

JNT-FACIT BUSINESS AND TECHNOLOGY JOURNAL - ISSN: 2526-4281 QUALIS B1



**OS DESAFIOS DO ADMINISTRADOR FRENTE ÀS
NOVAS TENDÊNCIAS**

**THE CHALLENGES OF THE ADMINISTRATOR IN
FRONT OF NEW TRENDS**

Francicleide Santos de CARVALHO
Faculdade de Ciências do Tocantins - FACIT
E-mail: fran35417261@gmail.com

Paula Augusta Bezerra da Silva SORCI
Faculdade de Ciências do Tocantins - FACIT
E-mail: paulaAugusta1@hotmail.com

Giane Lourdes Alves de Souza FIGUEIREDO
Faculdade de Ciências do Tocantins - FACIT
E-mail: gianefigueiredo@gmail.com



RESUMO

Novas tendências vêm ganhando grande espaço dentro das organizações, desafiando os gestores a se reinventarem. Essas inovações não se tratam de algo passageiro, pelo contrário, já é uma realidade que vem causando grandes impactos no mundo corporativo. A seguinte pesquisa busca através de artigos, revistas e livros realizar um levantamento sobre como os líderes deverão se portar frente à era VUCA e suas consequências. Através da análise qualitativa foi possível vislumbrar que novas habilidades e competências deverão existir no cotidiano desses profissionais, tais como versatilidade e capacidade de desenvolver pessoas. Portanto, estar competitivamente ativo nas empresas tem a ver com a chamada fluência tecnológica, caracterizada por competências e habilidades de lidar com o computador, a internet e outros equipamentos, somados com a gestão dos recursos humanos.

Palavras-chave: Gestor, Inovação, Tecnologia, VUCA, Habilidades.

ABSTRACT

New trends are gaining great space within organizations, challenging managers to reinvent themselves. These innovations are not a passing thing, on the contrary, it is already a reality that has been causing great impacts in the corporate world. The following research seeks through articles, magazines and books to carry out a survey on how leaders should behave in the face of the VUCA era and its consequences. Through qualitative analysis it was possible to see that new skills and competences should exist in the daily lives of these professionals, such as versatility and the ability to develop people. Therefore, being competitively active in companies has to do with the so-called technological fluency, characterized by skills and abilities to deal with the computer, the internet and other equipment, in addition to the management of human resources.

Keywords: Manager, Innovation, Technology, VUCA, Skills.

INTRODUÇÃO

As atribuições do gestor tem sido alvo de grandes transformações com o passar dos anos, pois as evoluções tecnológicas estão ganhando espaço e impactando diretamente nas rotinas administrativas. Possivelmente será necessária a unificação de habilidades, tanto técnicas quanto humanas, de forma que haja conciliação entre as estratégias da administração tradicional e as novas competências que o mercado exige.

Atualmente, vive-se em tempos de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, características da era VUCA. No qual, propõe-se uma série de novas perspectivas no âmbito empresarial que prometem revolucionar o cotidiano dos gestores.

Neste artigo, serão abordados os modelos de gestão que estão sendo rapidamente introduzidos nas organizações, colocando em questionamento o modelo tradicional de gerir e desafiando os profissionais de administração a resignificarem suas funções.

O autor Rafael José Vieira Barreto (2019) possibilitou grandes contribuições para construção desse trabalho, através do artigo: Análise comparativa da Liderança Militar e Empresarial no contexto do mundo VUCA: desafios e oportunidades, aprimorando a pesquisa sobre o assunto.

Para realização do trabalho foram feitas pesquisas em livros, revistas e artigos que auxiliaram na obtenção dos seguintes objetivos: 1) Analisar a evolução dos métodos administrativos; 2) Levantar possíveis impactos causados pelas inovações tecnológicas nas empresas; 3) Explorar as tendências ocasionadas pelo mundo VUCA e habilidades necessárias para enfrentar esta realidade.

Essa pesquisa destina-se a profissionais administradores, acadêmicos das áreas de gestão em geral e Tecnologia da Informação, como também pessoas interessadas no assunto.

MÉTODOS DA PESQUISA

Essa pesquisa tem como finalidade, realizar levantamento sobre os desafios dos administradores, enfatizando a forma em que esses profissionais terão de exercer suas funções em decorrência das mudanças trazidas pelas inovações tecnológicas.

Inicialmente utilizou-se a pesquisa bibliográfica em artigos científicos, livros, revistas e sites, que auxiliaram na obtenção de informações sobre o assunto, para o levantamento de hipóteses e também como recurso em busca do embasamento teórico e enriquecimento das discussões sobre o tema proposto, tendo em vista as necessidades dos gestores frente aos novos cenários, com foco no mundo VUCA, e os desafios impostos pela evolução tecnológica.

As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2008, p. 28).

Esta pesquisa está caracterizada como descritiva e abordagem de análise dos dados qualitativa, pois tem o objetivo de apresentar sobre todos os aspectos relacionados aos

desafios enfrentados pelos gestores e os impactos das novas tendências e inovações tecnológicas.

Para Appolinário (2016), as coletas de dados nas pesquisas de natureza qualitativa necessitam de interação do pesquisador com seu objeto de pesquisa, já que os resultados obtidos se dão a partir da interpretação do pesquisador sobre o fenômeno em questão.

EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

De acordo com Domingues (2019, p. 11) “[...] a chegada da Revolução Industrial trouxe uma nova perspectiva as organizações, observando a necessidade de um maior controle dos processos e novas ferramentas que foram aplicadas”.

A Revolução Industrial foi um marco significativo para o surgimento das técnicas de administração, que até então eram praticamente inexistentes, visto que com a utilização de máquinas e mão-de-obra humana houve também necessidade de acompanhamento de processos e inovação para adaptar o homem a sua nova ferramenta de trabalho.

Segundo Machline (1994) a Administração de empresas se iniciou com a Escola Científica de Frederick Winslow Taylor, e tinha como objetivo central a eficiência fabril através de vários tipos de análises, como trabalho e estudos de tempos e movimentos. Foram realizados vários testes de produtividade, onde a ênfase estava e produzir mais em menos tempo.

Taylor acreditava que a motivação, e, portanto, produtividade dos empregados estava diretamente ligada ao salário e premiações, e que a satisfação do empregador estava apenas em produzir com menor custo possível, o que tornava os interesses de empregados e empregadores bem semelhantes.

Para Lacombe, Heilborn (2017) o Taylorismo descreve um sistema de produção baseado na organização do trabalho de forma racional, bem como a remuneração dos trabalhadores pelos resultados obtidos, a fim de alcançar o máximo de qualidade em um mínimo de tempo. Dessa maneira, tanto os trabalhadores quanto os empregadores sairiam ganhando, ou seja, a partir da influência da eficiência fabril seria possível obter a prosperidade de ambas as partes.

A ideia do Taylorismo está em não somente explicar uma tarefa e delegá-la, mas também em determinar o tempo exato para essa atividade ser realizada. Nesse sentido, se trata de assegurar o trabalho vivo como a base do processo produtivo, mantendo a ferramenta nas mãos do trabalhador, dizendo a ele como deve utilizá-la, porém retirando toda e qualquer autonomia dele, alcançando assim o controle de todos os passos do trabalho vivo, em outras palavras, controlando todos os tempos e movimentos do empregado (MORAIS NETO, 1986).

Com a Administração Científica houve a divisão de responsabilidades, onde somente a gerência poderia planejar e supervisionar, oferecendo apoio ao trabalhador na execução de suas tarefas. Ao empregado, por outro lado, cabia realizar as atividades. Essa forma de organização do trabalho foi classificada como Organização Racional do Trabalho (BONOME, 2009).

A partir dos estudos de Tempos e Movimentos introduzidos por Taylor na Administração Científica, juntamente com a repartição do trabalho e especialização do operário, teve um aumento significativo no nível de produtividade, pois se verificou que o trabalho poderia ser realizado de forma mais econômica com a subdivisão das tarefas (BONOME, 2009).

De acordo com Morais Neto (1986), o Fordismo é uma evolução a proposta de Taylor, no qual se utiliza o trabalho morto para objetivar o trabalho vivo. Nessa teoria defende-se a fixação do empregado a um posto de trabalho, enquanto o objeto de trabalho é levado ao trabalhador, sem intermediários. A linha de montagem introduzida por Ford tinha o intuito de poupar tempo com o que ele nomeou de “serviços do transporte”.

Então, enquanto no Taylorismo a pessoa se submete a máquina, no Fordismo acontece o contrário, a máquina serve ao empregado. Dessa maneira, a qualidade e o ritmo do processo passam da máquina para o trabalho humano, completando a ideia de Taylor em que o ritmo do processo produtivo depende do trabalho vivo.

A Escola Clássica, por sua vez, foi construída através das teorias de dois autores: Jules Henri Fayol definiu alguns fatores essenciais para gerir, como controle, organização, planejamento, e direcionamento de atividades. E Maximilian Karl Emil Weber que concluiu o pensamento de Fayol ao explicar os conceitos de manualização, burocracia e formalização (Teoria Burocrática) (MACHLINNE, 1994).

Para Lacombe, Heilborn (2017) a Teoria Clássica enfatizou uma forma de administrar voltada para a estrutura organizacional tal como o papel e responsabilidades dos administradores, através da percepção precisa e metódica do trabalho. A abordagem pioneira nessa Escola foi a de Fayol, que separou as funções dos gestores da classe operária, ou seja, segregou as funções entre administradores e trabalhadores que não tinham subordinados sob sua supervisão. Fayol conseguiu identificar e enumerar individualmente as funções dos administradores e dedicou-se em estudar a fundo as atividades que realmente deveriam ser realizadas por esses gestores nas empresas.

A Teoria Burocrática, por outro lado, surgiu pela necessidade de organização, visto que, as empresas vinham crescendo em tamanho e complexidade. Além disso, percebeu-se a carência de criar um modelo organizacional. Todos os aspectos passam a ser considerados nesse modelo, tanto humanos, quanto estruturais.

Segundo Soares (2018) Max Weber destacou-se no movimento Burocrático, e segundo ele, a burocracia possibilita que as organizações funcionem de forma eficiente e eficaz, pois com ela é possível ter-se um nível de detalhamento maior do que deve ser feito. Max apontando os seguintes aspectos: Caráter legal das normas e regulamentos; Caráter formal das comunicações; Caráter racional e divisão do trabalho; Impessoalidade nas relações; Hierarquia da autoridade; Rotinas e Procedimentos padronizados; Competência técnica e meritocracia; Especialização da administração; Profissionalização dos participantes e completa previsibilidade de funcionamento.

George Elton Mayo também teve contribuição na administração, com o que foi nomeado como Teoria das Relações Humanas. Teoria essa que surgiu pela necessidade de democratizar e humanizar a administração, focando nas pessoas. Assim, era levado em consideração a vida social do trabalhador, suas relações interpessoais e emoções (GARCIA, 2020).

Nessa teoria, o foco estava nas pessoas, se opondo assim a Teoria Clássica da Administração, que defendia a ideia de poder centralizado, trabalho através de regras e regulamentos rigorosos, e a semelhança de empresas como máquinas. Ao contrário disso, Mayo acreditava no trabalho em equipe, levando em consideração a motivação individual para produzir, ou seja, cada trabalhador tinha interesses pessoais que afetavam diretamente a produtividade, informações que poderiam trazer benefícios para as organizações, se utilizadas de forma correta (DA SILVA, 2014).

Muitos outros modelos de gestão foram criados com o passar do tempo, e cada um deles proporcionou ensinamentos. Com esses estudos, descartaram-se hipóteses ao passo que coisas que antes não eram notadas ou levadas em consideração, tiveram espaço, permitindo que novos horizontes de possibilidades fossem identificados, a fim de alcançar uma verdadeira transformação no conceito de Administração.

De acordo com Teixeira (2010), as primeiras teorias da Administração apostaram em uma abordagem mecânica da empresa, que de certa forma tornava-se incompleta, pois ignorava o fato de que os seres humanos são sociáveis e complexos. Desse modo, atividades gerenciais desenvolvidas por Taylor e Fayol, por exemplo, que buscavam soluções práticas para problemas rotineiros transformaram-se em roteiros a serem seguidos, que atualmente se mostram ineficazes em casos específicos e particulares encontrados nas organizações.

Ainda sob a visão de Teixeira (2010), os pioneiros da Administração Tradicional deixaram ensinamentos que são utilizáveis até os dias de hoje, principalmente quando se trata de produtividade industrial. Porém, é válido colocar que o trabalho mecanizado limita a capacidade de atuação das pessoas, traçando rotinas que por vezes não se adequam ao

perfil dinâmico exigido pelo mercado, principalmente de gestores, que estão sempre sujeitos a mudanças constantes que afetam a tomada de decisões.

Para Ramos (1984) a prática da administração já apresentava pequenas evoluções em contraste com o passado, pois alguns pontos que antes eram ignorados passaram a ter uma atenção considerável. Processos, tarefas e estratégias foram colocados acima de estruturas, rotinas e prescrições, apresentando os primeiros indícios de Administração participativa e amenizando as consequências de abordagens sistêmicas.

Segundo Chiavenato (2003), administrar vai além de simplesmente supervisionar atividades, recursos e pessoas. Pois quando surgem mudanças atípicas, que fogem da rotina e das regras, a necessidade é mais que manter uma situação, trata-se de melhoria contínua, onde deve haver inovação e renovação das organizações. Portanto, a função do gestor em épocas de constantes mudanças, já não é simplesmente a manutenção organizacional, mas na inovação, que permitirá a sobrevivência em tempos de instabilidade.

Algo que também está ganhando um surpreendente espaço no cotidiano cada vez mais agitado das empresas são as mais diversas tecnologias. Os avanços tecnológicos têm proporcionado mais segurança e eficiência nas atividades rotineiras das organizações, ocupando lugares nunca antes imaginados, com feitos mais práticos e ágeis. Toda essa mudança, que vem ocorrendo de forma rápida, tem desafiado os administradores da contemporaneidade a reinventarem suas técnicas de gestão.

129

O IMPACTO DAS NOVAS TENDÊNCIAS E INOVAÇÃO TECNOLÓGICAS NO COTIDIANO DO GESTOR

O administrador é uma profissão chave dentro das organizações, tanto social quanto o econômico, e cada vez mais passam a ter vários desafios, necessitando adquirir novas competências e habilidades tecnológicas para se adaptar ao mercado. Empresas do mundo inteiro estão se adequando desde que se iniciou o processo de globalização, investindo em inovações tecnológicas para alcançar respostas significativas do mercado que está cada dia mais exigente. O desenvolvimento das máquinas e seu aperfeiçoamento tecnológico pode trazer melhorias para vida do ser humano, como também o substituir em alguns processos (SILVA; ARIEIRA, 2006).

De acordo com Balardin (2019) houve alguns impactos trazidos pelas tendências tecnológicas, entre eles:

- Otimização das atividades e o ganho da produtividade;
- Mudanças nas modalidades de trabalho;
- Inovações tecnológicas presentes nas organizações.

Observa-se que essas mudanças trouxeram diversos efeitos gerando alterações no meio organizacional. Essas alterações exigiram uma série de novas habilidades, conhecimento, adaptabilidade, estratégias e inovação. Assim, atribuíram aos gestores maior tempo para realização das atividades do planejamento estratégico, já que não será mais necessária a realização de atividades repetitivas.

As vantagens introduzidas pelas inovações tecnológicas são muitas, e prometem trazer benefícios efetivos para as organizações, com várias reconfigurações de negócios. Dentre esses benefícios, a redução de custos devido à fusão de áreas e processos, além do aumento de produtividade em decorrência da automação dos processos, são pontos visivelmente positivos.

Segundo Albertin e Albertin (2008) com a introdução das mais diversas tecnologias nas empresas, o conceito de administrador passa a ser questionado e revisto. Agora, mais que gerenciar pessoas e processos simples, existe a necessidade de estar em constante aprendizado e buscar por conhecimentos técnicos interligados a Tecnologia da Informação. Conhecimentos esses que se tornarão indispensáveis em qualquer organização, visto que não será mais uma escolha e sim estratégia básica de sobrevivência.

Para Albertin e Albertin (2008) ainda que as tecnologias aparentem total autonomia, não é bem assim, elas dependem de decisões, responsabilidades e particularidades de gerenciamento, atributos de pessoas. A administração desses recursos caberá aos gestores, que deverão considerar os principais elementos para atender as necessidades da empresa, como suporte, alavancagem, alinhamento, operações e resiliência.

Quando houve a transição do modelo burocrático para o modelo gerencial ocorreu uma mudança na figura do administrador, que passou de ser visto como “chefe” e ser cobrado como líder, já que agora teria que influenciar de forma positiva o ambiente de trabalho e desenvolver seus colaboradores de forma que se sintam motivados e comprometidos, causando maior envolvimento desses funcionários com os objetivos da empresa. Esse cenário foi marcado por grandes transformações e avanços tecnológicos, que trouxeram a emergência por uma verdadeira liderança, considerada agora elemento crucial dessas mudanças (BARRETO, 2019).

Nesse contexto, surge um novo desafio para as organizações, que é: como manter-se diante do mundo VUCA, abreviatura em inglês para as palavras volatility, uncertainty, complexity e ambiguity, que traduzidas para o português são: volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (BARRETO, 2019).

AS EMPRESAS DIANTE DO MUNDO V.U.C. A.

No Brasil, a sigla VUCA aparenta ser nova, propõe a era em que se vivencia presentemente, tanto dentro das empresas, quanto fora nas relações pessoais de cada indivíduo. Modernamente, o ambiente é de Volatility (volatividade), Uncertainty (incerteza), Complexity (complexidade) e Ambiguity (ambiguidade) e este acrônimo têm mais de 10 anos, não se trata de algo novo (BRANCHI e CARRASCO, 2019).

O momento VUCA teve início nas operações militares e com o passar do tempo o termo foi introduzido ao ambiente corporativo quando os gestores obtiveram a necessidade de ampliar estratégias para vencer os cenários impostos pelo mundo dos negócios (BARRETO, 2019).

As organizações estão imersas em um ambiente cheio de mudanças constantes, assim, cada dia passa a ser um pouco mais VUCA. Volátil: as transformações ocorrem de forma rápida e praticamente irreversível, como nunca visto antes em outros tempos. Imprevisível: as consequências das ações realizadas tornam-se mais imprevisíveis, as regras de raciocínio baseadas em experiências passadas já não são tão úteis, perdendo sua eficácia para tomadas de decisões assertivas. Complexo: a globalização traz a interligação entre diversas culturas, o que torna impossível abranger a todas, produzindo diversas consequências sociais, políticas, culturais e econômicas, que dificilmente se podem antecipar. Ambíguo: as decisões não são uma via de mão dupla simplesmente. Geralmente a resposta mais propícia às situações é “depende”, sendo assim, não existem respostas corretas ou erradas. (LLOP et al., 2017)

De acordo com LLOP et al. (2017) O mundo VUCA não é algo momentâneo, e sim uma realidade que não pode ser combatida. Na contemporaneidade, as empresas precisam se reinventar e mudar suas estratégias rapidamente à medida que surgem acontecimentos atípicos, adquirindo a capacidade de avaliar situações que levem a tomar decisões adequadas as mudanças. Assim, em vez de buscar fazer as coisas de maneira correta, o intuito passa a ser realizar o correto da melhor maneira, levando em consideração todas as circunstâncias, trazendo a certeza de que se precisa mais de um líder do que um chefe.

Para Guimarães (2020, p. 60) “[...] o cenário em que vivemos - um mundo contemporâneo volátil, incerto, complexo e ambíguo - ou seja, no ‘mundo VUCA’ surgem oportunidades [...]” Essas oportunidades, nas organizações, podem ser representadas por meio da percepção e avaliação de possibilidades de um líder, levantando recursos e potencialidades da empresa, porém, dando importância ao mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo ao qual já é uma realidade.

Com a pressão por resultados imediatos, o ambiente corporativo aposta em tudo que é possível e está ao seu alcance, não só para assegurar sua permanência no mercado, mas para obter crescimento e lucratividade. As formas de garantir isso são várias, investimentos, fusões, compra ou venda de marcas, aquisições, expansão geográfica, dentre outras estratégias. Todas as possibilidades estão sendo exploradas, e rapidamente as organizações estão se redesenhando, só não pode se enganar de que as coisas continuam como precedentemente (BRANCHI e CARRASCO, 2019).

Falamos de um cenário que muda muito rapidamente, exigindo uma nova postura dos profissionais que precisam enfrentar a transformação digital nas empresas, alto volume de dados e até o novo comportamento e novas exigências do consumidor, marcas dessa nova era. Tudo isso exige adaptação das organizações (e das pessoas), para que não fiquem paralisadas e ultrapassadas (GUIMARÃES, 2020, p. 60).

Desse modo, para que as empresas não sejam engolidas pelo mercado, é necessária uma boa dose de adaptabilidade e inovação. Os administradores precisam se resignificar tão rapidamente quanto as transformações, evitando que as organizações sofram um mal comum nos dias de hoje: a ruína.

Em concordância com BRANCHI e CARRASCO (2019), VUCA é um mundo em riscos constantes. Dessa afirmação vem a importância de bons líderes, capazes de lidarem com as ameaças e inconstância acarretadas pelo momento. Os gestores devem possuir competências e habilidades para que sejam capazes de administrar as incertezas.

132

HABILIDADES NECESSÁRIAS PARA O ADMINISTRADOR ENFRENTAR O NOVO MUNDO

A administração teve início através da ação do profissional com espírito empreendedor e criativo. Com o passar dos anos as organizações foram exigindo uma adaptação, influenciando os profissionais a se especializarem e adquirirem novos conhecimentos (SIQUEIRA, 1987). Com isso, o administrador foi adquirindo uma nova identidade, por ser um profissional com aptidão extraordinário para desenvolver suas atividades.

Segundo Conselho Federal de Administração - CFA (2006), O perfil do administrador estabeleceu-se a partir de um profissional com visão sistêmica e capaz de gerenciar as áreas internas da organização. Atualmente, a procura por este especialista tem se equiparado com a das profissões mais requeridas, pois se trata-se um profissional que tende a adquirir diversas habilidades no decorrer de sua formação.

Porém, alguns administradores não desenvolvem competências necessárias para exercer a profissão com excelência, ignorando o dinamismo que o mercado exige. Algumas dessas competências primordiais são: atitude empreendedora, comportamento ético, liderança, relacionamento interpessoal, persuasão, entre diversas outras habilidades. Deve-se levar em consideração que as empresas necessitam de um perfil analítico não só para dentro da organização, mas abrangendo o contexto externo para que se torne possível acompanhar o desenvolvimento do mercado.

Nesse sentido, Queiroga (2007) afirma que estes profissionais devem sair de sua graduação preparados para entrar no mercado de trabalho, com as habilidades na gestão de pessoas e dominando todas as técnicas necessárias para administrar.

Em concordância Demo (2008, p. 23) “[...] já não se trata de aprender a aprender, mas de aprender para encaixar-se de maneira sempre renovada nas expectativas da produtividade e inovação tecnológica”. Acompanhar o andamento das tecnologias não é mais opção para as organizações, visto que para alcançar ótimos resultados ou no mínimo manter-se no mercado, isso se tornou imprescindível, agora, os líderes devem ser consumidores de inovação.

Estar em vantagem hoje em dia tem a ver com a chamada fluência tecnológica, caracterizada por habilidades de lidar com o computador, a internet e outros equipamentos (DALTON; PROCTOR *apud* DEMO, 2008). Tudo isso requer versatilidade para enfrentar situações inusitadas, com a variedade de desafios desse mundo VUCA.

Como afirma Dutra (2006, p. 20) “[...] tais profissionais caracterizam-se como profissionais capazes de fornecer a informação certa, no momento certo, para o fim a que se destina, independente de seu suporte físico”. Dessa forma, assim como em várias outras profissões, o administrador deve apresentar características de um profissional da informação, no qual deverá ser aptos a tomar decisões assertivas, independente das circunstâncias.

Os profissionais que atingirem a unificação de habilidades gerenciais às Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), somadas ainda com conhecimentos organizacionais específicos, tratando a informação de forma estratégica, esses terão aptidão necessária para articular âmbitos (CIANCONI, *apud* DUTRA, 2006). Na era contemporânea é possível e essencial unir as novas competências e habilidades as habilidades tradicionais para gerir.

Para que os desafios diários encontrados nas empresas sejam enfrentados e vencidos, os gestores terão de aumentar suas habilidades de inteligência emocional, ter competência de idiomas, e conhecer variedade de assuntos, além daqueles voltados para organização e pessoas (KOROBINSKI, 2001).

Para que o conhecimento exista, a empresa precisa ter uma cultura inovadora, na qual o grupo que participa deve estar provido com autonomia e facilidade de recursos como tempo, pessoal e capital. O conhecimento tem sido o fator determinante para a competitividade nas empresas e nos países, onde diversos tipos de organização têm se dedicado a pensar sobre como gerir o conhecimento através da tecnologia da informação, da organização do trabalho, da gestão da inovação, da gestão de pessoas como: estímulo à criatividade, viabilização de talentos e outras (KOROBINSKI, 2001, p. 110).

Para gerir, são necessários diversos tipos de conhecimento, tanto técnicos quanto humanos. Nesse sentido, a gestão participativa auxilia na melhoria contínua do clima organizacional, no qual o líder será parcialmente responsável pelo desenvolvimento, motivação e capacidade de aprendizagem de sua equipe, esses fatores afetam diretamente nos resultados da empresa.

É certo que nem todos tem o perfil que se adequa a tendência de um profissional múltiplo, no entanto, a flexibilidade é algo que vem tomando um espaço aparentemente irrevogável, as competências de uma carreira múltipla, atualmente estão sendo muito requisitadas no mercado, justamente pela rapidez em que tudo se transforma (GUIMARAES, 2020).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É notório que houve uma grande transformação na identidade do administrador com o passar dos tempos. As primeiras abordagens de administração trouxeram bastantes ensinamentos, no entanto, no cenário atual o trabalho mecanizado proposto por elas se mostram ineficazes, pois é praticamente impossível usar inteiramente dessas técnicas de gestão em um ambiente volátil, imprevisível, complexo e ambíguo.

Através da pesquisa foi possível observar que uma nova realidade está surgindo, de forma rápida e incontrolável, realidade essa que impacta diretamente na vida do gestor, devido a era digital e outras inovações trazidas pelo mundo VUCA. O administrador agora deve ser um profissional multidisciplinar, apto a enfrentar constantes desafios no cotidiano organizacional.

Desse modo, as organizações, representadas por seus líderes, precisam estar sempre se reinventando rapidamente e repensando suas estratégias de acordo com os acontecimentos, muitas vezes imprevisíveis. As situações inusitadas irão surgir e o que será decidido quando isso acontecer definirá sobre o futuro de uma empresa.

Pode-se constatar que essas reconfigurações também trouxeram grande flexibilidade nos processos gerenciais, uma vez que as novas tecnologias estão sendo

introduzidas a fim de garantir a efetividade da melhoria nos serviços e qualidade dos produtos.

Certamente será necessária a unificação de habilidades, tanto técnicas quanto humanas, de forma que haja conciliação entre as estratégias da administração tradicional e as novas competências que o mercado exige. A gestão participativa é uma tendência que já toma lugar no âmbito corporativo, entretanto, mais que isso o contexto contemporâneo cobra variedade de competências, técnicas e habilidades as quais antes não tinham importância central. O foco são pessoas e processos, assim como alta capacidade adaptabilidade.

As novidades da atualidade demandam por líderes capazes de analisar cenários atípicos e ainda assim fornecer a informação adequada aquela situação, não havendo exatamente decisão correta ou errada, mas aquela que desencadeia o processo da forma mais apropriada, dentro das possibilidades do momento.

Portanto, fica claro que redefinição do papel do gestor está em questão. A cada dia que passa, com a globalização e transformações trazidas por ela, surgiram novas exigências, e cabe a esses profissionais se amoldarem ao novo mundo, que está em constante mudança, tornando os desafios em vantagens competitivas e correndo tão rápido quanto às inovações tecnológicas.

135

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. de M. **Benefícios do uso de tecnologia de informação para o desempenho empresarial**. Rev. Adm. Pública, p. 275-302, 2008.

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia científica** [recurso eletrônico] / Fábio Appolinário; [editora de conteúdo: Sirlene M. Sales]. – São Paulo, SP : Cengage, 2016.

BALARDIM, EDUARDO. **O administrador do futuro no Brasil: impactos da tecnologia e as competências mais importantes em 2030**. FIA (Fundação Instituto de Administração) São Paulo, 2019.

BARRETO, R. J. V. **Análise comparativa da Liderança Militar e Empresarial no contexto do mundo VUCA: desafios e oportunidades**. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Rio de Janeiro, 2019

BRANCHI, T. M.; CARRASCO, C. S. **A influência do mundo vuca na contabilidade e nos modelos de negócios no Brasil**. Brazilian Journal of Development, v. 5, n. 1, p. 309-322, 2019.

BONOME, J. B. V. **Teoria geral da administração**. Curitiba: IESDE Brasil SA, 2009.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Elsevier Brasil, 2003.

DEMO, P. **Habilidades do século XXI**. Boletim Técnico do SENAC, v. 34, n. 2, p. 4-

15, 2008.

DUTRA, T. N. A.; CARVALHO, A. V. **O profissional da informação e as habilidades exigidas pelo mercado de trabalho emergente.** Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, v. 11, n. 22, p. 178-194, 2006.

GARCIA, A. **História e Evolução da Administração.** RH Portal. 2020. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/histria-e-evolucao-da-administracao/>

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GUIMARÃES, D. **Maduros: avancem e mostrem-se! Tempos difíceis, porém, oportunos!** Revista Longeviver, 2020.

KOROBINSKI, R. R. **O grande desafio empresarial de hoje: a gestão do conhecimento.** Perspetivas em ciência da informação, v. 6, n. 1, 2001.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração.** Saraiva Educação SA, 2017.

LLOP, R. et al. **O papel dos gestores atuais para sobreviver num ambiente VUCA.** Review of Business and Legal Sciences/Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas, n. 29, p. 007-033, 2017.

MACHLINE, C. **Evolução da administração da produção no Brasil.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 34, n. 3, p. 91-101, 1994.

MORAES NETO, B. R. de. **Maquinaria, taylorismo e fordismo: a reinvenção da manufatura.** Revista de Administração de empresas, v. 26, n. 4, p. 31-34, 1986.

PESQUISA NACIONAL SOBRE O PERFIL, FORMAÇÃO, ATUAÇÃO E OPORTUNIDADES DE TRABALHO DO ADMINISTRADOR. Conselho Federal de Administração-CFA, 4ª Edição. 2006.

QUEIROGA, G. et al. **Descrição do Perfil do Administrador Formado na Fundação Universidade Federal de Rondônia – Campus de Guajará-Mirim/RO, 2007.**

RAMOS, A. G. **Modelos de homem e teoria administrativa.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 3 a 12, ago. 1984. ISSN 1982-3134. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/10559/9557>>. Acessado em: 26 de Setembro de 2020.

SILVA, A. C. et al. **Teoria das relações humanas.** UNIVEL. Cascavel- PR, 2014.

SILVA, C. F.; ARIEIRA, J. O. **O Mercado de Trabalho do administrador e as mudanças sócio-econômicas mundiais.** Akropolis, Umuarama, v. 14, nº. 1: jan./mar., 2006.

SIQUEIRA, M. M. de. **O papel das disciplinas de embasamento na formação acadêmica de administradores.** Revista de Administração de Empresas, v. 27, n. 1, p. 53-55, 1987.

SOARES, T. C. L. **Introdução à administração**. 2018. Rede e-Tec Brasil/ UFMT. Cuiabá- MT.

TEIXEIRA, R. de F. **Discutindo o terceiro setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de administração**. REGE Revista de Gestão, v. 11, n. 1, 2010. tração. REGE Revista de Gestão, v. 11, n. 1, 2010.