

**OS DESAFIOS DA LIDERANÇA FRENTE ÀS DEMANDAS DA INDÚSTRIA 4.0*****LEADERSHIP CHALLENGES FACING THE DEMANDS OF INDUSTRY 4.0***

Darlene Caroline Rigolin – darlene.rigolin@fatec.sp.gov.br  
Faculdade de Tecnologia de Araraquara (Fatec) – Araraquara – SP – Brasil

Elinete de Souza Santos – elinete.santos@fatec.sp.gov.br  
Faculdade de Tecnologia de Araraquara (Fatec) – Araraquara – SP – Brasil

Elvio Carlos da Costa – elvio.costa@fatec.sp.gov.br  
Faculdade de Tecnologia de Araraquara (Fatec) – Araraquara – SP – Brasil

**DOI: 10.31510/infa.v19i1.1360**

Data de submissão: 08/03/2022

Data do aceite: 25/05/2022

Data da publicação: 30/06/2022

**RESUMO**

O presente artigo teve como objetivo principal avaliar às mudanças que vem ocorrendo nos últimos séculos no cenário industrial, devido às transformações e evolução da tecnologia, visando melhoria da produtividade, dos processos e da eficiência relacionada à velocidade e flexibilidade de produção, exercendo transformações sobre as organizações contemporâneas. Teve, também, o intuito de mostrar as dificuldades e habilidades apresentadas no dia-a-dia desses líderes e a necessidade de se reinventar para se manter no mercado de trabalho. A metodologia utilizada foi um levantamento bibliográfico em base de dados de maior relevância de trabalhos científicos já efetuados e a aplicação de um Estudo de Caso em uma empresa de móveis do varejo da cidade de Araraquara, e como instrumento de coleta de dados utilizou-se uma entrevista realizada a 11 líderes da empresa em questão, a fim de identificar pontos positivos e negativos em relação a esse novo cenário. Obtivemos como resultado que as maiores dificuldades apresentadas são, o relacionamento interpessoal e motivacional entre líderes e liderados e o treinamento e desenvolvimento dos líderes.

**Palavras-chave:** Quarta Revolução. Tecnologias. Liderança. Motivação. Comunicação.

**ABSTRACT**

The present article had as main objective to evaluate the transformations and evolution of technology, aiming at improving productivity, processes and efficiency related to the speed and flexibility of production, exerting transformations on contemporary organizations. It also aimed to show the difficulties and skills presented in the day-to-day of these leaders and the need to reinvent themselves to stay in the job market. The methodology used was a bibliographic survey in a database of greater relevance of scientific works already carried out and the application of a case study in a retail furniture company in the city of Araraquara, and as a data collection

instrument we used a interview conducted with 11 leaders of the company in question, in order to identify positive and negative points in relation to this new scenario. We obtained as a result that the biggest difficulties presented are the interpersonal and motivational relationship between leaders and followers and the training and development of leaders.

**Keywords:** Fourth Revolution. Technologies. Leadership. Motivation. Communication.

## 1 INTRODUÇÃO

A Quarta Revolução Industrial ou Indústria 4.0, refere-se às grandes mudanças que vem ocorrendo nos últimos séculos no cenário industrial, devido às grandes transformações e evolução da tecnologia. Segundo Shuts et al., (2018), tal Indústria 4.0 é comparada as três revoluções anteriores (mecanizada, manufatura em massa (eletricidade) e tecnológica (eletrônica)). Além disso, retrata o rápido crescimento tecnológico e tem como objetivo a melhoria da produtividade, dos processos e da eficiência relacionada a velocidade e flexibilidade de produção, exercendo grandes transformações sobre as organizações contemporâneas. Diante desse novo contexto de desafios e mudanças constantes no mercado de trabalho, os líderes tiveram a necessidade latente de se reinventar, por meio do desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais e sobretudo aprimorar os seus conhecimentos para se manter no mercado, que está cada vez mais acirrado e competitivo.

Nesse contexto, um líder é a pessoa que faz parte da equipe e tem como finalidade guiar seus liderados para o alcance do objetivo em comum. Já, um gestor é a pessoa com nível hierárquico superior quem tem a missão de supervisionar o trabalho executado pela equipe. Um dos grandes desafios da Indústria 4.0 é desenvolver e formar líderes gestores, preparados para enfrentarem as novas demandas impostas pela contemporaneidade organizacional, em que exige do líder objetividade, comunicação, motivação e habilidades socioemocionais, a fim de solucionar problemáticas empresariais. Assim, é importante destacar que cada ser humano tem uma necessidade e uma forma diferente de pensar e agir, porém o importante é alinhar os objetivos pessoais com os organizacionais (SHUTS et al., 2018).

Ainda conforme Schuts et al. (2018), tal alinhamento de objetivos (pessoais e organizacionais) vão além dos procedimentos e registros escritos, transformando-se em um modelo mental e em uma ação natural que atende a quatro finalidades: 1) verificar as influências dos ambientes interno e externo; 2) promover a participação das pessoas nas tomadas de decisões; 3) desenvolver claramente o trabalho a ser realizado; 4) avaliar constantemente as

atividades para permitir melhorias. Dessa forma, possivelmente, as equipes de trabalhos obterão melhores resultados, especialmente, por meio de práticas e ações eficazes de gestão, levando a organização na conquista da excelência no que se propões a fazer, além de obter vantagem competitiva comparando-se com a concorrência.

Diante disso, neste trabalho empreendido, objetivamos diagnosticar as mudanças impostas pela quarta Revolução Industrial, especialmente, no que tange ao uso das tecnologias, para desenvolvimento e comunicação entre as equipes de trabalho, além de verificar e contextualizar as diferentes possibilidades e dificuldades de atuação dos líderes frente a esses desafios do atual mercado, visando o desenvolvimento pessoal, a melhoria na comunicação e motivação dos seus liderados. Portanto, o desenvolvimento dessa temática, justifica-se pela relevância da Indústria 4.0 na atualidade, tanto para os líderes que estão iniciando suas atividades de gestão no mercado de trabalho dentro organizações. Para tanto, com a intenção de aprofundar o assunto, inicialmente realizou-se uma pesquisa bibliográfica em diferentes bases de dados, e foi elaborado um estudo de caso com uma empresa de móveis do ramo varejista na cidade de Araraquara interior do Estado de São Paulo, a fim de enriquecer os resultados e análise.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Liderança na contemporaneidade: desafios, possibilidades e tecnologia**

A liderança tem o objetivo de influenciar outras pessoas, em seus comportamentos e atitudes, práticas e desempenhos, que podem auxiliar as organizações em seus resultados, para que eles sejam positivos e eficazes.

Baseado nisso, Chiavenato (2004, p. 51 e 94) revela que a:

Liderança são habilidades humanas que consistem na capacidade e no discernimento para trabalhar com pessoas, se comunicando e motivando de forma eficaz e que tenha facilidade no relacionamento interpessoal e grupal.

Líder é aquele que possui a habilidade de influenciar seus subordinados, obtendo lealdade, padrões elevados de desempenho e alto compromisso com os objetivos da organização.

Nesta mesma linha de raciocínio, Robbins (2011, p.359), define liderança como “o papel de influenciar as equipes, pois as organizações precisam de líderes fortes, empáticos, com visão

de futuro e que estimulem as outras pessoas a fazerem o mesmo”. Neste sentido, para uma empresa ser considerada competitiva, uma boa liderança é a “chave-mestre” para o alcance deste objetivo, com novos desafios e obrigações que surgem a cada dia. O que antes demorava dias, meses ou anos para se alcançar, hoje, com a evolução da tecnologia, levam segundos, minutos ou horas, tornando assim um desafio para os líderes. Sendo assim, é de fundamental que empresas tenham isso em mente e coloquem em prática na mesma velocidade.

Na contemporaneidade um líder deve se atentar as necessidades da empresa e dos colaboradores, de forma única e individual. Antigamente, pensávamos em uma equipe, em que os assuntos eram tratados da mesma forma com todos. Atualmente, em uma equipe, os assuntos devem ser tratados individualmente, respeitando as necessidades, limites, crenças e formas de pensar diferente de cada indivíduo, sempre com intuito de alcançar o resultado final, mas se preocupando também com a saúde mental e física de seus liderados. Para que isso ocorra é necessária uma análise comportamental, situacional, ambiental e de personalidade. Isso auxiliará neste processo de liderar uma equipe, sempre levando em conta fatores internos e externos (SILVA, 2020).

Diniz (2019) destaca as maiores dificuldades dos líderes nas organizações independentemente de qual seja o seu segmento: Alto foco em tarefas e baixo foco em desenvolver pessoas; Falta de transparência e de relações de confiança; Dificuldade em alinhar as equipes nas estratégias das organizações; Centralização de processos e tarefas; Baixa atenção ao engajamento e motivação das equipes.

Nesta perspectiva, podemos destacar a diferença entre chefe e líder, pois, o chefe é aquele que somente pensa em resultados e não pensa em seus colaboradores e equipes de trabalho e o líder é aquele que serve como exemplo, que incentiva, motiva e isso traz impactos diretos para a organização, pois para o aumento da sua produtividade, os seus colaboradores devem estar motivados e felizes (ROCKCONTENT, 2020). Segundo Chiavenato (2004, p. 128), “os líderes com suas experiências possibilita concentrar a atenção nas oportunidades de ouvir e aprender em reuniões de grupo e avaliar os problemas em relação à comunicação entre grupos nas organizações”.

Uma das grandes possibilidades de melhorias de performance do líder atualmente é a organização investir paulatina e constantemente no desenvolvimento dos líderes. No que concerne à essa questão, Souza (2019) esclarece que liderar é o processo de desenvolver vários indivíduos, tanto os líderes quanto os liderados. Seja para melhorar seu desempenho como para formar um líder. Inicialmente a liderança era responsável por alcançar o resultado final, de

forma racional e os líderes eram selecionados com base nas características que os tornavam aptos a desempenhar certas tarefas, com o passar dos tempos essas teorias se tornaram ineficazes, mostrando que os líderes podem se tornar bons gestores com treinamentos e atualizações constantes e que devem se preocupar com resultados e a qualidade de vida de seus colaboradores.

O conceito de treinamento para Chiavenato (2014, p. 310):

É um meio para melhorar o desempenho no cargo, ou seja, um processo em que a pessoa é preparada para desempenhar de forma excelente as funções a ela atribuída referente ao cargo que ocupar, com isso, compreendemos que o treinamento e o desempenho andam juntos, pois o desempenho é o resultado dos estudos efetuados através dos treinamentos para desempenho de uma ou mais funções.

A Quarta Revolução ou Indústria 4.0, refere-se aos novos modelos de produção, em que máquinas, processos e ferramentas estão conectados à internet através de sistemas ciber- físicos, que apresentam a capacidade de interagir entre si, corrigir, operar e até mesmo de tomar decisões, praticamente, de forma automática (SHUTS et al., 2018). Mediante a este cenário, Schwab (2016), ressalta a intensidade das mudanças e como o conhecimento compartilhado é decisivo para atingir os objetivos em comum.

O conhecimento compartilhado passa a ser decisivo para promovermos um futuro coletivo que reflita valores e objetivos em comuns. Precisamos de uma visão compartilhada abrangente e global sobre como a tecnologia tem mudado nossas vidas e mudará a das gerações futuras e sobretudo como ela está remodelando o contexto econômico, cultural e humano em que vivemos” (Schwab; Klaus, 2016, p.16).

Para os líderes não é diferente, pois, para atender as necessidades desse novo mercado de trabalho, as práticas em relação à gestão de pessoas, ao cotidiano, devem ser repensadas. Para atender as necessidades da indústria 4.0, a forma de liderar tem que ser voltada para a motivação e a inspiração para propiciar mudanças nas organizações, com uma visão de liderança mais orientada para o conhecimento (SILVA, 2020).

## **2.2 Motivação e comunicação nas equipes**

Liderança “é a influência interpessoal praticada em uma situação e administrada por meio do processo de comunicação humana para o alcance de um ou mais objetivos específicos”

(CHIAVENATO, 2004, p. 122). Uma das maiores qualidades de um líder, é a habilidade em se comunicar com os seus liderados utilizando essa estratégia a seu favor e com isso conseguir influenciá-los, pois a comunicação faz parte do processo de gerenciamento e comportamento organizacional, fazendo com que, o envolvimento pessoal e as relações em geral, sejam constituídas pela motivação que resultará na melhoria e eficiência da execução do trabalho (SILVA; COSTA, 2022). Neste sentido, Maximiano (2000, p. 282) cita que, a comunicação “é a ação de receber e transferir informações e que as informações, são dados organizados que proporciona a análise de situações e tomada de decisões. É por meio da comunicação que as partes da organização formulam suas atividades para funcionar como um conjunto”.

Pode-se compreender que a comunicação e a motivação andam juntos para a melhoria contínua da organização, desta forma Chiavenato (2004, p. 537) cita que os níveis de produtividade dependem de 3 fatores que estabelecem a motivação das pessoas para produzirem mais, que são:

1. Expectativas: São objetivos individuais, que podem incluir aceitação social, dinheiro, segurança no cargo, reconhecimento e uma vasta combinação de objetos.
2. Recompensa: É a percepção da relação entre a produtividade e o alcance dos objetivos individuais.
3. Relações entre expectativas e recompensas: É a percepção de que, aumentando a produtividade pode aumentar a probabilidade em relação as recompensas.

Também podem ser apresentadas algumas dificuldades em relação à comunicação dos líderes com seus liderados, pois eles têm a necessidade de se preparar para essa comunicação, para que ela seja eficiente e assertiva, pois existem possibilidades de tornar a comunicação ainda mais difícil, desde o treinamento insuficiente, até mesmo discursos que não foram planejados ou até mesmo a resistência entre as pessoas (SILVA E COSTA, 2022).

Nessa mesma direção, segundo uma pesquisa realizada pela revista EXAME em 2021, as organizações ainda precisam de grandes melhorias na comunicação, principalmente para líderes com mesmo tempo no cargo ou até mesmo pessoas que ocupam cargos de média liderança. Na pesquisa foi identificado que para os profissionais novos somente 40% concordam que tem uma comunicação honesta e aberta nas organizações, 30% de média liderança e na alta liderança 50% concorda com a afirmação. A revista ressalta que mesmo tendo, uma vasta rede de comunicação dentro das organizações, como: WhatsApp, Teams, E-mail, Google Meet,

Intranet, entre outras ferramentas. Assim, é possível apontar que falta investimento e qualidade no processo de comunicação nas organizações, mesmo sobrando muitas ferramentas para isso.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia adotada para nortear inicialmente a elaboração deste trabalho, foi uma pesquisa bibliográfica do estudo quanto às dificuldades enfrentadas pelos líderes no seu dia-a-dia de trabalho, a comunicação interna, as tecnologias utilizadas e os principais conceitos necessários para a pesquisa, com coleta de materiais e dados para condução e análise de resultados. Neste sentido, Yin (2001) ressalta que apesar das pesquisas bibliográficas serem relevantes o que diferencia o estudo de caso é a capacidade de utilizar uma grande diversidade de evidências, como, artefatos, documentos, entrevistas e observações.

Também foi realizado um Estudo de Caso em uma loja de móveis e eletro do comércio varejista da cidade de Araraquara, interior do Estado de São Paulo. A loja foi fundada no ano de 1997, e é especializada em vendas de móveis, eletrodomésticos, eletroportáteis e eletroeletrônicos. Para coletar os dados, foi elaborada uma entrevista, para tanto foi desenvolvido um roteiro de perguntas no *Google Forms para conduzir a entrevista*, composta por 13 questões norteadoras, que posteriormente foi aplicado com 11 líderes da referida empresa. Para Marconi e Lakatos (2003, p.196-197), a importância da entrevista “é o alcance de informações do entrevistado, sobre um determinado assunto ou problema e a entrevista pode variar de acordo com a necessidade do entrevistador, sendo efetuadas perguntas pré-determinadas ou não”.

Para finalizar, a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso aplicado na organização foram utilizados leitura, análise, interpretação e obtenção de resultados, a fim de, unificar a parte teórica da prática, procurando identificar as dificuldades dos líderes no cenário atual e como se dá a comunicação interna e a utilização das novas tecnologias.

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Apresentamos nesta seção os resultados obtidos com as pesquisas e a aplicação da entrevista, que nos auxiliou a um entendimento mais amplo no sentido teórico e prático de que uma liderança tem o poder de alavancar uma organização, e deve ser frequentemente treinada

para se manter atualizada, tanto no campo intelectual como nas necessidades da organização. O líder deve procurar desenvolver inteligência emocional, interpessoal, o poder de influenciar seus liderados e manter uma boa comunicação, tornando possível a análise de situações e tomadas de decisões.

A equipe de liderança tem o dever de manter os interesses da organização e de seus liderados alinhados para o alcance do objetivo comum, o que não é uma tarefa fácil. Afinal, pessoas pensam e agem de formas adversas, o clima organizacional pode favorecer ou não o desenvolvimento da equipe e fatores externos também influenciam neste sentido. Diante disso, “O conceito de liderança é um dos mais importantes no processo de mudança dentro das organizações. O sucesso de um empreendimento depende do papel de cada pessoa e de como ela é conduzida por seus líderes” (PEREIRA e SHIMIDT, 2008, p. 38).

#### 4.1 Tempo de atuação e visão dos líderes em relação as dificuldades apresentadas

**Gráfico 1:** Tempo de atuação



Fonte: Dados da pesquisa: Google Forms, 2022.

No Gráfico 1, foi possível identificar que sete dos onze líderes, atuam na empresa neste cargo a mais de 2 anos, um atua neste cargo entre 1 e 2 anos e três a menos de 1 ano. Nessa direção, de acordo com a revista EXAME (2021), quanto menor o tempo de liderança, maiores suas dificuldades, principalmente no que tange à comunicação, desta forma, é possível compreender que a organização tem um número considerável de líderes novos no cargo, o que pode influenciar no seu desempenho e resultado como um todo.

Uma das questões, retratava sobre as principais dificuldades dos líderes, diante disso, verificou-se que as seguintes situações: dificuldade de interagir com a equipe, falha na comunicação entre os diferentes setores da empresa, e obstáculos no relacionamento

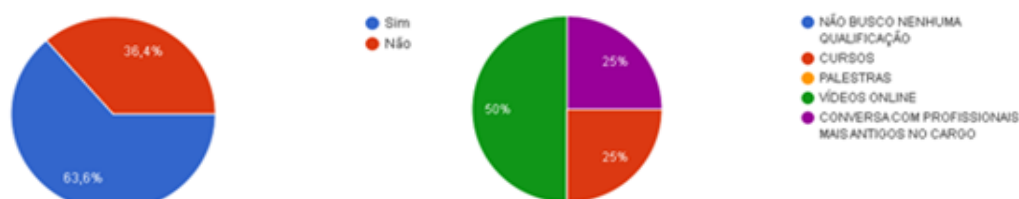


interpessoal dos colaboradores. É importante ressaltar também a falta de empatia entre colegas de equipe, lidar com cobranças e organização, falta de padronização de interface entre setores, dificuldades em tomar decisões que afetam a todos, lidar com resultados insatisfatórios e falta de comprometimento dos liderados.

Nessa direção, Chiavenato (2004) pontua que as experiências dos líderes, conta muito no que tange às habilidades de solução de problemas no cotidiano das empresas. Percebe-se que todos esses fatores destacados pelos líderes estão diretamente relacionados à comunicação, em que os líderes não conseguem lidar com as barreiras de comunicação e acaba afeta diretamente nos resultados e na falta de comprometimento dos liderados.

#### 4.2 Treinamento e desenvolvimento para líderes

**Gráfico 2:** Treinamento e aperfeiçoamento **Gráfico 3:** Qualificação por conta própria



Fonte: Dados da pesquisa: Google Forms, 2022.

A percepção dos participantes em relação ao Gráfico 2, demonstram que, 63,6% (7) dos entrevistados revelaram receber treinamento e 36,4% (4) que não recebem treinamento algum. Diante desse resultado obtido, observa-se que a organização apesar de oferecer treinamento, conforme explicitado por Chiavenato (2014), o treinamento é um meio para melhorar o desempenho no cargo, é a preparação para desempenhar de forma notável as funções a ela atribuídas referentes ao cargo que ocupar, percebe-se que somente o treinamento não é o suficiente para auxiliar no aprendizado dos líderes e com isso ter um melhor desempenho.

Na Gráfico 3, dos 36,4% (4) que responderam não receber treinamento, identificamos que a forma mais procurada para obtenção de conhecimento é por meio de vídeos online, totalizando 50% (2), e que 25% (1) busca conhecimento através de cursos e 25% (1) busca conhecimento por diálogos com profissionais mais antigos no cargo. Em relação a isso, Chiavanatto (2004) expõe que o mundo e as tecnologias mudam a cada instante, portanto, um líder de sucesso deve

se manter sempre atualizado aprendendo, lendo, reciclando-se e se mantendo em contato com outros profissionais.

### **4.3 Tecnologias como meio de comunicação e desenvolvimento**

Para a comunicação interna, os líderes evidenciam que o WhatsApp é a tecnologia mais utilizada pela maioria. Conforme revista EXAME (2021), apesar de existir muitas tecnologias como meios de comunicação nas organizações, a comunicação ainda precisa de melhorias e maior qualidade. Para a organização analisada, esta comunicação pode ser melhorada com a utilização de outras tecnologias além das que já são utilizadas, visando sempre a busca pela melhoria contínua dos processos e a comunicação mais eficaz entre as equipes.

No que tange ao como a tecnologia pode auxiliar no trabalho e no desenvolvimento dos líderes, constatamos que a maioria dos participantes tem uma visão abrangente sobre o cenário tecnológico. Desta forma, quatro dos líderes contextualizam que a tecnologia beneficia no desenvolvimento das pessoas, quatro entrevistados mencionam que o uso de tecnologia contribui no controle de qualidade e otimização de processos, um líder expressa que a tecnologia proporciona maior rapidez na comunicação, prioritariamente, na comunicação entre líder e liderados, um líder salienta que a tecnologia é importante, mas não indica suas vantagens, e por fim um líder compartilha do pensamento de que a tecnologia pode atrapalhar ao invés de ajudar, pois alguma informação passada por escrito pode ser mal interpretada. Diante desses apontamentos, é crucial resgatar a reflexão de Schwab (2016), precisamos ter um olhar mais amplo e global em relação às tecnologias e como elas tem mudado nossas vidas e também mudará a das gerações futuras.

### **4.4 Motivação e comunicação interna**

Em relação aos aspectos motivacionais da liderança, identificamos os seguintes fatores: informações claras e objetivas por meio de reuniões, principalmente através de feedbacks de produtividade e de remuneração por resultado; direcionamento específico em vendas, por meio de diálogos abertos e individuais; realização constante de treinamentos e qualificações. Depreende-se que os fatores motivacionais apresentados são de suma importância para o engajamento da equipe, especialmente, o líder cumprindo o seu papel, conforme apontado por

Mesquita et. al. (2015, p. 2) “... o líder é responsável pela motivação da sua equipe e uma equipe motivada tem subsídio maior para desempenhar as funções a que são atribuídas e, dessa forma, alcançar as metas impostas pela organização”.

Quanto à comunicação do líder com seus liderados, verificamos que 18,2% (2) acreditam ter uma excelente comunicação com seus liderados, 63,6% (7) afirmam ter uma comunicação satisfatória, 9,1% (1) expõe que a comunicação é regular e 9,1% (1) menciona manter uma comunicação não satisfatória. Assim, percebemos que a comunicação dos líderes com os seus colaboradores, apesar de ser boa ainda precisa ser melhorada, pois conforme a percepção de Silva e Costa (2022), uma das maiores qualidades de um líder, é a habilidade de se comunicar com seus liderados, utilizando a estratégia a seu favor e com isso influenciá-los.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conclui-se que o estudo elaborado, buscou identificar os desafios das lideranças no cenário contemporâneo, voltado para o uso das tecnologias, ocasionadas pela quarta Revolução Industrial. Um fator crucial identificado no trabalho, foi quanto ao treinamento oferecido pelas organizações e a busca do desenvolvimento pessoal e profissional da equipe. Constatamos a importância da comunicação para o sucesso das organizações, especialmente, no que concerne aos procedimentos de comunicação interna, que pode afetar diretamente no nível de (des)motivação das pessoas.

Observamos por meio dos resultados apurados, que na organização analisada apesar de oferecer treinamentos, os mesmos devem ser disponibilizados com mais frequência aos seus líderes, principalmente, para aqueles que apresentam menos tempo na função. Para isso, devem ser estimulados a usarem regularmente as novas tecnologias, pois elas facilitam no processo de comunicação e, conseqüentemente, no desempenho e entrega de resultados da equipe. Contudo, é importante destacarmos, que a motivação e a relação interpessoal entre os líderes e liderados são os fatores que mais geram desafios a atuação dos líderes, e baseado nesta dificuldade, cada vez mais se faz necessário que haja uma comunicação mais assertiva e eficaz entre o líder e os liderados, além da busca contínua de novos conhecimentos na área de atuação.

## REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4° ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 7° ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DINIZ, Arthur. **Os principais desafios de um Líder**. Crescimentum, 2019. Disponível em: < <https://crescimentum.com.br/os-principais-desafios-de-um-lider/> >. Acesso em: 27 fev. 2022.
- ESTEVES, Sofia. A comunicação na empresa é privilégio de alguns? **EXAME**, 19 jul. 202. Disponível em < <https://exame.com/colunistas/sofia-esteves/comunicacao-empresa-privilegio/> >. Acesso em: 02 mar. 2022.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5° ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução a administração**. 5° ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MESQUITA, Eduardo Otávio de; FERREIRA, Suzana Kelly Carvalho; SILVA, Willian Toneli da. Impactos positivos da liderança no processo produtivo. **Revista E3**, 2018. Disponível em: <<https://www.revistas.ponteditora.org/index.php/e3/article/view/34/29> > Acesso em: 06 mar. 2022.
- PEREIRA, Aline Soares; SCHMIDT, Alberto Souza. Análise da mudança organizacional de uma empresa fumageira, segundo a percepção da liderança: um estudo de caso. **Revista Gestão indústria**, Paraná, 2008.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. Tradução de Rita de Cássia Ramos. 14° ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- ROCKCONTECT. **Um guia completo sobre liderança e como ser um bom líder**. 09 mar. 2020. Disponível em: < <https://rockcontent.com/br/blog/lideranca/> >. Acesso em: 03 out. 2021.
- SCHUTZ, Ângela; ESPOLAOR, Cíntia; PACHECO, Débora; FRANCO, Luiz; AMORIM, Marcelo; NADAI, Rogéria de. **Modelo para desenvolvimento da liderança frente ao novo contexto da indústria 4.0**. Porto Alegre, ago. 2018. Disponível em: < <https://repositorio.itl.org.br/jspui/handle/123456789/82> >. Acesso em: 15 nov. 2021.
- SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial**. Tradução de Daniel Moreira Miranda. 1° ed. São Paulo: Edipro, 2016.
- SILVA, S.C.V.V.; COSTA, G.M.C. **Conceitualizando a comunicação no processo de liderança**. Revista Recifaqui, v.1, n.12, 2022.
- SILVA, T. L. da. **Desenvolvimento de competência de líderes gestores frente a indústria 4.0**. 2020. 46 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, administração e Contabilidade. Universidade Federal de Alagoas.

SOUZA, Barbara Filipa Viana de. **Desenvolvimento de líderes:** avaliação de um programa. Universidade do Porto, out. 2019, p. 16. Disponível em: < <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/123859/2/365266.pdf> >. Acesso em: 27 fev. 2022.

YIN, Robert, K. **Estudo de caso:** Planejamento e métodos 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.