

ISSN 1677-9274

Uma análise de cenários à luz das tendências atuais: sua importância para a gestão do capital humano nas organizações





*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Embrapa Informática Agropecuária
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento*

ISSN 1677-9274
Setembro, 2008

Documentos 75

Uma análise de cenários à luz das tendências atuais: sua importância para a gestão do capital humano nas organizações

Martha Delphino Bambini

Embrapa Informática Agropecuária
Campinas, SP
2008

Embrapa Informática Agropecuária
Área de Comunicação e Negócios (ACN)

Av. André Tosello, 209

Cidade Universitária "Zeferino Vaz" – Barão Geraldo

Caixa Postal 6041

13083-970 – Campinas, SP

Telefone (19) 3211-5743 – Fax (19) 3289-9594

URL: <http://www.cnptia.embrapa.br>

e-mail: sac@cnptia.embrapa.br

Comitê de Publicações

Kleber Xavier Sampaio de Souza (presidente)

Marcia Izabel Fugisawa Souza

Martha Delphino Bambini

Sílvia Maria Fonseca Silveira Massruhá

Stanley Robson de Medeiros Oliveira

Suzilei Almeida Carneiro (secretária)

Supervisão editorial: *Suzilei Almeida Carneiro*

Normalização bibliográfica: *Marcia Izabel Fugisawa Souza*

Editoração eletrônica: *Área de Comunicação e Negócios (ACN)*

Suplentes

Goran Neshich

Leandro Henrique Mendonça de Oliveira

Maria Goretti Gurgel Praxedes

1ª. edição on-line - 2008

Todos os direitos reservados.

A reprodução não-autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

Bambini, Martha Delphino.

Uma análise de cenários à luz das tendências atuais: sua importância para a gestão do capital humano nas organizações/Martha Delphino Bambini. – Campinas: Embrapa Informática Agropecuária, 2007.

17 p. : il. – (Documentos / Embrapa Informática Agropecuária ; 75).

ISSN 1677-9274

1. Planejamento. 2. Estratégia. 3. Cenários. I. Título. II. Série.

CDD – 21st ed. 658.4012

Autor

Martha Delphino Bambini

Especialista em Administração de Empresas,
Analista da Embrapa Informática Agropecuária
Av. André Tosello, 209, Barão Geraldo
Caixa Postal 6041 - 13083-970 - Campinas, SP
Telefone: 19-3211-5832
e-mail: martha@cnptia.embrapa.br

Apresentação

Este trabalho analisa os cenários previstos por Peter Drucker (1985) e Alvin Toffler (1990) sob a perspectiva da obra de Thomas Friedman (2005).

Friedman, em sua obra “O mundo é plano”, descreve os fatores determinantes do cenário econômico e tecnológico do século XXI. A análise efetuada neste trabalho evidencia que os paradigmas da sociedade da informação na qual vivemos, que são descritos por Friedman (2005), comprovam grande parte das predições efetuadas há mais de uma década por Drucker e Toffler.

Estes autores contribuíram para a construção do “presente” de diversas organizações uma vez que seus pensamentos embasaram o planejamento estratégico de várias empresas e instituições.

Este trabalho visa ressaltar que projeções de futuro criteriosas, sustentadas por fatos e tendências, são importantes ferramentas para o desenvolvimento de ações empresariais, dentre elas, o estabelecimento de estratégias de gestão de pessoas.

Eduardo Delgado Assad
Chefe-Geral

Sumário

Introdução	9
Revisão dos cenários de Drucker e Toffler	10
Discussão	12
Conclusão	14
Referências	16

Uma análise de cenários à luz das tendências atuais: sua importância para a gestão do capital humano nas organizações

Martha Delphino Bambini

Introdução

Estabelecer cenários, no ambiente atual de negócios, não deixa de ser um calculado exercício de futurologia. É um estudo criterioso e uma posterior análise de tendências econômicas, políticas e sociais que poderão influenciar hábitos de consumo, criar novas necessidades e oportunidades, bem como decidir sucessos ou fracassos de organizações.

Construir uma projeção de futuro é definir um raciocínio, estabelecendo teorias e visões que possam embasar uma organização, preparando-a para reagir ou, preferencialmente, antecipar-se a mudanças do mercado, seja por fatores externos (ambientais), por movimentações da concorrência ou por prognósticos de novas necessidades e oportunidades de negócios.

Projetar o futuro é um processo mental, constantemente ativo, que gera estratégias de ação ao capitalizar desdobramentos do ambiente (ALBRECHT, 1994). Esta prática, de certo modo visionária, é crítica não só para a sobrevivência mas para a diferenciação da empresa e de seus produtos nos mercados em que atua ou pretende atuar.

Para isto é essencial que a organização municie-se de dados, fatos e de toda e qualquer informação relevante para este processo, analisando-a criticamente e identificando tendências. A correlação entre as várias possibilidades e suas probabilidades de ocorrência permite o estabelecimento de diversos cenários que podem ser considerados, simultaneamente, no gerenciamento de estratégias empresariais. Os cenários estabelecidos podem direcionar esforços em pesquisa, em desenvolvimento e definir o planejamento de investimentos e esforços comerciais.

É, certamente, muito mais fácil estudar o passado do que prever tendências futuras. Para estabelecer projeções de futuro é necessário um “abandono do

passado”, tendo em vista que a nova rotina de mudanças no ambiente de negócios, muito rápidas e, às vezes, totalmente inesperadas, impelindo os empresários a um foco no porvir. Mesmo assim, o estudo de históricos revela-se importante para um (re)conhecimento das características culturais de uma organização e seus impactos nas decisões empresariais, identificando oportunidades de melhoria e conseqüente capacidade adaptativa e de antecipação da instituição.

O que se pretende com este trabalho é, justamente, analisar cenários projetados há mais de 20 anos por renomados autores, Alvim Toffler e Peter Drucker, à luz de fatos recentes. Esta análise culminará com a identificação de tendências para o ambiente de negócios, ressaltando o papel do ser humano ao longo do período considerado e identificando tendências para a gestão de pessoas nos próximos anos.

Revisão dos cenários de Drucker e Toffler

Segundo Albretch (1994), para estabelecer uma projeção de futuro é necessário dominar “ondas de choque”, ou seja, acontecimentos que não podem ser controlados, e explorar tendências, estabelecendo indicadores críticos que permitam o balizamento de decorrentes estratégias de ação. Em ambientes dinâmicos e mutantes, a readaptação e o realinhamento de cenários são aspectos-chave para uma organização.

Drucker (1985) ressalta este conceito ao afirmar que “os tempos turbulentos exigem que a empresa abandone sistematicamente o passado”. É preciso que a empresa tenha uma política institucionalizada de descarte, com a avaliação periódica de cada atividade realizada. A pergunta a ser feita é: será que a organização estaria, hoje, se envolvendo com esta atividade, considerando o ambiente atual de negócios e o cenário por ela previsto? Caso a resposta seja negativa, um realinhamento de negócios torna-se inevitável, segundo o autor.

Toffler (1990) apregoa em sua obra o advento de uma revolucionária nova civilização, subseqüente ao industrialismo. Esta nova civilização foi por ele identificada como um fruto da inter-relação de eventos aparentemente desconectados como as mudanças na estrutura familiar, a crise global de energia, o novo conceito de tempo flexível e os movimentos separatistas encontrados nas nações como Canadá e França. É preciso correlacionar eventos isolados a fim de idealizar uma visão sistemática e macrométrica de futuro, para construir novos modos de pensar e novos paradigmas, coerentes aos acontecimentos atuais.

Toffler (1990) cita ainda a utilização de computadores pessoais, máquinas inteligentes utilizadas para as mais variadas possibilidades, desde o cálculo de impostos familiares aos jogos de entretenimento, o agendamento e lembrete de compromissos, bem como edições de textos, em substituição às máquinas de escrever.

Com relação aos meios de comunicação, Drucker (1985) afirma que dentro de 20 anos (da publicação de sua obra) aquilo que é chamado de jornais e revistas será transmitido eletronicamente, por intermédio da associação de um telefone e de um televisor, numa clara analogia hoje existente à interligação dos indivíduos em rede por intermédio de um monitor e de uma conexão de internet discada. Isto é corroborado por Toffler (1990) ao afirmar que os computadores pessoais, com a inclusão de sensores e com o sistema da Bell Telephone, poderiam permitir a conexão de um lar a qualquer pessoa ou instituição no mundo. Este autor discute este assunto ao questionar se a possibilidade de interligar os usuários de computadores pessoais em rede, gerando uma descentralização da inteligência, poderia gerar uma diminuição do controle do estado, viabilizando que usuários “espertos o bastante” poderiam “passar a perna no Estado”, numa antecipação às próprias questões éticas encontradas, hoje, na Internet.

Tanto Drucker (1985) quanto Toffler (1990) fazem referência a avanços na engenharia genética, levando ao desenvolvimento de aplicações comerciais da decifração do código genético, bem como os avanços da medicina exemplificados pela criação de órgãos artificiais. Toffler (1990) aborda, ainda, as questões éticas decorrentes destas descobertas como a própria clonagem de seres humanos, um aspecto amplamente discutido nos dias de hoje.

Outro aspecto interessante citado por Toffler (1990) é a construção de uma memória social, baseada na desmassificação dos veículos de comunicação, na invenção de novos meios de comunicação em massa, no mapeamento da Terra por satélite, no monitoramento de pacientes de hospital por sensores eletrônicos e na computarização de arquivos das empresas, permitindo um registro detalhado das atividades da civilização – “conferindo vida à nossa memória”.

Estas são algumas dentre as muitas projeções de futuro estabelecidas pelos autores. Discutir-se-á, a seguir, as tendências relativas à gestão de pessoas e ao comportamento humano nas instituições, face ao cenário de negócios identificado hoje.

Discussão

Neste novo cenário de instabilidade, permeada por um ambiente de negócios internacionalizado e em rede, o aumento da complexidade das atividades no trabalho requer novas competências, habilidades e comportamentos dos indivíduos na organização. A empresa passa a ter novos desafios, revelando-se um lugar de incertezas. Tudo isto se intensificou com a explosão da utilização das tecnologias de informação e das de redes eletrônicas e sociais.

A hipótese de Friedman (2005) é a de que vivemos, hoje, em mundo plano. O autor enumera dez forças que proporcionaram este “achatamento”: a queda do muro de Berlim (em uma referência ao encerramento da chamada “guerra fria”), a abertura de capital da Netscape na bolsa de valores (citando a “bolha da Internet”), a utilização dos softwares nos fluxos de trabalho, a disponibilização gratuita de códigos-fonte abertos (desenvolvidos por colaboradores do mundo todo, trabalhando em rede), a terceirização, o *offshoring* (terceirização de etapas da produção entre empresas de países diferentes), o desenvolvimento da cadeia de fornecimento e da cadeia logística, a “in-formação” e o desenvolvimento acelerado da tecnologia da informação.

Friedman (2005) considera que “in-formar” consiste na “possibilidade de construir e estruturar a sua cadeia de fornecimento pessoal, de informação, conhecimento e entretenimento”. O indivíduo torna-se um pesquisador e editor autônomo por intermédio da auto-gestão sem a necessidade de recorrer a bibliotecas, cinemas ou redes de televisão. É possível buscar conhecimento, procurar pessoas e comunidades de mentalidade semelhante em tempo real.

Numa referência à memória social vislumbrada por Friedman (2005); Tofler (1990), afirma que os aplicativos de busca de informações via *web* passaram a oferecer possibilidades de pesquisar nossa própria memória (incluindo nossas mentes) de maneira mais eficiente, buscando dados, palavras ou *e-mails* não só na Internet mas no próprio disco rígido de um usuário, caso ele não se lembre onde arquivou determinada informação.

Hoje, o indivíduo tem o paradigma de que a informação desejada está disponível, basta que os tecnólogos a tornem mais acessível, reduzindo o número de teclas a pressionar. A relevância de se encontrar informações confiáveis, rapidamente, é muitas vezes subestimada: em alguns casos, pode ser uma questão grave, como o reconhecimento de sintomas de ataque cardíaco que define a urgência, ou não, de um atendimento médico de um parente ou amigo.

Esta nova realidade caracteriza a sociedade da informação, como foi definida por Lash (2002), implicando em uma série de paradoxos, tais como: o excesso de informação, a informação com falhas, a falta de informação e a informação fora de controle; evidenciando uma “desenformada” sociedade da informação.

O mercado de trabalho da sociedade da informação acabou, também, estimulando o processo de individualização, o desenvolvimento de uma vida própria, independente das coletividades, como definido por Beck (2002). Valoriza-se iniciativa, flexibilidade, tenacidade e resiliência. Há incentivos institucionais à ação, ao esforço ativo, compelindo o ser humano a constituir-se, individualmente, na sociedade.

Para obter sucesso empresarial na era da informação é preciso ser ativo, inventivo, criativo, imaginativo para lidar com situações difíceis, desenvolver suas próprias idéias, ser rápido e inteligente. Ao mesmo tempo, é necessário saber conviver e trabalhar em equipes, presenciais ou virtuais. Estas equipes, geralmente multidisciplinares, atuam por projetos, de maneira autônoma, auto-gerenciada e flexível. A conexão, ocorrendo em tempo real, acaba por comprimir as dimensões tempo e espaço – é o chamado “achatamento do mundo” de Friedman (2005). Envia-se, por intermédio da rede *on-line*, *bytes* de informação, que podem ser entendidos como textos comprimidos e fragmentados. Reduziu-se o prazo para reflexão - tudo tem que ser produzido e apreendido em tempo real.

Assim, podemos dizer que o acelerado desenvolvimento da tecnologia de informação tem alterado, significativamente, as relações entre o indivíduo e o trabalho à medida que instiga o indivíduo a estabelecer uma nova representação da realidade por ele observada e vivenciada.

Verifica-se uma realidade de excessos e ausências. Há um excesso de ferramentas de comunicação disponíveis (mesmo quando não se necessita delas) e um excesso de informação disponibilizada (mas que nem sempre se consegue integrar para a obtenção de conhecimento). O conhecimento, neste caso, sendo definido pela integração de informações passadas, presentes e futuras, que proporciona a formação de um sentido, recriando a realidade. Os indivíduos da sociedade da informação têm dificuldade em promover um sentido aos dados a que têm acesso, uma vez que pouca ênfase receberam quanto ao conceito de coletividade e costumes, bem como ao pensamento filosófico e outros aspectos culturais que incentivassem à reflexão.

As organizações valorizam cada vez mais as habilidades humanas que não podem ser automatizadas ou informatizadas, envolvendo, por exemplo, uma

refinada capacidade de julgamento. Flexibilidade e capacidade de adaptação às novas tecnologias e às mudanças, em seu sentido mais amplo, tornam-se requisitos incondicionais. O trabalho em rede é a realidade atual. O aprendizado organizacional é um fator essencial na medida em que, capacitando indivíduos a lidarem melhor com a realidade empresarial estabelecida, estes a transformam em benefício da organização e também de si mesmos. O desenvolvimento da capacidade reflexiva e adaptativa é estimulado para habilitar o indivíduo a sobreviver e progredir – o que faz com que a organização, da mesma forma, sobreviva e progrida.

As competências adquiridas, acervo pessoal do indivíduo, coletivamente, constituem-se em vantagens competitivas para a organização. O desenvolvimento humano é a etapa inicial para a geração da aprendizagem organizacional, a “transformação do conhecimento individual em padrões coletivos de desempenho” (MALVEZZI, 1999).

Corroborando os aspectos analisados da sociedade da informação na qual hoje vivemos, face aos novos paradigmas do comportamento humano nas organizações, Chiavenato (2004) enumera 12 macrotendências da gestão de pessoas para os próximos anos: administrar com pessoas, *downsizing*, focar o negócio principal da organização, efetuar consultoria interna, transferir decisões para a gerência de linha, conectar-se com negócio principal da empresa, promover uma cultura organizacional participativa e democrática, utilizar mecanismos de motivação e realização pessoal, valorizar as características individuais dos colaboradores, orientar-se para cliente interno e externo, criar valor para a empresa e para o cliente, preparar a empresa e as pessoas para o futuro e adquirir uma visão focada no mercado externo, também utilizando-se de *benchmarking*.

Conclusão

As características da sociedade da informação, identificadas neste trabalho, vêm, de forma impressionante, ao encontro de cenários previstos por Drucker (1985) e Toffler (1990), há mais de duas décadas. Uma análise mais detalhada da biografia e obra completa destes autores poderia levar a um estudo aprofundado das habilidades e comportamentos pessoais identificados nestes indivíduos que os capacitariam a vislumbrar de forma bastante específica, muitas tendências hoje comprovadas.

É notório que os cenários concebidos por estes dois renomados autores foram referência para ações estratégicas de diversas organizações e

empresários que ajudaram a construir o nosso “presente” como ele hoje se afigura.

Esta é uma confirmação de que a definição de projeções de futuro, embasadas e criteriosas, revelam-se essenciais para o desenvolvimento de ações empresariais, dentre elas, o estabelecimento de estratégias de gestão de pessoas.

Considerando cenários de médio e longo prazo, é possível coordenar planos corporativos de desenvolvimento humano, administrando as mudanças com as pessoas (CHIAVENATO, 2004), e criando um contínuo raciocínio organizacional focado na arquitetura do futuro.

Referências

- ALBRETCH, K. Programando o futuro: o trem da linha norte. São Paulo: Makron Books, 1994. 199 p.
- BECK, U.; BECK-GERNSHWEIN, E. Individualization UK: Sage, 2002. 222 p.
- CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 576 p.
- DRUCKER, P. Administração em tempos turbulentos. São Paulo: Livraria Pioneira, 1985. 206 p.
- FRIEDMAN, T. L. O mundo é plano: uma breve história do século XXI. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005. 471 p.
- LASH, S. Critique of Information UK: Sage, 2002. 234 p.
- MALVEZZI, S. Psicologia organizacional. In: CONGRESSO INTERNACIONAL INTERFACES DA PSICOLOGIA, 1999, Évora. Actas... Évora: Universidade de Évora, 1999. p. 313-326.
- TOFFLER, A. A terceira onda. Rio de Janeiro: Record, 1990. 491 p.



Informática Agropecuária

**Ministério da
Agricultura, Pecuária
e Abastecimento**

