente enxergam seu papel de exterminar as empresas engessadas, aquelas que estão sempre preservando o padrão de respeito, enciumando-se por não fazerem parte do novo e lutando contra a necessária reinvenção da organização e de seus produtos.

**Respondente C:** Cada vez mais a tecnologia está no nosso dia a dia (era da informação). O bom líder deve mensurar esta evolução e junto com o RH trabalhar em sintonia a tecnologia e sua força de trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Os líderes A, B e C acreditam que a tecnologia é uma ferramenta imprescindível para a empresa, onde é utilizada na tomada de decisões, controle de resultado e até mesmo atrelada a uma qualidade de vida maior dos colaboradores, pois ela está presente, praticamente, em todos momentos do nosso dia a dia. O pensamento dos respondentes é semelhante ao de Lopes (2020) e Fia (2019) que afirmam que a tecnologia da sociedade 5.0 tem o objetivo de solucionar as necessidades humanas através de inteligência artificial, *big data*, buscando trazer um conforto maior com mais eficiência e inteligência.

Os respondentes A e B analisam a sustentabilidade como um ponto importante a ser tratado, pois o planeta cada vez mais pede ajuda e as empresas com pequenas atitudes acabam por ajudar muito, hoje as pessoas buscam adquirir produtos de empresas sustentáveis, preocupada não só com os resultados, mas com ecossistema que está inserida. A tecnologia ajuda na sustentabilidade, para Fia (2019) e Lopes (2020), as empresas estão investindo em tecnologia para conseguir auxiliar o meio ambiente, evitando o desperdício de alimentos, no manejo sustentável do solo e investindo na geração de energia limpa e redução do uso de agentes nocivos.

Quadro 11 - Todas empresas para sobreviver necessitam de resultados, você acredita que uma gestão humanizada pode ajudar? Por quê?

**10. Todas empresas para sobreviver necessitam de resultados, você acredita que uma gestão humanizada pode ajudar? Por quê?**

**Respondente A:** Penso que a médio e a longo prazo sim, o comando e controle a curto prazo trará um maior resultado de imediato, independente de como irá vender, mas quando começa a humanizar, pensar na sequencia dessa cadeia, um trabalho de construir ao invés de fazer um negócio destruindo, tendo uma qualidade de vida e autonomia para poder trabalhar, uma crença da cooperativa que não de imediato, mas com a humanização vai ultrapassar os resultados de quem vende sobre pressão.

**Respondente B:** Nos tempos de hoje, acredito que sim pois uma pessoa feliz e realizada rende muito mais. Penso que hoje, as pessoas buscam programas de desenvolvimento pessoal como um fator crucial para sua permanência na empresa, principalmente, aqueles ligados ao desenvolvimento de carreira. Quando líderes não criam um clima onde as pessoas sentem que têm oportunidades de prosperar ou, o que é pior, elas consideram que estão beirando a estagnação, baixarão sua produtividade e perderão a motivação para inovar, passando a maior parte do tempo buscando outras oportunidades no mercado. Então uma gestão humanizada onde as pessoas se sentem parte de algo maior onde elas consigam enxergar o real valor do seu trabalho sem dúvida renderá infinitamente mais.

**Respondente C:** Com pessoas cada vez mais informadas e empoderadas (pelo uso da tecnologia), o mercado vai levar a que as empresas busquem cada vez mais gestão humanizada (inteligência emocional, boas práticas de trabalho, qualidade de vida, etc..) e por consequência, melhores resultados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Todos os respondentes acreditam que uma gestão humanizada apresenta melhores resultados a médio e a longo prazos se comparada a uma liderança autoritária, pois o colaborador se sente mais feliz para trabalhar o que gera o resultado no atendimento do cliente, que acaba percebendo que o funcionário veste a camisa da empresa e que a negociação é muito transparente e verdadeira. Com a humanização da empresa acaba por satisfazer a equipe, fazendo com que a

rotatividade seja muito menor, pois o nível de satisfação e o desenvolvimento do colaborador são altos.

Os pensamentos dos líderes A, B e C são muito semelhantes as afirmações dos autores Correia (2010), Mainardes (2010) e Lourenço (2010), onde abordam a gestão humanizada pelo líder transformacional que se preocupa muito com seus colaboradores cativando, buscando qualidade, projetando mudanças para o aprendizado da sua equipe e conseguindo extrair a excelência de uma forma leve.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sociedade vem se tornando cada vez mais líquida com o passar do tempo, as mudanças estão ocorrendo em alta frequência. O surgimento da sociedade 5.0 é um dos fatores que acelera essas mudanças, utilizando de tecnologias como inteligência artificial, internet das coisas e *big data*, para melhorar a qualidade de vida e ser uma das ferramentas da sustentabilidade.

A liderança também precisou se ajustar às mudanças, atualmente, o líder precisa ser técnico, mas ao mesmo tempo ter inteligência emocional. O líder transformacional é a melhor opção para obter sucesso com as equipes, pois consegue agregar as duas habilidades citadas.

Para conseguir compreender essas afirmações, foi definido um objetivo geral de identificar quais as habilidades e competências dos líderes líquidos na sociedade 5.0 necessárias para que obtenham resultados com uma gestão humanizada. Para isso, foi aplicado uma pesquisa através de uma entrevista com três líderes de diferentes segmentos, todos concluindo que uma gestão humanizada trará melhores resultados para empresa em médio e longo prazo, fazendo com que o nível de satisfação da equipe e do cliente sejam altos.

A liderança é definida de diferentes formas, conforme o passar do tempo o líder necessitou se adaptar às mudanças que estão ocorrendo na sociedade e criando novos estilos e desenvolvendo novas habilidades e competências. Atualmente, o líder é uma pessoa admirada em todos os aspectos, que consegue motivar sua equipe, dar e receber *feedbacks*, é considerado como transformacional; pois, consegue ter o controle sobre a equipe e também sobre a parte técnica do produto ou serviço.

Como afirmam os autores Correia (2010), Mainardes (2010) e Lourenço (2010), o líder transformacional tem muito carisma, no entanto, tem total controle sobre sua equipe conseguindo sempre estar à frente dos possíveis conflitos, fazendo com que possa mudar o rumo do conflito para que seja ainda mais positivo e consiga agregar ainda mais valor. Pela diversidade de pensamento e de comportamento dos colaboradores, acabam por influenciar no comportamento do líder, que necessita aperfeiçoar cada vez mais a sua inteligência emocional que para Goleman (2014) está associada ao auto desempenho do líder.

Em um estudo feito por Bleak e Moutan se definiu que liderança aclamada pelos liderados é a que se preocupa com as pessoas, mas que não perde foco nos objetivos organizacionais, conhecido como estilo 9-9 do grid gerencial. É notório que através das entrevistas realizadas os líderes estão começando a usufruir desse conhecimento de forma mais efetiva e humanizando suas gestões, entendendo que a liderança autocrática pode gerar resultados a curto prazo, no entanto a médio e longo prazo gera um alto nível de insatisfação e aumento do *turnover* da empresa.

A gestão humanizada traz qualidade de vida ao colaborador, como afirma Heskett et al. (1994) e o respondente A na entrevista, ela também influencia em todos os setores da empresa na compra de matéria prima até a venda do produto final ou serviço, pois o índice de satisfação dos clientes e colaboradores é alto. Fia (2019), Lopes (2020) e os respondentes da entrevista, acreditam que sociedade 5.0 agrega ainda mais a essa gestão, pois consegue alinhar a tecnologia; assim, facilitando o processo e trazendo um grande conforto, com atitudes sustentáveis mostra que não se preocupa apenas com o bem-estar do seu colaborador na empresa, mas sim com seu bem-estar na sociedade, assim confirmando que as habilidades e competências do líder transformacional estão melhor adaptadas a sociedade 5.0.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Ricardo. **O que é sindicato?** 18<sup>o</sup> edição revisada e atualizada, Editora Brasiliense, São Paulo-SP, 2003
- ARRUDA, J.J.A. **História moderna e contemporânea.** São Paulo: Bom Livro, 1987.
- BAUMAN, Zygmunt. 44 **Cartas do mundo líquido moderno.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2011b.
- BAUMAN, Zygmunt. **Globalização – as consequências humanas.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.
- BENNIS, Warren. **A formação do líder.** São Paulo: Atlas, 1996.
- BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança.** São Paulo: Harbra, 1988.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 1997.
- BITTENCOURT, Lyana. **Liderança Líquida.** Administradores.com,2017. Disponível em: <https://administradores.com.br/noticias/lideranca-liquida>
- BLAKE, R.; MOUTON, J. S. **O grid gerencial.** 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pioneira, 1978.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos –** São Paulo. Atlas, 1979.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional:** A dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: O Passo decisivo para a administração participativa.** São Paulo: Makron Books, 1994. Recursos humanos: Gestão: Administração de pessoal
- ENGELS, F. **A situação da classe trabalhadora na Inglaterra.** In: AGUENA, Paulo. **O marxismo e os Sindicatos.** São Paulo: Sundermman, 2008.
- FRANÇA, Amaro. **Gestão Humanizada: liderança, virtudes e resultados.** Sinepe Rio, 2016. Disponível em:<http://www.colegio24horas.com.br/sineperio/leiamais.asp?id=578>
- FERREIRA, Paulo. **Tipos de liderança na modernidade líquida – Parte I.** Administradores.com,2011. Disponível em: [aministradores.com.br/artigos/tipos-de-lideranca-na-modernidade-liquida-parte-i](http://administradores.com.br/artigos/tipos-de-lideranca-na-modernidade-liquida-parte-i)

FIA. **Sociedade 5.0: O que é ,Objetivos e Como Funciona.** Fia,2019. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/sociedade-5-0/#:~:text=Sociedade%205.0%20%C3%A9%20uma%20proposta,com%20foco%20nas%20necessidades%20humanas.>

GIL, Antonio, C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6 ed, São Paulo: Atlas, 2008.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional,** Rio de Janeiro: Editora Objetiva LTDA, 1995.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: A inteligência emocional na formação do líder de sucesso.** Rio de Janeiro: Editora Objetiva LTDA, 2015.

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser Jr., W. E., Schlesinger, L. A. Putting the Service-Profit Chain to Work, **Harvard Business Review**, March-April, 1994, p. 164-170.

HIGA, Elza de Fátima Ribeiro; TREVIZAN, Maria Auxiliadora. **Os Estilos de Liderança Idealizados pelos Enfermeiros.** Revista Latino-Americana de Enfermagem, 2005.

HOBSBAWM, Eric John; ALMEIDA, Fernando Lopes de; FERNANDES, Francisco Rego Chaves. **Da revolução industrial inglesa ao imperialismo.** 6. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2011.

INÁCIO, Gustavo Periardi., VALENTE ,Juliana Baratieri, OLIVEIRA, Murilo Alvarenga. **Análise dos Estilos de Liderança e a sua Relação com os Resultados: um Estudo de Caso numa Simulação Gerencial.** Revista LAGOS – UFF, Volta Redonda, v.1, n.1, nov/abril 2010.

JOANILHO, André Luiz. **História, Política e Sociedade.** Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.

KWASNICKA, E.L. **Introdução à Administração.** São Paulo: Atlas, 1995

LAKATOS, Eva, M; MARCONI, Mariana. A. **Metodologia científica.** 6 ed, São Paulo: Atlas, 2011.

LEITE, Gisele. **A evolução no conceito de liderança.** Administradores.com, 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-evolucao-no-conceito-de-lideranca.>