



ARTIGOS

ADMINISTRAÇÃO





ideário

Revista Científica do
INSTITUTO IDEIA



**INSTITUTO
IDEIA**

O PROFISSIONAL DO FUTURO: UMA VISÃO CORPORATIVA DAS ORGANIZAÇÕES E A ADEQUAÇÃO DOS SEUS COLABORADORES

RONALDO DO NASCIMENTO CARVALHO (dr.ronaldocarvalho@gmail.com) – Coordenador de Estágio dos Cursos de Administração, Gastronomia e hotelaria da Universidade Estadual de Goiás, Câmpus Caldas Novas/GO, docente do curso de Administração da UEG – Câmpus Caldas Novas/GO e docente na Faculdade de Caldas Novas – Unicaldas do Curso de Administração, Doutor em Administração pela Universidad Americana/PY, Aluno do Programa de Pós-Doutoramento da Universidade Iberoamericana de Asunción – PY, em parceria com o Instituto IDEIA-BR.

RESUMO: Este estudo pretende assumir a tarefa de analisar o tema que aborda questões concernentes ao profissional de futuro a partir de uma visão corporativa das organizações e a adequação dos seus colaboradores. Isso porque se acredita na importância da identificação dos indivíduos com capacidade de se reinventar, ou seja, de tomar para si a responsabilidade de se tornar empreendedor da sua própria carreira, independente da sua posição ou escolha. A partir dessa premissa, tornou-se fundamental identificar as tendências de atuação das empresas nestes momentos de intensas transformações, desenvolvendo um estudo de caso concernente às competências que os profissionais de gestão deverão ter para estarem preparados para o mercado de trabalho do futuro, em relação aos próximos 10 anos, analisando-as sob a ótica empresarial brasileira. Nesse sentido, constataram-se competências e inteligências fundamentais para se prosperar no cenário mundo corporativo brasileiro do futuro, envolvendo aspectos como o desenvolvimento de suas potencialidades, por exemplo: liderança, criatividade, inteligência emocional, motivação em ações grupais, entre outros, as quais representam aspectos pertinentes e urgentes na gestão deste século.

PALAVRAS-CHAVE: Colaboradores; Organizações; Profissional do Futuro; Visão Corporativa.

RESUMEN: En este estudio se pretende llevar a cabo la tarea de examinar el tema de que se ocupa de cuestiones relacionadas con el futuro profesional de una visión corporativa de las organizaciones y la adecuación de sus empleados. Esto es porque creemos en la importancia de la identificación de los individuos con la capacidad de reinventarse a sí mismo, es decir, asumir la responsabilidad de convertirse en independiente de su posición o de la elección de su propia carrera empresarial. A partir de esta premisa, se ha convertido en imprescindible para identificar las tendencias que operan en las empresas en estos tiempos de intenso cambio, el desarrollo de un estudio de caso relativo a las competencias que los profesionales de gestión deben tomar para estar preparados para el mercado laboral del futuro, en relación con los próximos 10 años, analizándolos desde la perspectiva empresarial brasileña. En este sentido, nos damos cuenta de un curso de conocimientos fundamentales y la inteligencia para prosperar en el escenario mundial corporativo brasileño del futuro, que involucran aspectos tales como el desarrollo de sus capacidades, por ejemplo, el liderazgo, la creatividad, la inteligencia emocional, la motivación en las actividades de grupo, entre otros, que representan a las cuestiones pertinentes y urgentes en la gestión de este siglo.

PALABRAS CLAVES: Colaboradores; Organizaciones; Profesional del futuro; Visión Corporativa.

1. INTRODUÇÃO

O tema em tela há alguns anos vem ganhando, cada vez mais, um maior destaque na área da Administração. Segundo Chiavenato (2004a, p.2) “a mudança sempre existiu na história da humanidade, mas não com o volume, rapidez e impacto com que ocorre hoje”. E, para tanto, fatores variados contribuem, entre eles: as mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas que operam de maneira conjugada e sistêmica, em um campo dinâmico de forças que produz resultados inimagináveis, mas que, às vezes, pode até trazer imprevisibilidade e incerteza para as organizações.

Para Silva *et al.* (2006, p.1), a complexidade que permeia o ambiente empresarial “demanda a adoção de vários métodos e modelos de gestão pelas organizações para introduzir um processo de inovação, visando manter a sua capacidade competitiva”. Já Motta (2001) alega que deve haver novas propostas que impulsionem as mudanças nas organizações, exigindo preocupação constante com sua percepção e resposta.

Dessa maneira, o momento presente para as empresas demanda ações que estimulem o comprometimento por parte dos seus funcionários. Com o advento da globalização, e, conseqüentemente, de um mercado cercado por uma competição acirrada (CHIAVENATO, 2009), tradicionais modelos de gestão têm sido, gradativamente, substituídos por novos padrões cuja

finalidade é a de suscitar valor agregado aos produtos e serviços, como também, de oferecer maior realização pessoal e profissional aos colaboradores no que diz respeito às suas carreiras.

2. SITUAÇÃO-PROBLEMA

Atualmente, a economia passa por um processo de globalização no qual as organizações se desenvolvem em diversas regiões do mundo, de modo interligado e abrangente. A reestruturação produtiva decorrente desse processo traz em seu bojo profundas transformações no perfil dessas instituições, tanto nos países emergentes quanto nos desenvolvidos. Tais organizações apenas conseguem vencer essa competição por intermédio da cooperação daqueles que a constituem, os seus colaboradores, como também da flexibilização das relações de trabalho (CAPPELLI, 2010).

Os gestores de Recursos Humanos (RH) têm precisado, cada vez mais, se ajustar às novas condições e tirar o máximo proveito delas. O pensamento moderno centra-se em deixar de lado paradigmas tradicionais de mensuração de desempenho e modelos de gestão focados apenas em resultados financeiros (CHIAVENATO, 2009).

Cada vez mais, a capacidade de reconhecer discontinuidades iminentes e a de aprender a ser inovador vão se tornando os verdadeiros desafios da alta administração das empresas no novo milênio. A maioria delas não tem muito do que se gabar. Ao contrário, tudo leva a crer que as empresas estabelecidas não são muito versadas em enfrentar ou gerenciar mudanças descontínuas. As

descontinuidades podem transformar uma competência essencial numa rigidez essencial. Ao mesmo tempo, novas competências essenciais precisam ser adquiridas para se aproveitarem as novas oportunidades que vão surgindo. Os administradores precisam simultaneamente "esquecer" de modo seletivo e "aprender". Esse é o desafio (PRAHALAD, 2000, p.1).

Com efeito, a situação-problema deste estudo surge como resultado do interesse em se pesquisar percepções acerca do mundo corporativo ao se questionar: “Quais devem ser as competências necessárias do profissional do futuro, visto que o novo modelo de gestão praticado pelas organizações – nos quais valores e questões mais qualitativas são estimadas – visando seu desenvolvimento nos próximos 10 anos, além de mantê-los satisfeitos e motivados, com qualidade de vida no trabalho, frente às novas tendências do cenário corporativo?”.

3. A LÓGICA DAS ATIVIDADES EMPRESARIAIS: TAYLOR, FORD, FAYOL E MAYO

Segundo Maximiano (2005, p.xix), “a prática e a teoria, nos diversos campos da administração, modificam-se constantemente, enquanto alguns princípios permanecem a despeito do tempo”. Conforme Chiavenato (2003a), o vocábulo “Administração” vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) e denota aquele que realiza uma função sob o comando de outrem. Contudo, este sofreu uma radical transformação de seu sentido original. Isso porque sua tarefa:

Passou a interpretar as metas propostas pela organização e transformá-la em ação por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação e garantir a competitividade do mundo dos negócios altamente concorrencial e complexo (CHIAVENATO, 2003, p.11).

A administração é exigida desde o surgimento das organizações, mas passou a ser um fator cada vez mais fundamental para o desempenho e a competitividade das empresas, na medida em que a velocidade e a intensidade com que as mudanças ambientais atingem esse universo empresarial desatualizam rapidamente as estruturas e processos previamente definidos (ARANTES, 1994).

Nessa linha, a inovação passou a ser observada como algo necessário, contraindo amplas dimensões, no que concerne à capacidade de emissão de respostas rápidas. A complexidade obtida pela empresa moderna requer tecnologias avançadas e especializações mais estreitas. Essa evolução social e empresarial no mundo moderno levou a práticas organizacionais mais ágeis, que, na verdade, estão fundamentadas nos princípios clássicos da administração, mas que acabam por se revelar em novos modelos de gestão.

Segundo Drucker (2002) existe uma tipologia para a compreensão do desenvolvimento das tecnologias de gestão no final do século XX e início do século XXI, que levam em conta três revoluções que dividem o avanço do sistema capitalista ao longo dos últimos séculos.

Assim sendo, a Revolução Industrial (RI) ¹(século XVIII), marcou como sendo a primeira revolução que aumentou a produtividade das empresas por meio da criação de novas tecnologias e formas de energia via, por exemplo, da máquina a vapor e o tear hidráulico. Conforme Maximiano (2005, p.42):

No século XVIII, as tendências que o mercantilismo havia iniciado foram impulsionadas pela Revolução Industrial, que foi produto de dois eventos: o surgimento das fábricas e a invenção das máquinas a vapor. A Revolução Industrial revolucionou também a produção e aplicação de conhecimentos administrativos.

Em seguida, verifica-se a Revolução da Produtividade (início do século XX), que implicou em uma mudança na aplicação do conhecimento da indústria, especialmente nas partes relativas às ferramentas, processos e produtos. A partir daí, a Revolução do Gerenciamento (após a Segunda Guerra Mundial), que proporcionou o aumento ainda maior de produtividade, na exata medida em que o conhecimento passou a ser aplicado para gerar novos conhecimentos.

Ao final do século XX, em face de a rapidez com que as inovações foram introduzidas na sociedade, faz-se necessário que as organizações estejam voltadas intensivamente para a construção de conhecimento, propiciando a inovação.

De qualquer modo, pode-se dizer que a administração passou por diversas teorias que a fez chegar aos tempos atuais da maneira que é apresentada, por exemplo: Administração Científica (AC), Teoria Clássica (TC), Teoria das Relações Humanas (TRH) e Teoria Burocrática (TB), entre outras. Para Chiavenato (2003a, p.12). “as rápidas pinceladas a respeito dos gradativos passos da Teoria Geral da Administração (TGA) mostram o efeito cumulativo e gradativamente abrangente das diversas teorias com suas diferentes teorias e diferentes enfoques”.

Assim sendo, pode-se dizer que quanto às transformações ocorridas que resultaram na importância da administração nas organizações contemporâneas, é interessante repensar seus principais enfoques, e, para assim, melhor compreender o contexto nos quais estão inseridos a empresa moderna, seus processos e os profissionais que a compõem (Tabela 1).

¹ A Revolução Industrial alterou a organização da sociedade, transformando-a em Sociedade Industrial, iniciada com a invenção da máquina a vapor por James Watt, em 1776. Esta nova fase foi impulsionada pelos meios de transportes, a energia e a indústria, sendo o Estado tido como agente de mudança. O homem era valorizado segundo sua capacidade e conhecimento em operar máquinas e equipamentos.

AS PRINCIPAIS TEORIAS ADMINISTRATIVAS E SEUS PRINCIPAIS ENFOQUES

Ênfase	Teorias Administrativas	Principais Enfoques
Tarefas	Administração Científica	Racionalização do trabalho no nível operacional;
Estrutura	Teoria clássica Teoria neoclássica	Organização formal; Princípios gerais da administração; Funções do administrador;
	Teoria da burocracia	Organização formal burocrática; Racionalidade Organizacional;
	Teoria Estruturalista	Múltipla abordagem; Organização formal e informal; Análise intra-organizacional e análise interorganizacional;
Pessoas	Teoria das relações humanas	Organização informal; Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo;
	Teoria comportamental	Estilo de administração; Teoria das decisões; Integração dos objetivos organizacionais e individuais;
	Teoria do desenvolvimento organizacional	Mudança organizacional planejada; Abordagem de sistema aberto;
Ambiente	Teoria Estruturalista Teoria Neo-estruturalista	Análise intra-organizacional e análise ambiental; Abordagem de sistema aberto;
	Teoria da contingência	Análise Ambiental (imperativo ambiental); Abordagem de sistema aberto;
Tecnologia	Teoria dos sistemas	Administração da Tecnologia (imperativo tecnológico);

Fonte = Chiavenato (2003a, p.12).

De qualquer modo, Yunes (2005) traça um breve histórico para a Administração dos Recursos Humanos (ARH), ao relatar que, inicialmente, o movimento da AC, que prevaleceu ao longo das primeiras décadas da RI, cujos defensores atribuíam a motivação dos trabalhadores aos fatores econômicos, e, por conseguinte, acreditavam que isso traria o aumento de produtividade. “Todos os princípios da Administração científica refletem a ideia de que por meio de uma administração adequada uma empresa poderia alcançar rentabilidade e sobrevivência longa no mundo competitivo dos negócios”. (WAGNER III e HOLLENBECH, 2003 p. 8-9).

A teoria abordada pela Escola da Administração Científica – ou Taylorismo – foi cunhada pelo engenheiro americano, nascido na Filadélfia, Frederick Winslow Taylor (1856-1915) (Figura 1) e teria seu destaque centrado nas tarefas, ou seja, teria como objetivos principais a maximização da produtividade e a redução de custos.

O CRIADOR DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA: FREDERICK TAYLOR



Fonte: Chiavenato (2003a, p.54).

Taylor nasceu uma família quaker de normas rígidas, conhecendo forte mentalidade de disciplina, devoção ao trabalho e poupança. Na sua carreira profissional, entre 1874 e 1878, enquanto trabalhava em uma companhia que fabricava bombas hidráulicas, começou a observar comportamentos de uma administração incapaz nomeada como “corpo mole” dos funcionários: para ele, o relacionamento entre os trabalhadores e gerentes era de má qualidade (MAXIMIANO, 2005).

A partir de 1878, Taylor ingressou como operário na Midvale Steel Co., Usina Siderúrgica, dando início ao desenvolvimento de aprimoramentos técnicos (MARIANI e SILVA, 2004). Lá foi passando de capataz, contramestre até chegar a engenheiro, quando se formou pelo Stevens Institute.

No momento, valia o sistema de pagamento por peça ou por tarefa, cujos patrões buscavam ganhar o máximo na hora de fixar o preço da tarefa, ao passo que os operários reduziam o ritmo de produção para contrabalançar o pagamento por peça exigido pelos patrões. Isso levou com que Taylor avaliasse o problema de produção para tentar uma solução que atendesse tanto aos patrões como aos empregados (CHIAVENATO, 2003).

HENRY FORD: PRINCÍPIOS DA PRODUÇÃO EM MASSA

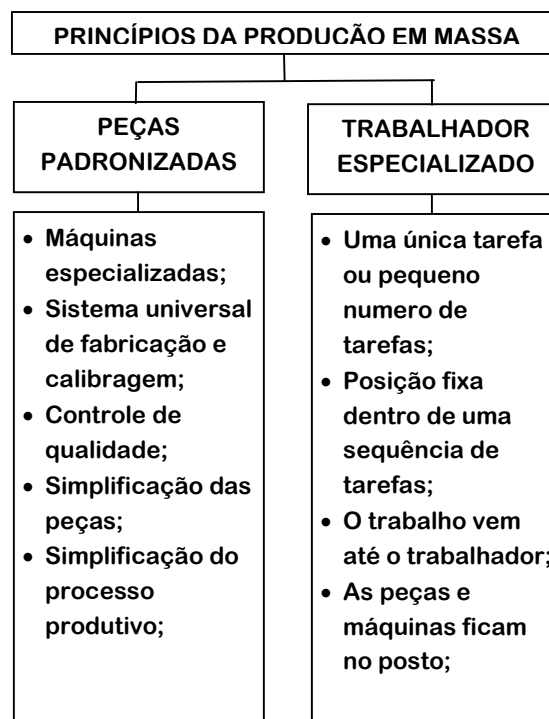


Fonte: Google Images (2014).

Da mesma forma que o nome de Taylor se associa à AC, Ford – também chamado de Fordismo – se associa à linha de montagem móvel, mas esse foi apenas um dos meros avanços que ele criou e que deixaram sua marca na prática da administração. Independente de quaisquer opiniões, para Maximiano (2005, p.68-69):

Ford foi um grande inovador [...] em janeiro de 1914, adotou o dia de trabalho de 8 horas e duplicou o valor do salário, para 5 dólares por dia, medida que não foi vista com simpatia por seus concorrentes. Mas ele achava que seus operários deveriam poder comprar o produto que fabricavam, o que sem dúvida é opinião avançada até mesmo hoje em dia.

PRINCÍPIOS DA PRODUÇÃO EM MASSA DE FORD



Fonte: Maximiano (2005 p. 57).

Conforme Laranjeira (1997 apud VIEIRA, 2003, p. 94), “o método fordista de produção alcançou surpreendente crescimento da produtividade: a produção anual de carros na fábrica de Detroit passou de 300.000, em 1913, para 2.000.000, em 1923”.

Nesse contexto, o fordismo é caracterizado pela modernização do estudo de tempos e movimentos da AC, pois foi Henry Ford que intensificou a industrialização com a linha de montagem e o uso das esteiras rolantes no processo de produção.

Enquanto o taylorismo buscou eliminar os esforços inúteis dos operários no processo produtivo, o fordismo envolveu uma mecanização mais extensa, mais

comprometida com as máquinas e, portanto, propulsora da expansão das indústrias.

Para o trabalho humano, o processo de produção fordista aumentaria a separação entre o trabalhador e seu respectivo meio de produção, na medida em que sua participação, nesse processo, seria cada vez menor.

O trabalho, nessas condições, torna-se repetitivo, parcelado e monótono, sendo sua velocidade e ritmo estabelecidos independentemente do trabalhador, que o executa através de uma disciplina rígida. O trabalhador perde suas qualificações, as quais são incorporadas à máquina (LARANJEIRA, 1997 apud VIEIRA, 2003, p.94).

Com essa crescente divisão do trabalho e com o processo de mecanização sendo instaurados nos sistemas de produção, os empresários passaram a aumentar ainda mais as suas margens de lucro, uma vez que os meios de produção tornavam-se cada vez mais sob seu controle.

A lógica da produção em massa tinha como contrapartida “a criação de um mercado/consumo de massa”, ainda que não se encontrasse essa condição favorável em todos os lugares nos EUA e, sobretudo, em países da América Latina, como era o caso do Brasil (LARANJEIRA, 1997 apud VIEIRA, 2003, p. 94).

Seja o modelo taylorista, seja o fordista contribuam para se intensificar uma concepção de “organização” e de “trabalho” pautada na mecanização do processo produtivo, mesmo que isso significasse a expropriação da força de trabalho dos operários.

Já pelo pensamento de Silva (1993) para que fosse possível Ford realizar transformações, ele teve que introduzir novos conceitos em seu sistema de produção e mercado, a saber:

Os conceitos de fordismo variam, mas a definição mais amplamente adotada apoia-se em métodos de produção baseados em sequências lineares de trabalho, operações fragmentadas e simplificadas, linha de montagem, equipamentos especializados e pouco flexíveis, ritmo de trabalho controlado pela máquina, ausência de vínculo entre esforço individual e salários, distinção entre concepção e execução, subordinação à supervisão imediata, e, sobretudo, produção em massa e mercados de consumo em massa (SILVA, 1993, p. 217).

De qualquer modo, com seus novos conceitos de produção industrial, Ford deu início a chamada produção em massa, que conforme Pompermayer (2000) a partir de meados dos anos 1910, teve seu modelo com a supremacia produtiva por mais de 60 anos, nos mais variados ramos da indústria, no século passado.

Outra Teoria interessante a ser abordada é a Escola Clássica da Administração, desenvolvida pelo engenheiro francês Henry Fayol (1841-1925). O enfoque se centrou rumo à estrutura da organização.

HENRY FAYOL: ESCOLA DO PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO



Fonte: Maximiano (2005 p.73).

Em 1860, Fayol foi contratado para trabalhar na corporação mineradora e metalúrgica francesa *Comambault*, passando toda a sua vida nessa companhia, chegando a ser promovido ao cargo de diretor no qual se aposentou em 1918, quando a empresa estava à beira do desastre.

Os acionistas não recebiam nenhum dividendo desde 1885, as fábricas só produziam prejuízos e as minas de carvão estavam quase exauridas. Fayol conseguiu mudar esse cenário, fechando as unidades deficitárias, lançando novos produtos e adquirindo novas minas de carvão. Assim, conseguiu fazer uma empresa extremamente bem-sucedida (MAXIMINIANO, 2005).

Nos últimos anos de sua vida, ele se dedicou à divulgação de seus famosos 14 princípios de administração, que se fundamentavam em sua experiência: distribuição do trabalho; autoridade; disciplina; unidade de comando; unidade de direção; subordinação dos interesses individuais ou interesses gerais; renumeração pessoal; centralização; cadeia escolar; ordem escolar; equidade; estabilidade; iniciativa e espírito de equipe.

Além dos princípios, Fayol aceitava que a administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos, tais como: família, negócios e governo, e que sempre exigem algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Ademais, isso demandou uma TGA.

Para responder a tais necessidades, Maximiano (2005) comenta que Fayol assegurava que a administração compreendia seis funções distintas: técnica – relacionadas com a produção de bens ou de serviços da empresa; comercial – relacionadas com a compra, a venda e a permutação; financeira – relacionadas com a procura e gerência de capitais; segurança – relacionadas com a proteção e a preservação dos bens e das pessoas; contábil – relacionadas com os inventários, registros, balanços, custos e estatísticas e relacionadas com a integração de cúpula das outras cinco funções. As funções administrativas coordenam e sincronizam as demais funções (não administrativas) da empresa, pairando sempre acima delas.

Para Maximiano (2005), Fayol acreditava que a função mais importante era a administrativa, definindo, assim, cada um de seus comportamentos:

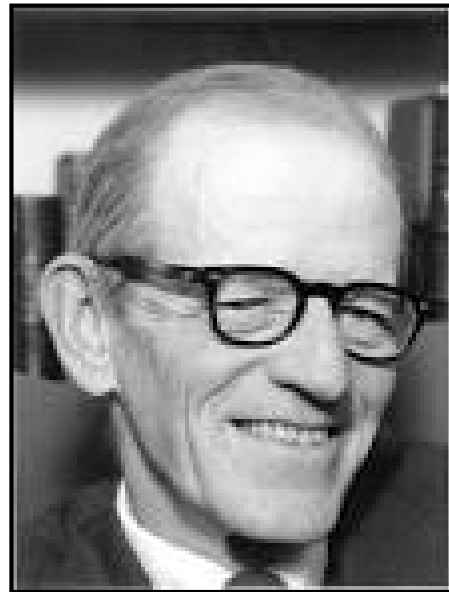
- **Planejamento (previsão): examinar o futuro e traçar um plano de ação em médio e longo prazo;**
- **Organização: montar uma estrutura humana e material para realizar o empreendimento;**
- **Comando: manter o pessoal em atividade em toda a empresa;**
- **Coordenação: reunir, unificar e harmonizar toda a atividade e esforço.**
- **Controle: cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos e as ordens;**

Este conjunto de elementos da administração desenha o processo administrativo, que são localizáveis em qualquer trabalho do administrador, em qualquer nível hierárquico ou em qualquer área de atividade da organização. Em outros termos, tanto o diretor quanto o gerente, o chefe ou supervisor tem seu nível e desempenham atividades de previsão, organização, comando coordenação e controle, como atividades administrativas essenciais (CHIAVENATO, 2007).

Outra Teoria que vale a pena ser descrita é a teoria da Escola das Relações Humanas que foi desenvolvida por George Elton Mayo (1880-1949) (Figura 6) que nasceu na Austrália, e se formou em Psicologia na Universidade de Adelaide. A partir de 1926 ocupou o cargo de Chefe de

Pesquisa Industrial de Harvard.e tem sua ênfase voltada para a relação psicossocial entre todos os trabalhadores da empresa.

ELTON MAYO: TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS



Fonte: Google Images (2014).

Segundo Maximiano (2005), em essência Mayo revela que o desempenho das pessoas depende muito menos dos métodos de trabalho, do que dos fatores emocionais e comportamentais. Para ele, a fábrica deveria ser vista como sistema social, não apenas econômico ou industrial, para melhor compreensão de seu funcionamento e de sua eficácia.

Em 1924, nos Estados Unidos, a partir das experiências de Mayo, o estudo do comportamento humano foi caracterizando pelo enfoque da motivação dos indivíduos para o alcance das metas organizacionais, valorizando fatores psicológicos e sociais. Assim, tal período passou-se a “preocupar-se

com o indivíduo, com suas necessidades e outras variáveis com as quais até esse momento ninguém estava absolutamente preparado” (MARRAS, 2000 apud YUNES, 2005, p.60). Gil (2001, p. 19) argumenta que “temas como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão passaram a ser também considerados na Administração de Pessoal”.

Após essas breves considerações sobre o início das Teorias Administrativas, vale lembrar que Arantes (1994) afirma que o ato de administrar está vinculado a resultados e performances, ou seja, administra-se para obter algo. Daí, os conceitos clássicos e técnicas da administração visaram o alcance do desempenho eficaz de uma organização.

Então, as funções da administração referentes ao planejamento, organização, gerenciamento e controle demandam dinâmicas adequadas a cada contexto empresarial. Além do mais, as técnicas de administração deveriam se adequar ao ambiente cultural, bem como se adequar aos cenários de maior ou menor competição. Diversidade de contextos implica em assumir características específicas em cada tipo de empresa (ARANTES, 1994).

Ao longo da história, as organizações foram modificando os seus conceitos e alterando as práticas gerenciais. Hoje em dia, o que se percebe é que as empresas “em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que os entendem e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los” (CHIAVENATO, 2004b, p.4).

A administração está presente em todas as áreas da organização. Arantes (1994, p.52) acredita que: “a função básica da administração consiste, portanto, em estar permanentemente identificando as expectativas externas e internas e dirigindo o empreendimento para obter os resultados que atendam a essas expectativas”.

4. A VISUALIZAÇÃO DO AMBIENTE EMPRESARIAL DO FUTURO: A ATUAÇÃO DAS EMPRESAS NOS MOMENTOS DE INTENSAS TRANSFORMAÇÕES

Tomando-se como ponto de partida as questões de embasamento: “De que maneira visualiza o ambiente empresarial do futuro?” e “Como as empresas devem atuar nos momentos de intensas transformações?”, obtiveram-se cinco principais tendências das organizações do futuro. Em um plano geral, as respostas mais citadas dos entrevistados foram:

1. Relações de Trabalho Inteligentes

Esta é uma forte tendência que se demonstra inevitável nas organizações do futuro. Isso porque as relações de trabalho serão transformadas. Observou-se ser praticamente impossível pensar no futuro sem levar em conta a nova geração de profissionais que se prepara para se inserir no mercado. Igualmente, as gerações que ocupam importantes espaços nas organizações também desejam por novas formas de relação empresa-colaborador.

Destacaram-se entre as mudanças necessárias nas relações do trabalho:

✓ *Maior sinergia entre colaborador e empresa* – Esta se consiste em uma nova geração nas organizações, que parece não ter tanto compromisso com as empresas, mas sim com suas carreiras. Tal geração deseja realização e novos desafios, por isso buscam empresas que possam lhes proporcionar isso. Um exemplo dessa assertiva são as empresas que possuem indicadores de desempenho fundamentados em inscrições de candidatos para vagas de *trainers*.

Parece que esta nova geração questionará as empresas sobre os valores da organização, imagem no mercado, ações socioambientais, plano de carreira e, até mesmo, o modelo de gestão adotado pela empresa, visto que esta geração quer participar, quer liberdade para inovar e opinar ao compreenderem que o dinheiro não pode ser o valor final de uma profissão, porém a realização profissional.

✓ *Novos sistemas de remuneração* – A tendência das empresas é aumentar os critérios de participação nos resultados para que se gere uma consciência de investidor nos seus profissionais. Nas áreas estratégicas não haverá mais que se cumpra o horário das 8h às 18h. Os colaboradores serão cobrados por resultados e terão indicadores precisos que medirão a sua eficiência a qualquer hora e em qualquer lugar.

Observa-se que em um mundo de competição acirrada o que prevalecerá será a inovação. Por conseguinte, será o grande diferencial a capacidade das empresas de

estimular a criatividade, além de o espírito empreendedor. Observa-se, pois, que esta nova realidade precisará ser amadurecida para as empresas e os profissionais. As empresas ganharão mais com profissionais que serão livres para inovar e os mesmos também ganharão mais conforme sua capacidade de mostrar resultados.

✓ *Busca pela plenitude* – As empresas vão aprender não haver separação entre o indivíduo, sociedade e família. Concluiu-se a tendência de ocorrer um grande investimento para conservar o colaborador saudável mentalmente, fisicamente e espiritualmente. As empresas não medirão esforços para investir em educação financeira para que os colaboradores reflitam no futuro e não furem o seu potencial criativo com problemas financeiros. Um indivíduo pleno pessoalmente, certamente, transmitirá essa energia profissionalmente e vice-versa. As empresas entenderão a importância de ajudar seus profissionais a organizarem o seu tempo com eficiência e qualidade, possibilitando-o a se concentrar no presente, para assim, conquistar resultados na vida e na carreira.

✓ *Fortalecimento dos valores da empresa* – O crescimento da tecnologia deve ser embasado por valores fundamentais, caso contrário, constata-se que as organizações terão problemas sérios. Um colaborador com um grande acervo de recursos nas mãos pode aniquilar uma empresa se não utilizá-lo com responsabilidade. Os colaboradores deverão ser estimulados a produzirem resultados, sem esquecerem-se dos valores

fundamentais para a conquista de resultados sustentáveis, que não sejam perecíveis em curto prazo. Igualmente, os valores deverão ser difundidos, sobretudo, nos relacionamentos internos.

Além do mais, é interessante salientar que o fortalecimento dos valores também será importante em virtude de um fenômeno interessante que atualmente já acontece e continuará no futuro: a mistura de gerações nas organizações, lembrando que os profissionais não estão se aposentando cedo, porém querem continuar produtivos. Por seu turno, as empresas almejam inovação, embora também precisem da experiência. Caso seja bem conduzida pelas empresas e pautada por valores como respeito, ética e flexibilidade essa troca de competências podem suscitar grandes resultados.

2. Proximidade Com o Consumidor

✓ *Transparência* – Na ideia dos consumidores do futuro parece que este é o valor que prevalecerá. As empresas que consigam ser transparentes conquistarão a admiração e o respeito dos consumidores. Transparência requer responsabilidade, e os consumidores procurarão empresas autênticas, que não precisam disfarçar suas ações.

Compreende-se que as empresas do futuro serão honestas em produtos e serviços, e, acima de tudo, buscando a qualidade. Cada vez mais, o consumidor se mostrará exigente e não mais se contentará com produtos e serviços padronizados, buscando, portanto, produtos personalizados e serviços exclusivos. Nesse

sentido, o grande desafio das organizações será a logística, a forma de integrar os elementos necessários para edificar aquilo que o cliente almeja. Assim sendo, há uma forte tendência de alianças logística entre as empresas para facilitar os processos e minimizar os custos.

3. Gestão Profissional

Espera-se um mundo cada vez mais competitivo. As empresas do futuro sobreviverão se tiverem eficiência nos seus processos, tornando-se ágeis, com rápida tomada de decisão e tornando-se menos burocráticas. Entretanto, isso apenas será possível com a obtenção da maturidade gerencial. A excelência na gestão continuará sendo uma grande solução para a sustentação das organizações, afinal se hoje em dia as empresas são avaliadas pela eficiência em sua gestão, no futuro ninguém investirá em uma empresa que não se atente com a evolução do negócio de forma eficiente e sustentável.

Desse modo, a profissionalização das organizações é, e continuará sendo, o motor impulsionador das pequenas, médias e grandes empresas. Assim, não haverá empresa que se preocupará com a avaliação de resultados constantes em seus processos internos e externos. Outra forte tendência também será a solução para algumas empresas que não evoluírem para esse novo panorama. Estas são as fusões, que parecem ser uma alternativa de crescimento de grandes organizações.

4. Tecnologia de Ponta

Vários dos itens citados somente terão sua implantação provável com alto investimento em tecnologia, esta que continuará facilitando a vida das organizações em diversos aspectos:

✓ Interatividade com colaboradores remotos, controle de resultados e processos com ferramentas de colaboração.

✓ Permitindo inovações em produtos e serviços, tornando-os melhores, reduzindo custos e viabilizando a competição.

✓ Fazendo com que as empresas se tornem mais rentáveis e enxutas, aumentando canais de compra e venda por meio da internet; terceirizando diversas áreas, pois a tecnologia permitirá o controle remoto. Tudo parece que vai estar interligado. Haverá informação em todo lugar, e aquele que conseguir canalizar esse processo terá uma estrutura diferenciada, rápida e ágil.

✓ A tecnologia comportará a criação de novos negócios, promovendo um cenário muito bom para o microempreendedorismo.

5. Crescimento Sustentável

✓ Preocupação com questões socioambientais.

✓ Investimento em tecnologias que minimizam os impactos ambientais.

Consciência da importância da sociedade no processo de perenidade da organização, o que sensibilizará as organizações a destinarem esforços para questões sociais vitais.

5. CONCLUSÃO

Este estudo buscou como objetivo basilar identificar as competências fundamentais para se prosperar no mundo corporativo do futuro. A partir dessa premissa, tornou-se fundamental identificar as tendências de atuação das empresas nestes momentos de intensas transformações, desenvolvendo um estudo de caso concernente às características que os profissionais de gestão deverão ter para estarem preparados para o mercado de trabalho do futuro, em relação aos próximos 10 anos, levando em conta as necessidades corporativas fundamentais, analisando-as sob a ótica empresarial brasileira.

Assim sendo, a presente pesquisa retratou percepções de grandes líderes do mundo corporativo sobre as competências do profissional do futuro. Para tanto, realizaram-se entrevistas com 50 renomados empresários, oriundos de 15 estados brasileiros. O caráter de inovação deste estudo, consiste no fato de buscar junto a diversos profissionais, o entendimento do futuro corporativo e não nos pensadores tradicionais.

O estudo possibilitou identificar que, o profissional do futuro deverá ter as seguintes inteligências; Inteligência de mercado – A Inteligência Estratégica; Inteligência empreendedora – A Inteligência do Resultado; Inteligência inspiracional – A Inteligência do Exemplo; Inteligência relacional – A Inteligência da Conquista e a Inteligência potencial – A Inteligência da Autogestão.

Em síntese, pode-se afirmar que o profissional do futuro deverá ter a habilidade de se reinventar, capacidade de gerir seus próprios talentos para usá-los bem – com o propósito de fortalecer o profissional de forma integral rumo aos desafios do mundo corporativo que, cada vez mais, tem se transformado. A partir da capacidade de assumir a responsabilidade de se tornar empreendedor da sua própria carreira, independente da sua posição ou escolha, visto que seu maior patrimônio é uma construção de uma carreira de sucesso, de uma reputação que deve ser organizada dia após dia.

O estudo, também, permitiu concluir que são os quatro principais investimentos a serem feitos, para as organizações se manterem operativas nos próximos anos. São os seguintes; Gente; Tecnologia; Ações socioambientais e Canais para se chegar mais rápido ao consumidor.

E, por final, o estudo concluiu que sob a ótica empresarial e especial a brasileira, o ambiente empresarial do futuro, deverá apresentar as seguintes características; Ter relações de trabalho inteligentes; Ter proximidade com o consumidor; Ter gestão profissional; Ter tecnologia de ponta e Ter crescimento sustentável.

6. RECOMENDAÇÕES

O estudo concluiu e possibilita recomendar que outros estudos de viabilidade técnica para o aprimoramento de aplicação de novos conhecimentos, pois o nosso processo de ensino/aprendizagem, é obsoleto para a quantidade de informação que se tem e a que será necessário se utilizar nos próximos anos.

O estudo recomenda que cada empresa organize e capacite os seus colaboradores para os processos de aquisição e implementação das inovações futuras, não esperando esse futuro chegar.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- CAPELLI, P. (Org.). **Contratando e mantendo as melhores pessoas**. (Harvard Business Essentials). Rio de Janeiro: Record, 2010.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003a.
- DRUCKER, Peter F. **A Organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. 2.ed. São Paulo: Futura, 1997.

- DRUCKER, P. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. 5. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- DRUCKER, P. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação e controle**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- GIDDENS, A. **Modernity and self-identity: self and society in the late modern age**. California: Stanford University Press, 1991.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2006.
- GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional: A Teoria Revolucionária que Redefine o que É Ser Inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- GOOGLE IMAGES. Disponível em: www.google.com.br. Acesso em: 12 jan. 2014.
- MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução industrial**. São Paulo: Atlas, 2005.
- PAES JUNIOR, R. **Redução de custos por meio do controle da rotatividade de pessoal**. Disponível em: www.esade.edu.br/esade. Acesso em: 11 jan. 2013.
- PARKER, G. M. **Team Players and Teamwork**. São Paulo: Pioneira, 1994..
- PRATES, A. **A reinvenção do profissional – Tendências Comportamentais do Profissional do Futuro**. Goiânia, 2010.
- ROBBINS, H.; FINLEY, M. **Por que as Equipes não funcionam?** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SILVA, S. L. **Informação e Competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais**. Ciência da Informação, maio/ago, vol.31, no.2, p.142-151. 2002.
- SILVA, A. B.; NUNES, L. F.; ALBERTON, A.; OLIVEIRA, P. W. S. **Mudança organizacional e suas implicações na aprendizagem**. In: XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 out. 2006, ENEGEP, 2006.
- SILVA, A. K. A.; CORREIA, A. E. G. C.; LIMA, I. F. **O conhecimento e as tecnologias na sociedade da informação**. Rev. Interam. Bibliot. 2010, v.33, n.1, p. 213-239.
- SILVA, E. B. **Refazendo a fábrica fordista? Tecnologia e relações industriais no Brasil no final da década de 1980**. In: HIRATA, H. (Org.). Sobre o “Modelo Japonês”. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1993. 9. 217-236.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1999.

- VASCONCELOS, A. F. **Qualidade de vida no trabalho: Origem, evolução e perspectivas.** São Paulo: Caderno de Pesquisas em Administração, v.8, n.1, jan./mar, 2001.
- VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2005.
- _____. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2013.
- VILLELA, P. G.; LEVY, J. **A Geração Digital e sua relação com as Interfaces Gráficas das Novas Mídias. I Semana do Audiovisual da UEG – SAU. Audiovisual: entre a Comunicação e a Arte.** 27 a 30 de set. 2011. Universidade Estadual de Goiás – UnU Goiânia-Laranjeiras – Goiânia – GO.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos.** Porto Alegre. Bookman, 2005.
- YUNES, S. H. Q. **Modelo Integrador de Gestão de Pessoas e Marketing de Relacionamento em Organizações de Serviço: O Caso de Uma Instituição de Ensino Superior.** Tese (Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.

9. NOTA BIOGRÁFICA

Ronaldo do Nascimento Carvalho

Graduado em Administração na Universidade Guarulhos – UnG, com especialização em Finanças e Gestão de Negócios no Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa IPEP, mestre em Administração pela Universidad Americana/PY, doutor em Administração pela Universidad Americana/PY e Pós-doutor pela Universidade Íbero-Americana/UNIBE-PY. Atualmente é Coordenador de Estágio dos Cursos de Administração, Gastronomia e hotelaria da Universidade Estadual de Goiás, Câmpus Caldas Novas/GO, docente do curso de Administração da UEG – Câmpus Caldas Novas/GO e docente na Faculdade de Caldas Novas – Unicaldas do Curso de Administração.