

## COMPETÊNCIAS DOS NOVOS GESTORES E O DESEMPENHO DE EQUIPES EM CONTEXTOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Felipe Lara da Rocha  
Giovana Vigarani Inácio  
Isadora Rodrigues de Lima  
Letícia de Lima  
Carlos Eduardo Gomes

### RESUMO

O mundo está em constante evolução e é necessário se reinventar diante do contexto de Transformação Digital, Indústria 4.0 e, recentemente, *COVID-19*. Apesar da pandemia ser um cenário, de maneira geral, ruim, possibilitou o surgimento de novas maneiras de pensar e agir, principalmente no âmbito profissional. O presente estudo busca entender como os novos gestores lidam com essas mudanças, as competências exigidas e o desempenho de suas equipes. A pesquisa apresenta um caráter exploratório e uma abordagem qualitativa, onde, os gestores entrevistados encontram-se em diferentes organizações e setores entre uma faixa etária de 20 a 40 anos. Os dados obtidos mostram que a inteligência emocional é a competência mais valorizada, já que gerir pessoas não é uma tarefa fácil e isso também se aplica aos colaboradores, pois precisam ser resilientes em suas tarefas no dia a dia. Já a comunicação entre a equipe é a maior dificuldade apontada por eles, mesmo que atualmente a tecnologia seja uma grande aliada, alguns apresentam um certo bloqueio na hora de interagir com sua equipe, seja por uma questão intrínseca ou extrínseca. Por fim, ter paciência foi o grande conselho dado aos novos líderes, devido à dificuldade em lidar com as diferenças existentes entre as pessoas, principalmente quando se trata de aprendizado e adaptação a essas transformações. Desta forma, foi possível entender melhor como funciona a dinâmica corporativa em meio a essas mudanças, além de, atingir os objetivos propostos na pesquisa, e assim definir um caminho que possa ser seguido em direção a uma boa liderança.

**Palavras-chave:** Transformação Digital; Competências; Mudanças; Novos Gestores.

### 1. INTRODUÇÃO

A complexidade do mundo corporativo alterou a forma de atuação e da valorização do profissional na empresa. No passado, sua atuação era medida pelas tarefas que realizava, pelo tempo de permanência do colaborador na organização, hoje, o profissional é definido pela capacidade de administrar momentos conturbados. Segundo Le Boterf (2003), as competências individuais possuem uma amplitude coletiva, ou seja, todo profissional se desenvolve a partir da troca de conhecimentos e experiências que mantém com seu time de trabalho, desta forma, o líder se torna uma estrutura fundamental para mobilizar seus conhecimentos e de sua equipe.

Diante deste cenário, houve uma crescente valorização das *Soft Skills*, competências subjetivas de um profissional, relacionadas ao comportamento diário e suas habilidades em lidar

com mudanças constantes. Le Boterf (2003), acredita que as competências individuais são compostas pelos saberes; saber agir, saber integrar saberes múltiplos, saber aprender e saber envolver-se.

Darwin (1859) afirma em sua Teoria Evolucionista, que as espécies que têm a maior capacidade de adaptação, possuem maior chance de sobrevivência no ambiente que estão inseridas. Portanto, a Indústria 4.0 criou um ambiente que exige constante adaptação daqueles que ocupam cargos de gestão, favorecendo as próximas gerações que possuem maior facilidade com o uso da tecnologia, possibilitando que estes sejam produtivos o suficiente para ocuparem cargos de liderança antes do esperado, abrindo espaço para o jovem gestor.

De acordo com uma pesquisa nacional realizada pelo Itaú BBA, publicada na revista Época Negócios (2019), a Geração Y ou *Millennials*, constituída por indivíduos nascidos entre 1981 e 1998, representa 34% da população total brasileira e 50% da força de trabalho. Em outra pesquisa feita por Bresman e Rao (2017), publicada na Harvard Business Review, realizada com 18 mil profissionais e estudantes em 19 países, foi possível verificar as diferenças entre as gerações X, Y e Z, onde se tornar um líder é importante para 61% das gerações Y e Z e para 57% da geração X, que preferem cargos de mentoria ao invés de alta gestão. Desse modo é possível inferir que a transformação digital exige desses novos gestores, que representam boa parte da população, diferentes competências, mas mantendo o bom desempenho e performance de suas equipes.

Assim, o problema de pesquisa é: Quais são as competências dos novos gestores que mais influenciam na performance de equipes no contexto da transformação digital?

Para tanto, o objetivo geral é identificar as principais competências dos novos gestores que mais influenciam na performance dos liderados, envolvendo questões como a motivação e retenção de talentos, em contextos de transformação digital. Neste sentido, os objetivos específicos são: (1) conhecer as principais competências dos novos gestores que lideram equipes que estão em processo de transformação digital; (2) compreender as competências dos novos gestores que mais influenciam na performance dos liderados, em contexto de transformação digital; (3) compreender as competências dos novos gestores que mais influenciam positivamente na motivação e na retenção de talentos, em contexto de transformação digital.

Desta forma, foi aplicada uma pesquisa de natureza exploratória e qualitativa amparada por entrevistas semiestruturadas com profissionais que ocupam posições gerenciais em empresas que estão passando por processos de transformação digital.

Este tema se justifica devido à intensidade da evolução tecnológica e como ela afeta a necessidade de adaptação das empresas e dos líderes. Para o meio acadêmico, é necessário preparar as novas gerações para que melhor se adequem ao mercado de trabalho. Sendo necessário compreensão e domínio de ambas as partes para melhor desenvolvimento individual.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

#### **2.1.1 INDÚSTRIA 4.0**

Ao decorrer dos séculos surgiram ao todo quatro revoluções, e todas foram iniciadas por novas tecnologias e por novas formas de perceber o mundo, provocando mudanças nos sistemas e nas estruturas sociais (SCHWAB, 2016).

A Indústria foi marcada por três Revoluções Industriais, a primeira revolução industrial iniciou-se na Inglaterra, foi caracterizada pela invenção da máquina a vapor, o setor que desfrutou deste invento foi a indústria têxtil, que se expandiu e modernizou os meios de produção. Já a segunda revolução industrial surgiu com a utilização de recursos fósseis primordiais para o ritmo industrial; como a inserção da linha de montagem Ford T. A terceira revolução foi marcada pelo uso profundo de eletrônicos e da Tecnologia da Informação, automatizando os processos da manufatura. (AZEVEDO, 2017; BEZERRA, 2017; SOUZA, 2016; TORRES, 2017)

A Indústria 4.0, pertence ao novo ciclo, nomeada a quarta revolução industrial, surgiu na Alemanha em 2011 com o intuito de estimular a competitividade entre a indústria alemã, alavancando a inovação tecnológica e aprimorando a cadeia de valor. É caracterizada pelo uso abundante da tecnologia, visando otimizar os processos, desenvolver produtos de forma eficiente, com redução de tempo e custo. É fundamentada no conceito dos sistemas *Cyber-Physical Systems* (ciber-físicos), em que promove a união entre o ambiente físico da entidade com o mundo digital (AZEVEDO, 2017; SCHWAB, 2016).

O princípio da quarta revolução industrial, é composto por cadeias que se interligam por um sistema autônomo, onde operam as redes inteligentes de dados, além da computação em nuvem. Estes princípios já estão presentes nas empresas e em diferentes setores, modernizando a forma com que a maior parte das Indústrias ainda hoje opera, há altas expectativas que este conjunto de recursos cresça apoiando-se no avanço tecnológico, transformando as dificuldades em oportunidades inovadoras (SARTORI et al, 2018; AZEVEDO, 2017).

## 2.1.2 COMO O DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO AFETA O AMBIENTE CORPORATIVO

O ecossistema digital está presente nas organizações atuais, no qual a tecnologia está conduzindo o ambiente de negócios em todos os setores de atividade, tal como as transformações sociais. Manter-se em um cenário de mudanças constantes requer uma dedicação maior, é necessário levar em consideração todos os aspectos que são impactados pela inovação no meio corporativo. Diante disso, é perceptível que as empresas em face da transformação digital estão reestruturando suas estratégias, criando oportunidades de mercado, muitas estão se reinventando enquanto outras, despertam ideias inovadoras (ROGERS, 2017).

A tecnologia trouxe uma nova forma de interação do cliente com a empresa. No século XX, como o mercado visava a economia de escala através da produção em massa, criavam-se produtos para atingir a maior quantidade de clientes, assim, as comunicações (propagandas) seguiam o mesmo propósito. Porém, com as mudanças de concepções e o foco na rede de clientes, passaram-se a visualizar o consumidor de outro modo, dando-lhes valor por meio dos produtos e serviços. Hoje há uma interação maior de ambos os lados, no qual, os consumidores estão influenciando diretamente as empresas por meio das suas avaliações e opiniões, tornando-se importantes pela crescente diversificação no uso das plataformas e aplicativos digitais, alterando a maneira como compram e usam o produto. (ROGERS, 2017).

A evolução digital alterou a visão de como a competição organizacional se relaciona no ambiente de negócios e as estratégias utilizadas. Antigamente a competitividade era mais estável, medida sob empresas semelhantes entre si, que pertenciam ao mesmo setor de atividade. Entretanto, nos dias atuais, essa ótica traz outras vertentes, dizem respeito à concorrência assimétrica, considerado um desafio às organizações tradicionais por apresentar uma competição entre empresas do mesmo setor, que fornecem os mesmos valores, porém, com

um modo de atuação inovador, aplicam modelos diferentes dos habituais, através da tecnologia suprem as necessidades dos consumidores de um modo mais flexível, como é o caso da plataforma Airbnb, um serviço online que oferece reserva de acomodação. Através dessa visão, compreende-se que os novos modelos de negócios deixaram de ser estáticos e alteraram a forma com que as empresas tradicionais se relacionam, uma mistura entre competição e cooperação para atingirem interesses bilaterais e desafios externos (ROGERS, 2017; TAURION, 2016).

A transformação digital redefiniu os modelos de negócios e modificou a concepção existente em relação a utilização dos dados empresariais. No passado, eram usados apenas para questões operacionais, como o gerenciamento do estoque e processos, o levantamento de dados era feito apenas por meio de pesquisas estruturadas e necessitavam de um sistema externo como o ERP (*Enterprise Resource Planning*) para armazená-los, tornando-se algo oneroso para a empresa. Porém, hoje em dia, os dados estão tomando formas ilimitadas de utilização, em que informações não estruturadas são decodificadas por diferentes sistemas computadorizados, como é o caso do *Big Data*, possibilitando que a empresa consiga realizar previsões mais assertivas, visualizar novas oportunidades de mercado e utilizar os dados de maneira estratégica (ROGERS, 2017).

Schwarz Müller et al (2017) trazem uma concepção distinta de Rogers (2017), acreditam que os sensores embutidos em dispositivos e máquinas portáteis geram constantemente *Big Data* e com base nesses softwares, os robôs são capazes de tomar decisões e assumir tarefas humanas. Desse modo, nota-se que a tecnologia modifica a maneira como líderes e colaboradores exercem seus respectivos trabalhos nas organizações. São exemplos práticos dessas mudanças a comunicação facilitada entre pessoas, por meio de mensagens instantâneas, mídias sociais e teleconferências, além da integração de informações em plataformas de compartilhamento de conhecimento e ferramentas de computação. A era da informática está transformando o ambiente organizacional, no qual a tecnologia da informação e a comunicação estão unificando o mundo digital e físico, como a computação móvel e a realidade virtual, quebrando fronteiras existentes anteriormente.

### 2.1.3 A EVOLUÇÃO DAS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Certamente, o mundo atual propõe adequações em relação a forma como as organizações são conduzidas, requer novas habilidades e competências em lidar com alterações constantes, muitas empresas não são capazes de permanecer estáveis neste novo contexto, pois retêm pensamentos e ações que eram aplicadas no ambiente passado, resultando na dificuldade em manter sua vantagem competitiva (MORSCH, 2017).

Através dessa percepção do ambiente corporativo, foi desenvolvido o acrônimo VUCA, denominado por quatro atributos; *Volatility* (Volatilidade), *Uncertainty* (Incerteza), *Complexity* (Complexidade) e *Ambiguity* (Ambiguidade); surgiu no ambiente militar na década de 90 nos Estados Unidos pela *U.S. Army War College*, para retratar o cenário Pós-Guerra Fria, cercado de incertezas políticas e ao rápido avanço tecnológico. A partir desta visão, o exército americano compreendeu que as táticas de batalha não permaneceriam as mesmas diante da imprevisibilidade dos acontecimentos, tornando-se árduo estimar um suposto ataque. O termo foi exercido para auxiliar os oficiais militares a decifrar o ambiente agitado que futuramente enfrentariam, de modo a aprimorar suas posições estratégicas, visto que suas ações eram envoltas de incertezas (BARRETO, 2019).

As ações no campo de batalha trouxeram uma analogia ao ambiente turbulento que as empresas vivenciam diariamente, são exemplificados pelo acrônimo VUCA, refletindo as

condições diretas e indiretas do mundo dos negócios. Definido por quatro características; a primeira refere-se à volatilidade (*volatility*), diz respeito a natureza das mudanças e a velocidade com que ocorrem, como o avanço tecnológico, a criação de um novo produto ou de uma marca inovadora; segunda característica, a incerteza (*uncertainty*), está relacionada a imprevisibilidade dos fatos. A dificuldade em prever os acontecimentos, de agir perante o inesperado. A terceira característica, a complexidade (*complexity*), representa o ambiente organizacional, caótico, confuso e turbulento, impactado pelas múltiplas variáveis que prejudicam a tomada de decisão, no qual, as respostas se tornaram menos óbvias. Por fim, a quarta característica, a ambiguidade (*ambiguity*), abrange a interpretação errônea da realidade, causada pelos diversos acontecimentos e informações que levam a uma gama de possibilidades de percepção dos fatos (RODRIGUES, 2018).

O termo se popularizou no meio organizacional, sendo utilizado como uma forma de auxiliar no modo de enxergar as incertezas e a rápida transformação que os cercam. O mundo moderno é conduzido em ritmos distintos, acentuado pelo aumento da volatilidade do mercado, o que exige uma alta capacidade em portar-se rapidamente perante os eventos, para que não se torne algo incontrolável. A complexidade e a ambiguidade (a “dupla interpretação”) dos desafios, contemplam elementos que podem ser prejudiciais aos resultados da empresa, tal como, aspectos políticos, jurídicos, econômicos, e os fatores intrínsecos, que dizem respeito à preservação do equilíbrio emocional, sendo, imprescindível que os fatores estejam em harmonia (BENNETT e LEMOINE, 2017; MORSCH, 2017).

## 2.2 LIDERANÇA E NOVOS GESTORES

### 2.2.1 NOVO CENÁRIO, NOVA GESTÃO

O ex-presidente Juscelino Kubitschek (1902-1976) em um de seus discursos definiu o gerenciamento ao dizer que todo dia encarava o mapa do país em seu escritório, ao analisar o estágio de seus projetos e perceber que não estava desenvolvendo-se conforme planejado, o ex-presidente imediatamente embarcava em um voo buscando apurar pessoalmente os motivos do atraso de suas metas. O gerenciamento resumidamente pode ser definido por aplicar-se em cima de momentos e setores críticos e de difícil solução, buscando extrair o máximo possível de onde se espera o mínimo (KUBITSCHKEK apud SIQUEIRA NETO, 2016). Apesar do complexo tema ter sido bem definido pelo autor, exercer esta função muitas vezes prova-se um desafio. Por sorte, a história compõe alguns modelos de liderança que até hoje influenciam o ambiente organizacional.

Siqueira Neto (2016) ao explorar os diversos modelos de liderança dentro do Brasil percebe que a maior parte deles mostram-se antiquados e autoritários. Supõe-se, que, devido a maior parte da história de nossa nação, fomos subjugados por governantes autoritários. Entre 1500 e 1822 obedecíamos à coroa portuguesa. Com a independência nos tornamos um reinado que percorreu sessenta e sete anos de história. Iniciamos nossa república com os militares e a encerramos com a ditadura militar em 1964 até 1985. Entretanto é fato que em toda nossa história, mais de 90% de nossos líderes foram autoritários. E ainda hoje encontramos resquícios de um legado deixado pelo nosso passado na sociedade atual. Entretanto esse não é o único modelo de liderança existente no Brasil, as lideranças liberais tornam-se mais populares, principalmente com a chegada das novas gerações.

Na década de 90, onde houve o impulso da globalização, as inserções de tecnologias nas organizações ajudaram os líderes a gerenciar as mudanças do mundo corporativo, o sistema ficou mais eficaz e rápido. Entretanto, esse avanço exige uma reavaliação dos modelos de

negócios existentes nas empresas e na atribuição de liderança, como uma nova dinâmica de trabalho, visões estratégicas e o autoconhecimento. Neste contexto, os líderes passaram a ser mais confiáveis, admirados, respeitados, direcionando sua atenção às necessidades de seus liderados, e as competências essenciais para obterem sucesso no mercado em que atuam (SARTORI; ZANOTTO; FACHINELLI, 2018).

No livro “Gestão do Novo Líder” escrito por Siqueira Neto (2016), o autor elabora um melhor discernimento sobre como as pessoas jurídicas e físicas deparam-se com mudanças por toda sua vida e como novas tecnologias estão diretamente ligadas com as transformações sociais. Seja no hábito de consumidores, na forma em que a sociedade se relaciona ou em como entidades geram valor para a sociedade. A evolução digital exige das entidades, adaptação de seus processos internos. Para atingir seus objetivos e gerar maior produtividade, serão necessários empregados capazes de atender a exaustiva demanda reflexiva exigida pelo mercado e pelos novos meios de produção, e principalmente, líderes eficientes que sejam capazes de direcionar suas equipes em meio ao complexo cenário em que se encontram.

Entretanto, o líder necessita de conhecimentos para exercer seu papel, primordiais para que a organização consiga se adaptar e criar vantagem competitiva em relação a concorrência. Com um pensamento estratégico, é possível adquirir resultados positivos para a empresa, tendo um papel importante no desenvolvimento da criação de valor e inovação. Contudo, para essa árdua missão é necessário persistência e esforço. Fazer com que a equipe tenha consciência da cultura organizacional, através de comunicação e convívio. Organizar-se para atingir seus objetivos, através dos três pilares de um gestor de sucesso: planejamento, acompanhamento e avaliação dos resultados (SIQUEIRA NETO, 2016; SCHUTZ et al, 2018).

Bons líderes, são aqueles que adquirem resultados significativos para suas corporações, que possuem formação adequada para atender às competências exigidas pelo cargo. Líderes despreparados, seja por acidente ou que tenham assumido imprudentemente essa responsabilidade, ao cometerem erros podem causar um dano catastrófico na estrutura de sua operação (SIQUEIRA NETO, 2016).

Entretanto, McDermott (2001) identifica que há uma tendência no crescimento de gestores cada vez mais jovens ao decorrer do tempo. Profissionais com menos experiência e principalmente, menos maturidade (AMARAL; OLIVEIRA, 2016).

Um grande contraste, conforme algumas pesquisas na Universidade de Ohio que analisaram o papel da maturidade, compreenderam a importância que os líderes possuem ao compensar as deficiências dos integrantes de sua equipe (ROBBINS, 2006, apud SGANDERLA, et al, 2016).

O comportamento do líder deve estar relacionado a maturidade dos colaboradores. Nesse sentido, quanto maior o nível de maturidade do subordinado, mais o líder deve estar orientando às pessoas e menos às tarefas (VECCHIO, 2008 apud SGANDERLA, et al, 2016).

A *juniorização*, neologismo proveniente da literatura de McDermott (2001), é definido pelo crescimento de jovens em cargos gerenciais devido a substituição de seniores afim de reduzir custos além dos demais motivos expostos. Após analisar o fenômeno americano concluiu-se, que, a *juniorização* também está presente no Brasil. Na medida em que gestores mais experientes aposentam-se, novos gestores adquirem mais espaço no mercado (RUBLESPERGER e TONELLI, 2011).

Kerr (2004) acredita que líderes sêniores exigem um investimento gigantesco para as empresas. Entretanto aplicar seus recursos em jovens gestores é um investimento de risco, diretamente ligado ao potencial de crescimento do empregado.

Todavia, o percurso para um líder bem-sucedido é repleto de obstáculos. Pearce (1982) em um de seus estudos concluiu que a maior parte dos problemas enfrentados pelos jovens gestores está ligado a relacionamentos com integrantes do time e frustração.

Para evitá-los é preciso, que o líder reconheça suas habilidades e competências dentro da organização mostrando a diferença entre administrar e liderar. As transformações digitais globais que estão ocorrendo nesse século, afetam o gerenciamento das pessoas, em que esse gerenciamento é fundamental para o êxito de mudanças organizacionais. A motivação e a habilidade de um líder de influenciar pessoas são essenciais para o desenvolvimento das competências e objetivos dentro de uma organização (COSTA e COSTA, 2015; HUNTER, 2004).

Wilson III (2004) em “*Leadership in the Digital Age*” presente na obra “*Encyclopedia of Leadership*”, retrata a liderança dividida em duas categorias, “Liderança na Era Digital” e “Liderança Digital”. A primeira refere-se a liderança em qualquer instituição ou setor incorporada as transições, onde todos os líderes devem estar cientes das novas restrições e oportunidades que a tecnologia oferece. Já a segunda, diz respeito a liderança nos principais setores de conhecimento da sociedade, os três C’s (computação, comunicação e conteúdo). Ainda acompanhando sua análise, Wilson III (2004) nos mostra que os líderes digitais são definidos funcionalmente por suas contribuições para uma transição da sociedade ao conhecimento, dentre as contribuições podemos citar a conscientização, mobilização de recursos e liderança.

### 2.3 LIDERANÇA VUCA

Diante deste cenário, é perceptível a dificuldade por parte dos líderes em traduzir este mundo complexo e turbulento (VUCA) ao contexto empresarial, empregando-o de forma inadequada, como um modismo, apenas para descrever a instabilidade em que vivemos, porém, há uma escassez de informações quanto à maneira como devem agir, perante as circunstâncias do ambiente, encontram-se apenas soluções generalizadas sem aspirações concretas. Logo, a falta compreensão dos desafios diários, assim como a falta de respostas produz decisões falhas e má distribuição dos recursos da empresa (BENNETT e LEMOINE, 2014).

Na concepção de Morsch (2017), a resposta está na forma como enxergamos a realidade, trata-se de um processo de pensamento metacognitivo, um modelo mental (*Mindset*), no qual o líder e sua equipe conseguem salientar suas habilidades e estão conscientes do ambiente que os cercam, utilizando-se do pensamento lógico e pressuposições racionais para tomada de decisões. Este modelo é composto por diversos métodos reflexivos, que consiste em “pensar fora da caixa”, adquirir novas possibilidades de ações, um estímulo ao trabalho em equipe e as múltiplas opiniões que levam a ações mais assertivas.

Assim, para superar os dilemas do cenário atual, Morsch (2017), qualifica quatro características essenciais para os líderes alcançarem os resultados esperados, e as denominam de “Antídoto contra o VUCA”, também contemplam as iniciais do termo:

- I. Visão (*Vision*): Envolve o foco, a crença e o alinhamento da visão compartilhada. Manter o foco nos objetivos, visualizar onde a empresa quer estar no futuro e almejar oportunidades que coincidam com o propósito da organização. Para tanto, é preciso crer no papel como líder e no time, propor alternativas concretas utilizando o trabalho em equipe e a comunicação.
- II. Capacidade de Entendimento (*Understanding*): Para lidar com ambientes complexos e incertos, é imprescindível ter um pensamento crítico, uma capacidade de análise, buscar

novas maneiras de realizar as atividades, entender seus funcionamentos, e principalmente, “manter a mente aberta”.

III. Clareza (*Clarity*): Para agir perante um ambiente complexo é preciso ter clareza, envolto pela simplicidade, que auxilia na redução da complexidade, visando apenas a essência da questão; a intuição alinhada a experiência vivida, e por fim, o pensamento sistêmico, essencial para obter uma visão holística.

IV. Agilidade (*Agility*): Para enfrentar a ambiguidade, os líderes precisam ser ágeis e determinados, se adaptam rapidamente às mudanças e conseguem tomar decisões com maior confiança, além de, desenvolverem novos métodos para as realizações das atividades, visando a contínua renovação intelectual (MORSCH, 2017).

Tais competências são designadas como *Soft Skills*, são habilidades comportamentais que devem ser desenvolvidas e consolidadas a partir de diferentes recursos como a comunicação, flexibilidade, criatividade entre outros, para então, obter a capacidade de percepção do ambiente, visão de negócio e a capacidade de enxergar oportunidades. São diferentes das *Hard Skills*, competências técnicas, medidas por meio de testes (SUZUKI, 2019).

Obter tais competências não é uma tarefa fácil, mas a globalização trouxe novos desafios e oportunidades aos líderes e devem ser geridos de forma cuidadosa, com disciplina (BENNETT E LEMOINE, 2014).

## 2.4 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS AOS NOVOS GESTORES

### 2.4.1 CONCEITO DE COMPETÊNCIA

As dificuldades com relação as competências gerenciais, tendem a aumentar, pois a cada vez se exige mais complexidade nessas competências (FREITAS e ODELIUS, 2018). As organizações precisam ser ágeis para acompanharem as mudanças de maneira que não sejam afetadas negativamente. Para isso, são necessários colaboradores qualificados com competências específicas para acompanharem essas transformações.

Um dos pioneiros a abordar o conceito de competência foi McClelland (1973) através do artigo *Testing for Competence Rather Than for Intelligence*, em que questionou a utilização de testes por faculdades, escolas e empregadores para definir se alguém é qualificado ou não qualificado sobre determinado tema. O estudo foi realizado a partir das pessoas que obtiveram sucesso nos seus cargos profissionais, com o intuito de estabelecer uma relação e explicar as condições necessárias para atingi-lo. McClelland (1973) definiu como competência, um conjunto formado por conhecimento, habilidades e atitudes. A evolução deste estudo, agregou no desenvolvimento dos processos de avaliação e nas atitudes referentes ao meio profissional.

Posteriormente, Prahalad e Gary Hamel (1990, p. 1, tradução nossa) que, em “*The Core Competences of Corporation*”, abordaram o conceito de competências essenciais e as definiram como “conhecimento coletivo da Organização sobre como coordenar conhecimentos e tecnologias de produção.” Defenderam a tese que através do esclarecimento das competências é possível inventar novos mercados e explorar os existentes, além de possibilitar o conhecimento necessário para adquirir vantagem competitiva sobre a concorrência, permitindo o investimento em tecnologias necessárias e infusão de recursos em todas as unidades de negócios.

Na França, o conceito de competências ganhou importância nos anos 70, a partir das questões existentes a respeito da qualificação e o desenvolvimento profissional, no qual, os estudiosos visavam elevar a capacitação dos trabalhadores, aproximando o ensino das necessidades reais da empresa. Estabelecia-se a relação de competência no diploma profissional e no trabalho (FLEURY; FLEURY, 2001).

As noções de competências expostas pelos autores franceses nos anos 90, ultrapassa o entendimento de qualificação, para Le Boterf (2003), as competências e o profissionalismo estão mais habituados ao meio de trabalho em constantes mudanças do que as noções de qualificação, que são mais propícias a um cenário profissional estável. Instituiu a concepção de profissionalismo como a capacidade em lidar com incertezas (evolução tecnológica, competitividade), não é apenas a definição de um posto de trabalho, já a qualificação, é designada como um reconhecimento dado para executar uma profissão.

Diante deste cenário, Le Boterf (2003), salientou a importância da utilização do modelo de gestão de competências, no qual, as tarefas não são mais restritas a um único cargo, tornando-se um trabalho coletivo que exige um crescimento das competências individuais diante de uma condição profissional complexa. Definindo o conceito de competência focado no sistema de produção-técnico e não nas tarefas, como apresentado pelo Taylorismo, segundo ele, o “saber fazer” fixo está propício a sumir.

No Brasil até os anos 80, o cenário organizacional remetia-se ao “tempo de casa”, era valorizado a permanência do trabalhador na empresa, considerado fiel e aplicado. Entretanto, a alta complexidade do mundo corporativo trouxe uma nova forma de compreender os fatores que definiam a valorização das pessoas na organização. Então, nos anos 90, as pessoas mais valorizadas eram aquelas que agregavam valor à organização e auxiliavam no seu desenvolvimento, alinhada a suas entregas. A partir deste cenário, iniciou-se discussões para se obter o melhor entendimento a respeito do que efetivamente as organizações esperavam das pessoas, este debate foi apoiado inicialmente nos princípios americanos, através do David McClelland. Posteriormente, os autores franceses como Le Boterf, contribuíram para uma definição mais próxima da realidade organizacional atual (DUTRA, 2017).

#### 2.4.2 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS NO MEIO CORPORATIVO

A competência é compreendida por muitos autores como sendo um conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes, entretanto, Joel Dutra (2017), acredita não ser uma forma eficaz de medida, pois estes fatores não garantem a geração de valor para a empresa, portanto, as competências individuais devem estar alinhadas as entregas de cada colaborador.

Segundo Le Boterf (2003), a complexidade do meio corporativo alterou a forma de atuação do profissional, no passado, o trabalhador era definido pelas atividades que realizava, já o profissional, é definido pela capacidade em “administrar” momentos conturbados. Ainda segundo este autor, as competências individuais possuem uma abrangência coletiva, pois todo profissional depende de um time de pessoas para se desenvolver, desta forma, o líder deve mobilizar seus conhecimentos e de sua equipe. Logo, as competências atuam em diferentes contextos, relacionada a cultura da empresa, aos recursos e a experiência profissional.

Assim, Le Boterf (2003), apresentou as competências individuais relacionadas aos saberes: saber agir, saber mobilizar os conhecimentos, saber integrar saberes múltiplos e heterogêneos, saber aprender e por fim, saber envolver-se.

I. Saber agir: Diverge do conceito de “saber fazer”, para enfrentar os imprevistos diários, o profissional deve realizar além do que havia sido determinado, obter iniciativas inovadoras e tomar decisões que impliquem no direcionamento das suas ações. O autor ainda enfatiza a importância da interpretação das situações, pois segundo ele, a competência não é envolta apenas pelo intelecto, a compreensão e o julgamento pessoal são capacidades que não podem ser automatizadas.

II. Saber mobilizar em um contexto: Constitui-se a capacidade do profissional em mobilizar seus conhecimentos e habilidades no contexto corporativo. Como afirma o

autor, as competências são demonstradas através das ações, para tal, é necessário ter um “repertório de recursos” como, habilidades, capacidades cognitivas e de relacionamento.

III. Saber integrar saberes múltiplos: Representa a capacidade do profissional em definir uma combinação dentre os componentes inseridos no seu “repertório de recursos” e aplicá-los em suas tarefas diárias, ou seja, a integração de todos os “saberes”.

IV. Saber transpor: Consiste em um exercício cognitivo, no qual, o líder saber se adaptar e transpor conhecimentos e habilidades utilizados em outras experiências para a resolução de novos problemas, por meio de analogias. Porém, essa transmissão percebida na competência do profissional está diretamente ligada à sua área de atuação, em alguns casos torna-se extremamente difícil concretizá-la, portanto, o profissional deve saber reconhecer as estruturas dos problemas e perceber recursos para realizá-la, com desenvolvimento de *insights*.

V. Saber aprender: Contempla a capacidade do desenvolvimento pessoal a partir das experiências profissionais, adquire conhecimento nas suas ações passadas, tornando-se uma oportunidade de aprendizado, consiste na assimilação de informações já existentes. Além disso, o profissional conduz sua aprendizagem em um sentido duplo, no qual, o líder sabe reparar suas condutas e as ideias que cercam suas estratégias, mantendo um exercício contínuo.

VI. Saber envolver-se: Todas as particularidades do profissional compreendem seu envolvimento, portanto, não são apenas questões direcionadas a inteligência, também se leva em consideração sua ética profissional e sua personalidade. Seu envolvimento depende da sua envoltura perante uma situação, no qual, as decisões são tomadas respeitando seus valores e gerando confiança (LE BOTERF, 2003).

Filho, Muzzio e Da Silva (2019) definiram a criatividade como competência essencial no âmbito de gestão e liderança. A palavra criatividade vem do latim *creatus* que significa criar, no entanto com o passar dos anos a criatividade vem ganhando outros sentidos. Antigamente algo criativo significava algo totalmente novo, hoje refere-se a novas atribuições a algo já existente, adequando aquilo a uma finalidade específica, com ela conseguimos aperfeiçoar produtos, ideias, projetos, e maneiras de conduzir uma equipe, por exemplo.

De acordo com as análises de Muzzio e Paiva Júnior (2018) existem dois princípios básicos da criatividade no contexto organizacional, o primeiro diz que a criatividade pode ser algo gerenciável, ou seja, moldada de acordo com as diretrizes da organização, já o segundo infere que a criatividade é um fenômeno resultante da interação entre três elementos: o indivíduo, a liderança e a cultura. O indivíduo possui as habilidades necessárias para gerar ideias, a liderança estimula a criatividade, e a cultura fornece o apoio necessário para coesão.

## 2.5 GESTÃO, MOTIVAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

A palavra “*Motivus*” do latim pode ser traduzida como mover, palavra responsável pela derivação de motivação. Um catalizador de ações que busca atingir um determinado objetivo. Apesar de possuir um conceito concreto sua definição é complexa e possui diversas teorias. Todas têm sua importância, sendo que, cada uma possui sua visão e valor adaptado à realidade cultural de cada país ou região (RODRIGUES e CAFFÉ FILHO, 2017).

Robbins (2005), traz o conceito de motivação direcionado ao ambiente de trabalho em volta por três pilares: intensidade, direção e persistência. A intensidade está relacionada ao esforço pessoal feito para atingir a meta, entretanto, apenas a intensidade não é capaz de levar

o indivíduo a conquistar seus objetivos, se não estiver coerente a direção que beneficie a organização; já a persistência, está ligada ao tempo que um colaborador mantém seu esforço, segundo ele, uma pessoa motivada permanece seu desempenho até atingir seus objetivos.

Na teoria da administração encontram-se alguns importantes autores responsáveis pelos primeiros experimentos e pesquisas nas áreas relacionadas e focadas no campo da motivação. Abraham Maslow (2013), um dos principais pensadores da administração comportamental e psicólogo americano, é responsável pela criação da teoria da hierarquia das necessidades. No qual, os objetivos impulsionados pela motivação estão relacionados as necessidades humanas, a prioridade individual, em que, cada necessidade atingida faz com que o indivíduo busque o próximo nível da hierarquia, até alcançá-las.

A Pirâmide de Maslow é uma das formas de compreender quais são os objetivos pessoais de cada indivíduo e quais necessidades devem sanar. Consiste na criação de grupos abrangentes de necessidades humanas, ordenando-as de baixo para cima conforme seu grau de importância e dificuldade de supri-la, tendo como consequência um topo de maior efeito motivador.

Para Maslow (2013), a motivação é composta por necessidades básicas, estando nelas incluídas as necessidades fisiológicas na base de sua pirâmide que é tomado como ponto de partida para sua teoria. O autor melhor esclarece essa necessidade utilizando, por exemplo, a fome. Quando estamos com fome, conseguimos facilmente supri-la com alimentos. Em outros casos, podemos estar apenas buscando por conforto ou distração encontrado simplesmente ao fumar um cigarro.

Seguindo sua teoria, ao observar que as necessidades fisiológicas foram atendidas, entende-se o surgimento de uma nova necessidade, a de segurança. O autor percebe que as reações de ameaças ou perigos indicam o risco na segurança é muito mais expressivo em crianças. Já em adultos, esses indícios são mais difíceis de serem analisados. Possivelmente devido à aspectos culturais e biológicos onde se é ensinado a esconder essas reações, mesmo quando sua segurança é ameaçada. A próxima camada de sua pirâmide trata-se das necessidades sociais. Estando relacionada a importância de laços afetivos sendo eles em grupos familiares, de amigos ou até mesmo colegas de trabalho (MASLOW, 2013).

Maslow (2013) afirma que nós temos o desejo de uma avaliação de si mesmo, isso é, a necessidade de estima, onde encontra-se uma certa carência de reconhecimento por terceiros, fazendo-se necessários elogios ou pequenas amostras significativas para a crença de que se está no caminho correto para o sucesso em diversas áreas da vida de um indivíduo. Por fim no topo da pirâmide encontra-se a necessidade de autorrealização. Mesmo quando todas as outras necessidades estão supridas, é possível entrar-se inquieto e descontente se o indivíduo não estiver exercendo aquilo que realmente gosta de fazer, atingir o ápice daquilo que é exercido e principalmente sentir-se verdadeiramente satisfeito com aquilo que é (MASLOW, 2013).

Herzberg (2017), psicólogo e escritor americano, autor de “Motivação para Trabalhar” e criador da teoria dos dois fatores, traz uma visão diversa com o estudo realizado com profissionais da área industrial nos Estados Unidos. Em suma, o trabalho buscou salientar as questões que agradavam e desagradavam os colaboradores no ambiente de trabalho, elaborou seu pensamento ao concluir que insatisfação não é contrário à satisfação e sim a ausência dele. Assim nasceu a teoria dos dois fatores, sendo eles: os fatores motivacionais, em suma intrínsecos, caracterizados por serem desejados e impulsionadores do desenvolvimento individual e da autorrealização; já os fatores higiênicos, extrínsecos quando atendidos não causam motivação, entretanto quando ausentes desmotivam, como saneamento básico, alimentação e segurança.

Portanto, Herzberg (2017) relaciona as condições de trabalho às relações interpessoais, definindo-as como fator chave para a motivação individual no ambiente corporativo. No qual, a satisfação pessoal está ligada pelas tarefas executadas no dia a dia, enquanto as insatisfações dos colaboradores são pautadas pelas questões ambientais, relacionamentos e condições de trabalho. Dessa forma, o estudo demonstra os impactos da insatisfação dos colaboradores às questões externas, que visa a importância do trabalho conjunto da liderança para criação de ações para a prevenção da insatisfação e a motivação dos indivíduos.

## 2.6 DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

O trabalho em equipe tornou-se uma alavanca para alcançar a vantagem competitiva sobre as demais organizações. Através dela unimos conhecimentos complementares, que possibilitam o alcance dos objetivos organizacionais de maneira eficiente e aumenta o desempenho dos colaboradores quando se trata de tarefas multidisciplinares e experiência. Além, das equipes terem maior flexibilidade e adaptabilidade as mudanças, por possuírem a capacidade de estruturação e alteração de foco quando preciso. Em suma, a formação das equipes é uma maneira das empresas promoverem um ambiente democrático e elevar a motivação dos colaboradores (ROBBINS,2005).

Entretanto, Robbins (2005), ressalta a distinção entre grupos e equipes de trabalho, o primeiro não há um esforço coletivo, ou seja, se trata da soma das contribuições individuais de cada colaborador, interação com o intuito de trocar informações e auxiliar cada indivíduo na tomada de decisão na sua respectiva área de responsabilidade. Já a equipe de trabalho há um esforço conjunto, que leva a um desempenho maior para a obtenção de um objetivo em comum.

De acordo com o estudo realizado por Dib e Da Silva (2009) a organização precisa adotar um programa que consista em um processo contínuo de experimentação e troca priorizando a aprendizagem e a interação dos participantes. Para que ele seja bem-sucedido, um dos aspectos que deve ser levado em consideração é o papel do líder no processo. Além de ser o responsável pela organização e distribuição de atividades, também é responsável pelo desenvolvimento da equipe, atividade que envolve tanto questões intrínsecas quanto extrínsecas, adentrando o conceito de motivação.

É necessário o estímulo ao desenvolvimento do lado emocional dos indivíduos, para que se tornem integrados e garantam a sobrevivência e o crescimento das Unidades de Informação (UI). [...] Os gestores das UI devem perceber que o maior capital de que dispõem é o humano, uma vez que são eles os geradores de recursos. A consciência de que as pessoas são fontes de grandes possibilidades e inesgotáveis soluções e que nenhuma tecnologia poderá substituí-las se constitui em uma efetiva vantagem competitiva (DIB E DA SILVA, 2009, p.10).

Para isso é necessário um diagnóstico da equipe, precisa-se conhecer as aspirações, objetivos e necessidades de cada colaborador. Após essa etapa o líder conseguirá elaborar um plano de ação, etapa de planejamento, permitindo sua posterior execução e avaliação.

Desse modo, através da análise feita por Dib e Da Silva (2009), pode-se inferir que caso o resultado do diagnóstico da equipe seja positivo, o líder poderá ser utilizado como exemplo para auxiliar no desenvolvimento de seus colaboradores de diferentes setores, adaptando-se as diferentes necessidades e demandas. Se o resultado do diagnóstico for negativo, o processo deverá ser reestruturado, observando-se os pontos de atenção.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa apresenta um caráter exploratório, no qual, visa o desdobramento das ideias principais e a remodelagem dos conceitos existentes a respeito do tema proposto, esta análise é desenvolvida a partir da construção de premissas, assegurando uma visão integral próxima a realidade (GIL, 2008).

O estudo exploratório deu-se por ser um tema atual, uma vez que traz uma crescente ascensão por uma liderança jovem no meio corporativo. Desta forma, para se obter uma análise detalhada, o estudo apresentará uma abordagem de natureza qualitativa. Segundo Flick (2009) e Minayo et al (2002), a pesquisa qualitativa, abrange a captação da subjetividade dos entrevistados, visando compreender as experiências, o ambiente em que estão inseridos, as diferentes crenças, valores e atitudes, que auxiliam no entendimento das relações sociais e as ações humanas.

Assim, o estudo qualitativo foi desenvolvido por meio das entrevistas, permeadas em um roteiro semiestruturado, integrando a matriz de amarração, que estabelece associações entre os objetivos da pesquisa e as questões propostas aos entrevistados. Esta matriz encontra-se disponível no apêndice A.

Deste modo, a coleta de dados foi estruturada por meio de ferramenta de comunicação online, o *WhatsApp*, devido a situação de contingência causada pelo vírus “*COVID-19*” e as respostas foram gravadas, mediante anuência dos entrevistados. Na análise dos resultados obtidos pelas entrevistas, foi utilizada como técnica de análise de dados o método de Bardin (2011), iniciando-se com a pré-análise dos dados, divisão dos temas e categorização. Posteriormente foi feita a exploração e, por fim, o tratamento dos dados.

#### 3.1 CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS

A pesquisa foi realizada a partir de uma amostra não probabilística, partindo da disponibilidade dos entrevistados sendo eles, gestores de diferentes empresas, segmentos e áreas de atuação. Para a análise, limitou-se a faixa etária entre 20 aos 40 anos, com a atuação mínima de um ano no cargo descrito e liderando ao menos 2 pessoas na equipe, pois desta forma, foi possível extrair resultados detalhados relacionados aos objetivos específicos. O quadro a seguir apresenta a características dos oito gestores, levando em consideração o cargo, tempo no emprego atual, área de atuação da empresa, instituição, subordinados, idade e gênero.

**Tabela 1 – Características dos Entrevistados**

<b>Entrevistados</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo no Emprego Atual</b>	<b>Área de atuação da empresa</b>	<b>Subordinados</b>	<b>Idade</b>	<b>Gênero</b>
E1	<i>CEO</i>	2 anos	Reciclagem de caminhões	150	34	M
E2	Sócio e Diretor de operações	9 meses	Gestão de Tráfego	8	21	M
E3	<i>CEO</i>	5 anos	<i>Compliance</i>	7	32	M
E4	Coordenador <i>Facilities</i>	10 meses	Papel e Celulose	32	27	M
E5	Coordenador Comércio Exterior	3 anos	<i>Trading Company</i>	22	29	M
E6	Arquiteto	1 ano	Arquitetura Comercial	2	25	M
E7	Coordenador <i>Facilities</i>	1 ano	Papel e Celulose	35	25	M
E8	Gestor Geral	5 anos	Reciclagem de metais	5	26	M

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

## 4. ANÁLISE DE DADOS

Diante de uma crescente ascensão da liderança jovem, o presente estudo visa compreender as competências dos novos gestores no ambiente de transformação digital. Desta forma, as entrevistas e os dados coletados foram categorizados baseados em três objetivos específicos para entender com maior clareza quais são as habilidades que mais influenciam na performance e motivação da equipe em contexto de transformação digital.

### 4.1 COMPETÊNCIAS DOS JOVENS GESTORES NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Para identificar as competências dos jovens gestores que lideram equipes em processo de transformação digital, sendo este o primeiro objetivo específico, realizamos quatro perguntas aos entrevistados. Assim, foi possível identificar as principais habilidades e as diferentes formas de pensamentos.

#### 4.1.1 PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA UM GESTOR

Buscando identificar dentro da visão dos gestores, as habilidades necessárias para liderar uma equipe, os entrevistados foram questionados da seguinte maneira: Hoje, como líder, levando em conta a transformação digital, qual você mais valoriza? Por quê? Na sua opinião quais são as principais competências que os líderes atuais e futuros precisam ter para garantir uma boa gestão ao analisar as mudanças causadas pela era digital? As respostas foram analisadas levando em consideração as principais menções dos entrevistados, assim como, a frequência no qual foram manifestadas, como mostra a tabela a seguir:

**Tabela 2 – Categorização – Competências dos Jovens Gestores**

Competências	Frequência
Soft skills	12
Capacidade de adaptação	5
Análise Crítica	4
Soluções assertivas	3
Visão de Negócio	3
Capacidade Gerencial	2
<b>Total</b>	<b>29</b>

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores, 2020.

Por meio da tabela acima, percebe-se que as *Soft Skills* são as competências mais valorizadas, não somente entre líderes, mas também em relação aos colaboradores, considerando o impacto da transformação digital. Conforme a fala do quinto entrevistado:

[...] o que precisa ser mais valorizado são as *soft skills* que seria a lógica, empatia, habilidades interpessoais de conversa, negociação etc. São coisas que a gente já nasce com e consegue desenvolver com algumas coisas, então, eu parto nessa mesma linha, eu meio que abri os olhos pra esse mundo novo, o mundo VUCA.

Le Boterf (2003), ressalta o modelo de gestão por competências, no qual incide sobre um ambiente complexo e incerto, ao contrário das qualificações, propícias a um cenário

profissional estável, também conclui que as tarefas passaram a ser realizadas de maneira coletiva, assim como, o crescimento das competências individuais.

A capacidade de adaptação e a análise crítica também se sobressaíram em relação às demais, pela capacidade do gestor em lidar com constantes mudanças do ambiente de negócios, junto com a evolução tecnológica. Para o entrevistado E2:

[...] um líder hoje e o líder amanhã, ele precisa se adaptar, ele precisa ter uma compreensão, a era digital, ela muda empresas, ela muda os processos, basicamente todos os dias, e ele precisa ter uma capacidade de adaptação muito forte e não só uma adaptação, mas uma comunicação.

Segundo Morsh (2017), a capacidade analítica é uma competência necessária para o líder agir perante um ambiente inconstante envolto por rápidas mudanças.

#### 4.1.2 CONSELHOS PARA OS JOVENS GESTORES COM BASE NO CENÁRIO DE MUDANÇAS

Com o propósito de preparar as novas gerações de líderes os atuais gestores foram questionados da seguinte maneira: Qual conselho você daria para um jovem gestor? Tendo em vista as constantes mudanças causadas pela transformação digital. A tabela 3 demonstra os principais achados:

**Tabela 3 – Categorização – Conselhos aos Jovens Gestores**

Conselho	Frequência
Paciência	6
Dedicação	4
Resiliência	3
Comunicação	2
Planejamento	1
Coragem	1
Dinamismo	1
Ser próximo a equipe	1
Mentoria	1
<b>Total</b>	<b>20</b>

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores, 2020.

De acordo com a tabela 5 dentro das categorizações, percebe-se que muitos dos entrevistados aconselham os novos gestores a serem pacientes, e dentre essas pessoas, duas justificam essa escolha por conta das diferenças existentes entre as pessoas dentro de uma mesma equipe. De acordo com o entrevistado E5 “Paciência na gestão de equipe, lidar com pessoas diferentes com diferentes tempos, diferentes qualidades, diferentes defeitos.” Complementando essa ideia, podemos citar:

Paciência, ser mais tolerante a algumas falhas, não achar que todo mundo deve aprender as coisas ao mesmo tempo, às vezes dentro de uma mesma faixa-etária tem pessoas que se desenvolvem mais rápido, que se adaptam mais rápido e que tem pessoas que não. Ser mais tolerante, conhecer sua equipe, o que elas fazem e como fazem. (Sétimo Entrevistado)

São gestores diferentes, com trabalhos diferentes e equipes diferentes, mas que possuem uma mesma visão, e dentro do contexto de transformação digital, são conselhos válidos, já que

a líder precisa se adaptar às mudanças e terá que entender e ser tolerante à adaptação de cada um dentro de sua equipe, seja por uma questão de diferença entre idades, ou uma questão de dificuldade mesmo, derivada talvez das experiências de cada um, entre outros fatores.

Como abordado anteriormente, Le Boterf (2003), ao estudar sobre as competências nos trouxe a teoria de que o profissional é definido pela capacidade em administrar momentos conturbados e também nos apresentou as competências individuais relacionadas aos saberes (agir, mobilizar, integrar, aprender e envolver-se), podemos aplicar tudo isso tanto aos líderes, quanto aos colaboradores, ambos estão sujeitos a situações que fogem a sua área de conforto e obrigam a reestruturação de suas atividades e o modo como as desenvolvem.

## 4.2 COMPETÊNCIAS QUE INFLUENCIAM NA PERFORMANCE DOS LIDERADOS

Para identificar as competências dos jovens gestores que mais influenciam na performance dos seus liderados em contexto de transformação digital, sendo este o segundo objetivo específico, realizamos duas perguntas aos entrevistados.

### 4.2.1 PRINCIPAIS IMPACTOS DO GESTOR EM RELAÇÃO AO DESEMPENHO DA EQUIPE

Para compreender como os líderes enxergam o impacto de seu papel no desempenho de seus liderados os questionamos da seguinte maneira: Você acredita que suas ações afetam o desempenho da sua equipe? Por quê? De forma unânime acreditou-se que há relação em seu desempenho junto ao de sua equipe a tabela 4 relaciona os principais impactos presentes em suas respostas:

**Tabela 4 – Categorização – Impacto**

<b>Impacto</b>	<b>Frequência</b>
Melhora no desempenho	13
Inspiração	4
Motivação	4
Confiança	2
<b>Total</b>	<b>23</b>

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores, 2020.

Diante dos resultados apresentados, percebe-se que a maioria dos entrevistados acreditam que suas ações influenciam diretamente na melhora do desempenho dos liderados, classificam o líder como uma estrutura de influência para a equipe, a pessoa que se torna referência para os colaboradores, em que suas atitudes são replicadas e ditas como corretas para os demais, assim como, a transmissão de informações para a equipe, pois dependendo de como é recebida também pode afetar no desenvolvimento dos subordinados. Conforme a fala do entrevistado E2, “acredito que o líder é um modelo, ele é uma referência pra pessoa e as pessoas tendem a replicar as atitudes das pessoas que são consideradas modelos e referências pra sua vida”.

Por fim, a inspiração e a motivação também foram as duas categorias mais citadas pelos gestores como questões que influenciam o desenvolvimento do time de trabalho, no incentivo quanto a performance, aprendizado e dinamismo da equipe. Segundo Costa e Costa (2015) e

Hunter (2004), a motivação e a habilidade de um líder de influenciar pessoas são essenciais para o desenvolvimento das competências e objetivos dentro de uma organização.

#### 4.2.2 MAIORES DIFICULDADES ENFRENTADAS PELOS GESTORES

Com o objetivo de identificar as maiores dificuldades passadas pelos atuais líderes, realizamos a seguinte pergunta: Em vista da transformação digital, na sua opinião qual é a maior dificuldade que você enfrenta ao gerir a sua equipe? A qual foi concluído através das respostas dos entrevistados as seguintes frequências:

**Tabela 5 – Categorização – Dificuldades em meio a Transformação Digital**

<b>Dificuldades</b>	<b>Frequência</b>
Comunicação	5
Inteligência Interpessoal	4
Motivar Equipe	2
Planejamento	3
Praticidade	2
Resiliência	1
Proatividade	1
Acessibilidade	1
Organização	1
<b>Total</b>	<b>20</b>

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores, 2020.

Dentre as dificuldades apresentadas, a comunicação foi a que mais sobressaiu, os entrevistados apontaram a mesma competência, porém, em diferentes situações, o entrevistado E2, salientou a dificuldade de identificar os prós e contras de cada colaborador e a maneira como transmitir as transformações e as mudanças que estão ocorrendo no momento, sem impactar suas ações diárias e conseguir com que eles atuem da melhor maneira. Como afirma Dias (2017), a comunicação vai além do fato de conseguir conversar com diferentes pessoas, é uma habilidade que abrange o conhecimento da equipe, da forma de transpor as informações com firmeza e deixar os colaboradores motivados.

Já o entrevistado E5 expôs um impasse atual, a dificuldade de transpor as informações para os colaboradores por conta do trabalho remoto ocasionado pelo *COVID-19*, e a questão do ambiente de trabalho e as ferramentas utilizadas que muitas vezes falham, como por exemplo a internet, o que atrapalha o fluxo de ideias, como ele afirma, “a maior dificuldade que eu vejo nisso, na transformação digital é justamente o contato pessoal, o contato físico porque muitas vezes isso faz diferença”.

A inteligência interpessoal foi a segunda habilidade mais citada, salientaram a importância de equalizar o time, entender que cada pessoa se desenvolve no seu tempo, principalmente nas questões digitais em que a equipe é composta por uma diversidade de perfis; como apresenta o primeiro entrevistado:

[...] eu tenho funcionários mais velhos, funcionários mais novos, funcionários de conhecimentos diferentes, trabalhando juntos em ondas de inovação, normalmente, os jovens e as pessoas mais instruídas tem uma facilidade maior de navegar nessas ondas de inovação, da transformação digital, mas as pessoas de menor grau de instrução e

as pessoas mais velhas tem uma dificuldade maior, então, é uma habilidade super complexa de você conseguir manter todo mundo de uma forma confortável e alinhado a esse tipo de ambiente que é uma provocação constante, uma mudança constante, então, pra mim esse é o principal desafio.

### 4.3 MOTIVAÇÃO E RETENÇÃO DA EQUIPE

Para identificar as competências dos gestores que mais influenciam de forma positiva na motivação e retenção da equipe em meio a transformação digital, sendo este o terceiro objetivo específico, realizamos duas perguntas aos entrevistados.

#### 4.3.1 PRINCIPAIS ASPECTOS QUE MOTIVAM E RETÊM OS COLABORADORES

A fim de compreender os principais fatores motivacionais, foram aplicadas as seguintes questões aos entrevistados: Ao analisar o cenário da transformação digital, como você descreveria o papel de um gestor, quanto a motivação dentro de uma equipe? No papel de gestor, o que você faz no dia a dia para motivar e reter as pessoas da sua equipe? Como suas ações estão influenciando na motivação e na retenção? Foi elaborado a tabela 6, que descreve as principais categorias identificadas nas respostas:

**Tabela 6 – Categorização – Motivação e retenção**

Aspectos de Motivação	Frequência
Comunicação	9
Planejamento	7
Bom Ambiente de Trabalho	5
Feedbacks	5
Estimular conhecimento	4
Otimismo	3
Inclusão	2
Colaboradores motivados	2
Benefícios	2
Transparência	2
Estar atualizado	1
Gestor motivado	1
Gestor como Referência	1
<b>Total</b>	<b>44</b>

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores, 2020.

Dentro dos diversos aspectos ligados a motivação nota-se que os mesmos mostram extrema preocupação no papel da comunicação junto a sua equipe, principalmente devido ao distanciamento causado pelo vírus, exigindo uma maior presença dos líderes no meio digital, através de chamadas de vídeo e outras ferramentas disponíveis de comunicação.

Portando conclui-se que a comunicação nos tempos atuais, é uma chave fundamental para que um líder seja capaz de manter sua equipe motivada, e, principalmente, ser capaz de reconhecer o desempenho individual de cada integrante em tempos em que *home office* vem sendo mais adotado tendo em visto na execução de atividades administrativas, conforme elaborado pelo entrevistado E4:

“Destaco alguns pontos como, contatos pessoais com a equipe, ligações por vídeo para entender como estão, e ter um momento para conversar apenas com a pessoa; reunião semanal da equipe para alinhamento das atividades com todos em conjunto, utilizando o momento para reconhecer cada membro da equipe pelas atividades e bons resultados entregues nas semanas anteriores.”

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi impulsionada por uma problemática, um objetivo geral e três objetivos específicos, que visavam a exploração e o entendimento a respeito das competências de jovens gestores, que são requeridas para a motivação, retenção e melhoria do desempenho de seus liderados, num contexto de transformação digital.

Diversas organizações já estão passando por este novo ambiente de inovações tecnológicas disruptivas, o que demanda por parte dos novos líderes que estão assumindo funções de gestão de pessoas, o desenvolvimento de novos conhecimentos, posturas e comportamentos, em relação aos stakeholders, e principalmente em relação aos liderados, para que as empresas fomentem ambientes de trabalho produtivos e inovadores.

O método empregado nesta pesquisa foi de natureza exploratória, do tipo qualitativo. Foram realizadas entrevistas com oito gestores de pessoas, com idade entre 21 e 37 anos, de setores econômicos variados, tendo como estrutura um roteiro semiestruturado de questões, as quais foram norteadas pelos objetivos geral e específicos da pesquisa, conforme descrito no apêndice.

Devido à pandemia do *COVID-19*, as entrevistas foram realizadas por meio de plataformas digitais, de forma síncrona, e as respostas foram gravadas, com autorização dos entrevistados, e posteriormente transcritas, servindo de base para o processo de análise de conteúdo (Bardin, 2011), que partiu da identificação de macro categorias de significados observados nas respostas, e que após sucessivas leituras, interpretações e refinamentos foram reclassificadas e sintetizadas e transformadas em categorias, expressas por temas e/ou palavras-chave.

Desta forma, com base nas análises realizadas foi possível a identificação e a inferência dos entendimentos, que serão descritos na sequência, para cada um dos objetivos específicos da pesquisa, e por fim para o objetivo geral do trabalho.

Em relação ao objetivo específico 1; conhecer as principais competências dos novos gestores que lideram equipes que estão em processo de transformação digital, os principais achados desta pesquisa foram: as soft skills, habilidades diretamente ligadas com empatia e a capacidade de relacionamento interpessoal, são as competências mais citadas durante as entrevistas conforme nossas análises, portanto, concluiu-se que está é a habilidade mais valorizada, seja pelos líderes ou liderados, tendo em vista a importante necessidade da inteligência emocional no dia a dia de um gestor, sendo pontos chaves para o exercício de suas funções da melhor forma possível. Juntamente com esta questão, foi perguntado aos gestores a competência que eles desejariam que as próximas gerações soubessem, sendo ela a paciência, peça fundamental no dia a dia de um gestor ao lidar com sua equipe e suas diferentes formas de pensar.

Em relação ao objetivo específico 2; compreender as competências dos novos gestores que mais influenciam na performance dos liderados, em contexto de transformação digital, os principais achados desta pesquisa foram: a melhora no desempenho da equipe está diretamente relacionada as ações desenvolvidas pelo líder, que se torna uma referência para os liderados, servindo de inspiração e motivação para a equipe, quando ao protagonismo e dinamismo do time. Também foram questionados a respeito das dificuldades que enfrentam ao gerir o time no

contexto da transformação digital, e apresentaram a falta de comunicação e a inteligência interpessoal como as principais dificuldades enfrentadas, salientaram o modo de transpor informações aos colaboradores e o impasse atual causado pelo *COVID-19*, com o afastamento e a limitação dos recursos digitais, tornou-se mais complexa a forma de lidar com a diversidade de perfis e idades na equipe, principalmente nas ferramentas digitais.

Em relação ao objetivo específico 3; compreender as competências dos novos gestores que mais influenciam positivamente na motivação e retenção de talento, no contexto de transformação digital, os principais achados dessas pesquisas foram: a comunicação e o planejamento de equipe. Os gestores demonstraram uma imensa preocupação com este aspecto, pois afeta todo o desenvolvimento da equipe, principalmente devido ao distanciamento ocasionado pelo *COVID-19*, exigindo uma presença maior dos líderes nos meios digitais, assim como, uma organização das atividades e ações desempenhadas pelos liderados. Também acrescentaram o bom ambiente de trabalho e os feedbacks contínuos como fatores importantes para a motivação dos colaboradores.

Finalmente, ao se resgatar a problemática e o objetivo geral desta pesquisa, foi possível a elaboração das seguintes considerações: percebe-se a crescente ascensão por competências relacionadas as habilidades comportamentais, designadas como *Soft Skills*, desenvolvidas a partir de diferentes recursos como a comunicação, flexibilidade, a fim de, lidar com as mudanças constantes do ambiente de negócios, diferentes das *Hard Skills*, que são habilidades técnicas. Diante das análises feitas, a competência de comunicação se sobressaiu no desenvolvimento da equipe, porém, também foi citada como a maior dificuldade ao gerir o time, pois em meio a transformação digital se torna uma habilidade complexa, em que líderes precisam ter o total conhecimento da equipe para transpor as informações da maneira correta e com firmeza, assim como, instrui-la a respeito das mudanças digitais e das mudanças que ocorrem no ambiente, tais ações afetam o comprometimento do time e se torna algo fundamental para manter os colaboradores motivados. Por fim, é possível constatar que o líder é visto como uma referência, uma estrutura de influência para a equipe, em que suas ações e atitudes são constantemente replicadas; essa habilidade de influenciar as pessoas é essencial para o desenvolvimento das competências e objetivos dentro de uma organização.

Importante ressaltar que esta pesquisa possui limitações, tais como: todas as entrevistas ocorreram de forma online devido ao estado de contensão causado pelo *COVID-19*, que também dificultou a busca por uma amostra maior de entrevistados, possivelmente de diferentes gêneros e percebe-se que a maioria dos líderes possuem pouco tempo de atuação em cargos de gestão.

E para futuras pesquisas em relação a este assunto, são sugeridas as seguintes linhas ou delimitações temáticas: a análise de prós e contras decorrentes da diferença de experiências existentes na gestão empresarial. Também a forma em que a transformação digital afeta cargos existentes dentro de uma organização.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, R.C.; OLIVEIRA, L.B. **Os Desafios da Primeira Gestão:** Uma Pesquisa com Jovens Gestores. Faculdade de Economia e Finanças Ibmec-RJ, [S. l.], p. 374-392, 6 dez. 2016.

AZEVEDO, M. T. D. **Transformação Digital na Indústria:** Indústria 4.0 e a Rede de Água Inteligente no Brasil. Tese (Doutorado em Ciências) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2017. p. 1-22.

BARDIN, L.; **Análise de Conteúdo**: subtítulo do livro. Edição. São Paulo: Edições 70, 2011. p. 229-230.

BARRETO, R. J. V. **Análise comparativa da Liderança Militar e Empresarial no contexto do mundo VUCA: Desafios e Oportunidades**, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/5680/1/MO%206092%20-%20BARRETO.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2020.

BENNETT, N.; LEMOINE, J.. What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. **Journal: BUSHOR**, Atlanta- U.S.A, 2017. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/260313997\\_What\\_a\\_difference\\_a\\_word\\_makes\\_Understanding\\_threats\\_to\\_performance\\_in\\_a\\_VUCA\\_world](https://www.researchgate.net/publication/260313997_What_a_difference_a_word_makes_Understanding_threats_to_performance_in_a_VUCA_world). Acesso em: 24 mar. 2020.

BEZERRA, J.. **Terceira Revolução Industrial**, 2017. Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/terceira-revolucao-industrial/>. Acesso em: 23 mar. 2020.

BRESMAN, Henrik; RAO, Vinika D. A Survey of 19 Countries Shows How Generations X, Y, and Z Are — and Aren't — Different. **Harvard Business Review**, Canada, ago./2017. Disponível em: <https://hbr.org/2017/08/a-survey-of-19-countries-shows-how-generations-x-y-and-z-are-and-arent-different>. Acesso em: 7 jun. 2020.

COSTA, R. A. T; COSTA, N. D. A. C. Habilidades e Competências do Líder: na Gestão Contemporânea. **Revista de Administração Geral**, Amapá, v. 1, n. 2, p. 1-17, dez./2015. Disponível em: <https://periodicos.unifap.br/index.php/administracao/article/view/2113/1164>>. Acesso em: 7 abr. 2020.

DARWIN, C.. **A origem das espécies**: A origem das espécies por meio da seleção natural ou a preservação das raças favorecidas na luta pela vida. 1. ed. [S. l.]: Martin Claret, 2014.

DIAS, LUIZ. Como o líder desenvolve a habilidade de comunicação, fev./ 2017. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/como-o-lider-desenvolve-a-habilidade-de-comunicacao> Acesso em: 13 nov. 2020.

DIB, S. F.; DA SILVA, N. C.. **Competências em Unidades de Informação**: Metodologia para o Desenvolvimento de Equipes. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 14, n. 2, ago/ 2009. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-99362009000200003&lng=pt&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362009000200003&lng=pt&tlng=pt). Acesso em: 18 mai. 2020.

DUTRA, J. S.; **Competências**: Conceitos, instrumentos e experiências. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017. p. 7-20.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Millennials já são maioria da população do país e 50% da força de trabalho**. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/09/millennials-ja-sao-maioria-da-populacao-do-pais-e-70-da-forca-de-trabalho.html#:~:text=No%20Brasil%2C%20os%20millennials%20j%C3%A1,70%25%20dos%20postos%20de%20trabalho..> Acesso em: 7 jun. 2020.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY. A.. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, p. 186-196, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2020.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Tradução de Joice Elias Costa. 3ª ed. Editora: Arnted, 2009.

ALVES FILHO, L. C.; SILVA, A. B. D.; MUZZIO, H. Criatividade e Desenvolvimento de Competências Gerenciais em Empresas de Base Tecnológica. **Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 19, n. 52, p. 24-42, mar./2019. Disponível em: [file:///C:/Users/letic/AppData/Local/Packages/microsoft.windowscommunicationsapps\\_8wekyb3d8bbwe/LocalState/Files/S0/1/Attachments/Alves\\_Silva\\_Muzzio\\_2019\\_Criatividade-e-Desenvolvimento\\_53871\[60\].pdf](file:///C:/Users/letic/AppData/Local/Packages/microsoft.windowscommunicationsapps_8wekyb3d8bbwe/LocalState/Files/S0/1/Attachments/Alves_Silva_Muzzio_2019_Criatividade-e-Desenvolvimento_53871[60].pdf). Acesso em: 1 abr. 2020.

FREITAS, P. F. P. D.; ODELIUS, Catarina Cecília. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. **FGV EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 35-49, mar./2018. Disponível em: [http://www.scielo.br/pdf/cebape/v16n1/pt\\_1679-3951-cebape-16-01-35.pdf](http://www.scielo.br/pdf/cebape/v16n1/pt_1679-3951-cebape-16-01-35.pdf). Acesso em: 7 abr. 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HERZBERG, F., MAUSNER, B., & SNYDERMAN, B. B. (2017). *The motivation to work*. London, Routledge, Taylor & Francis Group. Disponível em: [https://www.amazon.com.br/Motivation-Work-English-Frederick-Herzberg-ebook/dp/B074CJZ21V/ref=tmm\\_kin\\_swatch\\_0?\\_encoding=UTF8&qid=1606354565&sr=8-1-fkmr0](https://www.amazon.com.br/Motivation-Work-English-Frederick-Herzberg-ebook/dp/B074CJZ21V/ref=tmm_kin_swatch_0?_encoding=UTF8&qid=1606354565&sr=8-1-fkmr0) Acesso em: 8 Abr. 2020

HUNTER, J. C. **O Monge e o Executivo**: Uma história sobre a essência da Liderança. 1. ed. 2004: Sextante, 2004.

KERR, S. (2004). **Introduction**: preparing people to lead. *Academy of Management Executive*, 18(3), 118- 120. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.2004.14776181>

KUBITSCHKE, Juscelino *apud* SIQUEIRA NETO, Armando Correa de. **Gestão do Novo líder**. São Paulo: [s. n.], 2016. cap. Gerenciamento na gestão de pessoas, p. 51.

LE BOTERF, G. L. **Desenvolvendo as Competências dos Profissionais**. Tradução de Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. ed. 3. Porto Alegre: Artmed Editora, 2003. p. 11-90.

MASLOW, Abraham Harold. **A Theory of Human Motivation**. [S. l.]: Martino Fine Books, 2013. Disponível em: [https://www.amazon.com.br/dp/B0176L6TVE/ref=cm\\_sw\\_r\\_wa\\_apr\\_WdMVFB03DCNXZ](https://www.amazon.com.br/dp/B0176L6TVE/ref=cm_sw_r_wa_apr_WdMVFB03DCNXZ). Acesso em: 8 abr. 2020

MCCLELLAND, D. C. **Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"**. *American Psychologist*: subtítulo da revista, Massachusetts, v. 28, n. 1, p. 1-14, dez./1973. Disponível em: <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>. Acesso em: 6 mai. 2020.

MCDERMOTT, L. **Developing the new young managers**. p. 42-48, 2001.

MINAYO, M. C. d. S; **Pesquisa Social**: Teoria, Método e Criatividade. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MONTEIRO, J. D. S.. Competências Gerenciais. **Academia edu**, Academia, v. 1, n. 1, p. 1-14, jan./2017. Disponível em: [https://www.academia.edu/6756394/Compet%C3%A2ncias\\_Gerenciais](https://www.academia.edu/6756394/Compet%C3%A2ncias_Gerenciais). Acesso em: 7 abr. 2020.

- MORSCH, M.. **Como prosperar no Mundo Vuca em 2018**, dez./2017. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/como-prosperar-no-mundo-vuca-em-2018>. Acesso em: 23 mar. 2020.
- MUZZIO, H.; PAIVA JÚNIOR, F. G.. **Organizational Creativity Management: Discussion Elements**. RAC: ANPAD, Recife, v. 22, n. 6, p. 922-939, ago./2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v22n6/1982-7849-rac-22-06-0922.pdf>. Acesso em: 7 abr. 2020.
- PEARCE, J. A., II (1982). **Problems facing first-time managers**. **Human Resource Management**, 21(1), p. 35- 38. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.3930210108>
- PRAHALAD, C.; HAMEL, G.. The Core Competences of Corporation. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 68, n. 3, p. 1-15, jun./1990. Disponível em: [http://www.cfmt.it/sites/default/files/af/materiali/The\\_Core\\_Competence\\_of\\_the\\_Corporation.pdf](http://www.cfmt.it/sites/default/files/af/materiali/The_Core_Competence_of_the_Corporation.pdf). Acesso em: 7 mai. 2020.
- ROBBINS, S. P.. Comportamento organizacional. *In*: SGANDERLA, E. F. *et al.* **Geração Y: Expectativas de estilo de liderança e satisfação no ambiente de trabalho**. [S. l.: s. n.], 2016.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes. ed. 11. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- RODRIGUES, N. G.; CAFFE FILHO, H. P.. **A Influência dos Gestores na Motivação da Equipe Organizacional**. Id on Line Revista Multidisciplinar e de psicologia, Bahia, v. 10, n. 34, p. 86-93, jan./2017.
- RODRIGUES, V.; **Líder Ágil, Liderança VUCA**: subtítulo do livro. 1. ed. São Paulo: Casa do Editor, 2018. p. 1-155.
- ROGERS, D. L.. **Transformação digital**: repensando o seu negócio para a era digital. 1. ed. São Paulo: Autêntica Business, 2017. p. 11-37.
- RUBLESPIRGER, F.; TONELLI M. J.; **A construção social de jovens profissionais nas revistas Exame e Você S/A**. Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, Brasil, 35. 2011.
- SARTORI, G.; ZANOTTO, M. P.; FACHINELLI, A. C. Tempos de Indústria 4.0: Novos Papéis para um Novo Perfil? **XVII Mostra de iniciação científica**, Universidade Caxias do Sul, v. 1, n. 1, p. 1-16, nov./2018.
- SCHUTZ, A.; ESPOLAOR, C.; PACHECO, D.; FRANCO, L.; AMORIM, M.; NADAI, R.. Modelo para desenvolvimento da liderança : Frente ao novo contexto da indústria 4.0. **Fundação Dom Cabral**, Porto Alegre, v. 1, n. 1, p. 18-33, ago./2018.
- SCHWAB, K. The Fourth Industrial Revolution. **VINT research report**, 2016, p. 1-39.
- SCHWARZMÜLLER, T.; BROSI, Prisca; DUMAN, Denis; WELPE, Isabell M. **How Does the Digital Transformation Affect Organizations?: Key Themes of Change in Work Design and Leadership**. Management Revue: Socio-Economic Studies, Munich, v. 29, n. 2, p. 114-138, set./2017. Disponível em: <https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/0935-9915-2018-2-114/how-does-the-digital-transformation-affect-organizations-key-themes-of-change-in-work-design-and-leadership-volume-29-2018-issue-2?page=1>. Acesso em: 23 mar. 2020.
- SIQUEIRA NETO, A. C.. **Gestão do Novo líder**. São Paulo: [s. n.], 2016.

- SOUZA, Rafaela. **Segunda Revolução industrial**, 2016. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/historiag/segunda-revolucao-industrial.htm>. Acesso em: 23 mar. 2020.
- SUZUKI, M. Soft Skills: **As habilidades da alta gestão**, abril/2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/soft-skills-as-habilidades-da-alta-gestao>. Acesso em: 23 nov. 2020.
- TAURION, C.; **O Primeiro Passo**: Transformação Digital como base para os negócios no século 21, 2016. p. 1-103
- TORRES, P. M. **Máquina a vapor**. Disponível em: <https://www.coladaweb.com/fisica/mecanica/maquina-a-vapor>. Acesso em: 23 mar. 2020.
- VECCHIO, R. P. Comportamento organizacional: conceitos básicos. *In*: SGANDERLA, E. F. *et al.* **Geração Y: Expectativas de estilo de liderança e satisfação no ambiente de trabalho**. [S. l.: s. n.], 2016.
- WILSON III, E. J. **Leadership in the Digital Age**. The Encyclopedia of Leadership, California, v. 1, n. 1, p. 1369-1703 mar./2004. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/166f/c20321a8432cae85f02f8c87f849adcf3628.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2020.

## APÊNDICE A – MATRIZ DE AMARRAÇÃO

Problema	Objetivo Geral	Objetivos específicos	Questões	
<p>QUAIS SÃO AS COMPETÊNCIAS DOS NOVOS GESTORES QUE MAIS INFLUENCIAM NA PERFORMANCE DE EQUIPES NO CONTEXTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL?</p>	<p>IDENTIFICAR AS PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS DOS NOVOS GESTORES QUE MAIS INFLUENCIAM NA MOTIVAÇÃO DOS LIDERADOS, EM CONTEXTOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL</p>	1- Conhecer as principais competências dos novos gestores que lideram equipes que estão em processo de transformação digital	1- Antes de se tornar um líder qual era a competência que você mais valorizava em um líder? Por quê?	
			2- Hoje, como líder, levando em conta a transformação digital, qual você mais valoriza? Por quê?	
			3- Das competências que você julga serem necessárias, qual você possuiu maior dificuldade para aprender? Por quê?	
			4- Na sua opinião quais são as principais competências que os líderes atuais e futuros precisam ter para garantir uma boa gestão ao analisar as mudanças causadas pela era digital?	
			5- Qual conselho você daria para um jovem gestor? Tendo em vista as constantes mudanças causadas pela transformação digital?	
			2- Compreender as competências dos novos gestores que mais influenciam na performance dos liderados, em contexto de transformação digital	6- Você acredita que suas ações afetam o desempenho da sua equipe? Por quê?
				7- Em vista da transformação digital, na sua opinião qual é a maior dificuldade que você enfrenta ao gerir o seu time?
			3- Compreender as competências dos novos gestores que mais influenciam positivamente na motivação e retenção de talento, em contexto de transformação digital	8- Ao analisar o cenário da transformação digital, como você descreveria o papel de um gestor, quanto a motivação dentro de uma equipe?
				9- No papel de gestor, o que você faz no dia a dia para motivar e reter as pessoas da sua equipe? Como essas suas ações estão influenciando na motivação e na retenção?

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores, 2020