

MUNDO EM TRANSFORMAÇÃO: Profissional do Futuro na era Digital. Visão de Executivos da Serra Gaúcha para o desenvolvimento deste profissional

Ana Maria Bortolon,
Eder Varaschin Boeira
Morgana Fackin Castilhos
Vanusa Marcelino Boff

RESUMO: Em tempos de mudanças constantes, se sobressaem aqueles que se antecipam e se adequam com maior velocidade. O profissional de hoje precisa acompanhar estas mudanças e nosso objetivo ao escrever este artigo é entender como os profissionais se desenvolvem para manterem-se no mercado, empregados, vivendo o agora e preparando-se para o amanhã. Para responder a esse questionamento participaram do estudo cinco executivos de empresas da Serra Gaúcha. Através de uma pesquisa exploratória, compartilham suas visões sobre desenvolvimento profissional e perfil ideal do profissional do futuro. Foi constatado ambientes onde o trabalho não é medido pelo tempo de expediente, mas sim pela entrega de resultados. Ficou evidenciado a necessidade de desenvolver competências como o intraempreendedorismo, habilidade de aprender e se adaptar, tomar decisões em um ambiente de incertezas e capacidades inter-relacionais. Apresentamos como o desenvolvimento destas competências estão sendo estimulados pelas empresas, ressaltamos algumas práticas valorizadas pelas organizações, como por exemplo o Autodesenvolvimento, que vem a ser um processo constante onde o próprio indivíduo busca recursos que propiciem a sua evolução e o Reskilling, que é a capacidade de desconstruir um conhecimento já adquirido para aprender algo totalmente novo.

Palavras-chave: Profissional do futuro, Transformação digital, Competências, intraempreendedorismo, Autodesenvolvimento e Reskilling.

1 INTRODUÇÃO

Com tantas mudanças ocorrendo ao mesmo tempo no mundo e nas organizações, é inevitável que surjam alguns questionamentos como: Como é o perfil do profissional do futuro? Quais são as principais características e comportamentos deste profissional? Como está sendo e como será seu desenvolvimento? Este estudo tem como objetivo trazer as respostas destas perguntas, tendo em vista a opinião de executivos de empresas de distintos segmentos da Serra Gaúcha.

Inicialmente, o estudo elucidada sobre quais transformações estamos passando, utilizando, principalmente, as teorias de Alvin Toffler e Domenico de Masi, onde são detalhadas as eras

da humanidade, havendo um aprofundamento na era digital, haja vista, que é o período histórico que estamos adentrando neste momento.

Considerando a atual fase de transição à qual estamos inseridos, é incoerente pensar em desenvolvimento humano e organizacional sem aprofundarmos o perfil do profissional que chamamos "do futuro". Conhecer a percepção dos executivos, sobre suas características e suas competências, avaliando se estas são condizentes com a literatura é imprescindível para validar o presente estudo e tomar consciência da realidade vivenciada na Serra Gaúcha.

Para tanto, o método utilizado foi pesquisa qualitativa com nível exploratório através de entrevista semiestruturada, onde foram entrevistados cinco executivos que atuam em cargos chaves na região da Serra Gaúcha, Rio Grande do Sul, Brasil, onde buscamos identificar as transformações nas organizações, as características e os comportamentos dos profissionais "do futuro", bem como as suas competências e formas de se desenvolver na era digital.

Priorizou-se o enfoque em novas formas de aprendizagem que conversem com as competências do profissional da atualidade, desenvolvendo os conceitos de autoaprendizagem e *reskilling* como fonte de desenvolvimento.

2 AS TRANSFORMAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES

Estamos a bordo de uma revolução tecnológica que mudará fundamentalmente a forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos. A transformação será diferente de qualquer coisa que o ser humano tenha experimentado antes, em sua escala, alcance e complexidade (SCHWHAT, 2016).

As novas tendências mundiais na economia estão trazendo reflexos para o mundo do trabalho. A mecanização e a automação dos processos produtivos estão extinguindo algumas profissões e dando origem a outras. Nesse sentido, é pertinente a compreensão da evolução da humanidade quanto ao seu desenvolvimento.

2.1 As Três Grandes Eras

A sensação de que tudo está mudando mais rapidamente não fica restrito ao âmbito das organizações. Profissionais de diversas áreas não conseguem mais se manter atualizados com os recentes acontecimentos em seu ramo. A sensação de estar em ambientes que se transformam e se recriam é um fato perceptível a todos.

Mas como conseguimos perceber essa aceleração? Toffler (1994) traz que essa sensação vem à tona quando as mudanças ocorrem em diversas áreas e em velocidades distintas, e é precisamente o desequilíbrio da mudança que a torna mensurável.

Toffler (1980) explica e contextualiza este cenário de forma simples e clara, dividindo a humanidade em três grandes eras, as quais foram precedidas por ondas de mudanças profundas. O que distingue uma onda da outra é a forma na qual o ser humano gera riqueza e qual é a sua fonte de felicidade.

Este capítulo tem como principal objetivo situar o leitor nas eras e ondas de mudança que a humanidade já presenciou. Elucidando o reconhecimento de que estamos sim no meio de uma nova onda de transição da humanidade.

2.1.1 O Início Da Era Agrícola

A sociedade agrícola se constituiu após a primeira onda revolucionária do ser humano: saímos da civilização nômade, nos juntamos em uma sociedade e iniciamos a geração de riqueza através da terra.

Neste período, que durou até por volta de 1750 DC, os meios de produção de riqueza eram a terra, alguns implementos agrícolas, os insumos básicos e o trabalho do ser humano e de animais, que fornecia toda a energia que era necessária para o processo produtivo. Do ser humano se esperava apenas que tivesse um mínimo de conhecimento sobre quando e como plantar e colher e a força física para trabalhar. (TOFFLER, 1980).

Quando nômades, a maioria dos seres humanos viviam em pequenos grupos, frequentemente migradores, e alimentavam-se da pesca, da caça ou pastoreando. Em algum ponto, aproximadamente há dez milênios, começou a revolução agrícola, que avançou lentamente através do planeta, espalhando aldeias, colônias, o cultivo das terras e um novo modo de vida (TOFFLER, 1980).

2.1.2 A Era Industrial

Segundo Toffler (1980), a Revolução Industrial foi a grande protagonista do início da segunda onda de mudança, modificando sociedades antigas e gerando uma civilização totalmente nova e recriada. O processo de industrialização se espalhou pelo mundo mais

rapidamente do que a agricultura se dissipava. “Assim, dois processos de mudança, separados e distintos, rolavam através da terra simultaneamente, a velocidades diferentes.” (p. 27).

A forma de riqueza desta era sai da terra para a manufatura industrial e o comércio de bens. A extração da energia de carvão, gás e petróleo e a invenção da máquina a vapor acelerou o crescimento desta era e contribuiu diretamente com sua rápida disseminação através do mundo. (TOFFLER, 1980).

Domenico de Masi (2003) traz em resumo algumas características que ilustram fortemente a era industrial:

- Concentração de trabalhadores assalariados nas fábricas e empresas de produção industrial;
- Predomínio da contribuição prestada pela indústria à formação da renda nacional;
- Separação entre o lugar onde se vive e o local de trabalho, entre sistema familiar e sistema profissional, com a progressiva substituição da família extensa pela família nuclear;
- Progressiva urbanização e escolarização em massa
- Presença conflitual, nas fábricas, de duas partes sociais – empregadores e empregados – distintas, reconhecíveis e contrapostas;
- Existência de uma rígida hierarquia entre os vários países, estabelecida com base no Produto Interno Bruto, na propriedade das matérias-primas e dos meios de produção.

2.1.3 A Era Digital

A era digital é a terceira fase de mudanças ao longo dos anos. Traz consigo aspectos relacionados a novos estilos de família, novos modos de trabalho, novos conflitos políticos e uma alteração da consciência do homem. (TOFFLER, 1980)

“Fragmentos desta nova civilização já existem hoje. Milhões de homens já estão ordenando sua vida pelos ritmos de amanhã. Outros, aterrorizados com o futuro, se desesperam e futilmente refugiam-se no passado, procurando restaurar aquele velho mundo que lhes dá segurança.” (TOFFLER, 1980, p. 23.)

Esta era traz à tona o fato de que o ser humano deve cooperar. A felicidade retorna para o ser, e não mais o “ter”, como na era industrial. O conhecimento é a nova forma de riqueza e

poder. A grande força guia desta transformação é a revolução no setor das informações e das tecnologias (BATALHA, 2017).

Batalha (2017) pontua ainda que este fenômeno é impulsionado pela transformação digital, onde a mobilidade, agilidade, automação e inteligência artificial vêm mudando a rotina de trabalho nas empresas, e da forma de se fazer gestão. É uma mudança cultural que exige que as organizações desafiem continuamente o *status quo*, experimentem novas ideias com maior frequência e se sintam à vontade com as falhas. Isso, por vezes, implica em afastar-se dos processos estabelecidos para dar espaço às novas práticas.

Abaixo, segue um quadro resumo que compara os principais pontos das três grandes eras:

	Definição	Fonte de Riqueza	Fonte de Felicidade
A Era Agrícola	Define que somos seres individuais, precisamos sobreviver.	A forma de poder é física representada pelas terras.	A fonte de felicidade é representada pela propriedade.
A Era Industrial	Define que somos separados e temos que competir.	A forma de poder é representada pelo dinheiro.	A felicidade desta era é o “ter”.
A Era Digital (pós-industrial)	Define que somos vinculados e temos que cooperar.	A forma de poder é o conhecimento.	A felicidade desta era é o “ser”.

Fonte: quadro criado pelo próprio autor, com informações do artigo <https://pt.linkedin.com/pulse/estejamos-preparados-para-surfar-quarta-onda-maciel-junior>

3 O PERFIL DO PROFISSIONAL DO FUTURO

Com os novos desafios da era digital, gestores das mais diversas áreas passam a ter que desenvolver competências para transformar suas organizações. A transformação digital envolve uma mudança na liderança, um pensamento diferente, o encorajamento da inovação e de novos modelos de negócios, incorporando a digitalização de ativos e um aumento de uso de tecnologia para melhorar a experiência dos funcionários, clientes, fornecedores, parceiros e partes interessadas da sua organização (MARCONDES, 2007).

Apesar do tema transformação não ser uma novidade em estudos de gestão, o avanço recente das novas tecnologias digitais o torna crítico para a sobrevivência das organizações, em

mercados cada vez mais dinâmicos e intensivos nas novas tecnologias digitais. Neste contexto de nova era, a transformação das empresas não é mais uma questão de “e se acontecer”, mas sim uma questão de “quando vai acontecer”, e a resposta está em nossa cara: agora.

É fato que precisamos nos transformar para atuarmos de forma eficaz, compreendendo o impacto dessas mudanças na vida pessoal e na atuação profissional. Este modelo requer saber pensar, encontrar soluções e agir de acordo com as exigências de um mundo digital.

A compreensão do impacto das tecnologias é fundamental para a sobrevivência das empresas e também para os profissionais, manterem os trabalhos e renda. A transformação digital muda os hábitos e forma de consumo da população e, conseqüentemente os modelos de negócio, que por sua vez, exigem uma reinvenção profissional na carreira dos indivíduos. O trabalho não ocupará um espaço de expediente, de preenchimento de carga horária, mas sim de entrega de resultados. Para isso, características empreendedoras são imprescindíveis, o profissional do futuro será um autônomo, com visão multidisciplinar e com empreendedorismo corporativo (RONSONI, 2018).

Além do intraempreendedorismo, outras características são importante no profissional do futuro, como a habilidade de aprender e se adaptar, tomar de decisões em um ambiente de incertezas e capacidades inter-relacionais (RONSONI, 2018).

Ronsoni (2018) em sua pesquisa buscou identificar o que diferencia os empreendedores corporativos dos demais. O objetivo era analisar quais as características que fazem destes profissionais indispensáveis nas organizações e referência na função que exercem. Com isso, ele chegou a três modelos mentais: o relacional, o decisório e o realizador. Estes modelos mentais são um conjunto de crenças, valores e características que estruturam o comportamento e o agir do indivíduo intraempreendedor.

A mente relacional são as relações com as outras pessoas, a mente decisória é a forma como o indivíduo passa a agir e tomar uma decisão e a terceira, mente realizadora é como o profissional lida consigo e a forma como realiza a autogestão. As três mentes juntas e desenvolvidas são a conexão dos profissionais intraempreendedores, denominada de tríade de inteligência executiva (RONSONI, 2018).

Ronsoni (2018) acrescenta outra competência, o autodomínio, que ele considera a chave para obtenção dos melhores resultados. Tendo em vista o ambiente das organizações, e a diversidade tecnológica ter autodomínio não é uma tarefa simples, pois vivemos cercados de

distrações, manter o foco e não sair do que foi proposto, conseguindo atingir as metas é o grande desafio. Autodomínio é o que permite focar suas energias e abandonar as outras atividades.

Corroborando com a teoria de Ronsoni, temos a Indústria 4.0 que também impulsiona o desenvolvimento de algumas competências. Na reportagem da revista Exame, publicada em 2017, são denominadas quatro características que os profissionais precisarão desenvolver. São elas: formação multidisciplinar, capacidade de adaptação, senso de urgência e bom relacionamento (EXAME, 2017).

3.1 As Competências na Era Digital

Visão futurista para alguns, realidade para outros, mas as novas tecnologias estão mudando a maneira como as pessoas vivem e trabalham. Colegas que trabalham juntos, mas estão fisicamente separados, empresas com menos níveis hierárquicos e responsabilidades compartilhadas, robôs substituindo a mão de obra humana. Com a quarta revolução industrial, o crescimento exponencial da inteligência artificial, computação cognitiva, impressões 3D e biotecnologia os modelos de negócio e os profissionais irão precisar se desenvolver e se adaptar com novas realidades. (MARINO, 2018).

Diante destas transformações, as competências precisam acompanhar o novo modelo da era digital, frente ao mundo de constantes reviravoltas e incertezas. A Revista Você SA edição 24, de 2018 analisou pesquisas de órgãos como Fórum Econômico Mundial, Gartner, Capgemini e Falconi. Todas essas instituições ouviram mais de 14.000 pessoas, entre empregados e líderes, de cerca de 1000 empresas em 130 países.

O resultado mapeou cinco competências indispensáveis no mundo frente a quarta revolução industrial, as novas tecnologias, e as constantes transformações. São elas: comunicação, resolução de problemas, atenção aos detalhes, pensamento digital e poder de adaptação (MARINO, 2018)

A comunicação, competência mais requerida entre todas, objetiva a parte falada e escrita. As pessoas não devem apenas se comunicar, mas sim expressar bem o que querem e atingir os objetivos. Diante de volumes monstruosos de dados, a destreza em administrar o que é importante do que não é, de consolidar as informações e absorver e transmitir apenas o que interessa é a comunicação assertiva. Não basta apenas se comunicar, mas sim ser assertivo na condução e na forma (MARINO, 2018).

Outro aspecto importante é minimizar os erros de grafia, gramática ou pronúncia. Pode parecer básico, mas com o surgimento dos *chatbots* (sistemas de inteligência artificial que escrevem e gerenciam a troca de mensagens entre empresas e clientes), quem se capacitar e exercer um diálogo corretamente ganhará espaço. Cursos de oratória, escrita e *storytelling* são características que completam a comunicação na era digital. (MARINO, 2018)

Com as novas formas de trabalho, com menos níveis hierárquicos, a competência na resolução de problemas é algo a ser desenvolvido e praticado por todos os profissionais. Nos dias de hoje não podemos mais esperar pela aprovação de várias pessoas para tomar uma decisão e solucionar algo. O profissional deve encarar a situação como uma oportunidade de aprendizado, ter capacidade analítica, disciplina para seguir os processos de resolução e resiliência para aceitar os problemas que surgirão no decorrer (MARINO, 2018).

Vivemos hoje na abundância de informações, a distração tomou conta e a atenção aos detalhes é a competência a ser desenvolvida e reafirmada nos indivíduos. A visão detalhista auxilia na capacidade de argumentação e na descoberta de soluções. Com esta abordagem focada nos detalhes, conseguimos distinguir os importantes dos inúteis (MARINO, 2018).

O pensamento digital é a competência que as empresas têm maior carência. Esta competência não está ligada apenas no conhecimento de tecnologias, mas sim em ter uma mente aberta para o novo e as mudanças. Complementando o perfil do pensamento digital estão a mentalidade empreendedora, capacidade de interpretar grandes fluxos de dados e colaboração ativa. (MARINO, 2018)

Por fim, o poder de adaptação completa as cinco competências da era digital. Em um mundo que as transformações velozes fazem parte da rotina, adaptações a novos cenários se torna uma habilidade importante. O objetivo é trabalhar bem no presente e pensar no futuro, estudando tendências e antecipando às novidades. Para o desenvolvimento desta competência sugere-se coaching ou terapia com o objetivo de aumentar a paciência e resiliência. (MARINO, 2018).

4 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Conforme Bitencourt (2010), o desenvolvimento profissional passa necessariamente pelo desenvolvimento pessoal, ou seja, não há como se desenvolver profissionalmente sem se desenvolver como pessoa.

A cada novo momento (era) em que a humanidade se encontra, novas competências são exigidas das pessoas e conseqüentemente novas formas de aprender a desenvolver estas competências se fazem necessárias. Não é fácil acompanhar as mudanças às quais estamos expostos e nem mesmo a velocidade com que elas ocorrem, a exigência de profissionais especializados, a complexidade dos problemas e o ritmo da globalização são fatores que produzem o que se pode chamar de diversidade intelectual (LEONARD-BARTON, 1998).

Graças à popularização do acesso à tecnologia, técnicas de treinamento estão mudando e esse fato tem propiciado uma modernização dos processos de aprendizagem (PAIXÃO, 2003). Empresas que utilizam conhecimento como seu principal recurso têm melhores condições de estabelecer suas competências essenciais, e desta forma podemos afirmar que os ativos de conhecimento de uma empresa possuem mais valor do que seus ativos físicos (PRAHALAD E HAMEL, 1990).

Para Moscovici, (1995) a organização é responsável pelo provimento de condições que propiciem o desenvolvimento de cada profissional, mas isso não descarta a importância do esforço pessoal para aproveitar e buscar oportunidades de desenvolvimento.

4.1 Autodesenvolvimento

Um aspecto muito importante para o desenvolvimento do ser humano conforme Drucker (2002) é reconhecer quais são os seus valores, entender o que tem importância para ele, quais tradições ele preza e quais princípios direcionam suas ações. Também é primordial o fato de a pessoa estar no lugar certo, ter oportunidades para se desenvolver e ter a consciência de como aplicar suas potencialidades.

Bourner (1982) assim como Drucker acredita que o indivíduo poderá direcionar seu desenvolvimento se conhecer a si próprio, suas necessidades, sua forma de ser, identificar habilidades, comportamentos, atitudes e valores. Conseqüentemente, esse processo repercutirá no potencial de aprendizagem do sujeito.

Se autodesenvolver é um processo constante onde o próprio indivíduo busca recursos que propiciem a sua evolução. Esta tem sido, portanto, uma competência profissional muito

valorizada pelas organizações, pois pessoas com esta característica adotam uma postura voltada à aprendizagem contínua e conforme Bitencourt (2009) o autodesenvolvimento possibilita a conquista ou aumento da autonomia, permitindo que o indivíduo atue com maior liberdade de escolha frente às alternativas, encorajando-o a ser mais construtivo em suas relações e motivando-o ao aperfeiçoamento. Se a autonomia do profissional for incentivada, necessariamente seu pensamento crítico será estimulado, o que é base da expressão humana.

[...] o autodesenvolvimento parece significar tanto adquirir mais capacidade quanto mais peso como pessoa. Ao focalizar a responsabilidade, as pessoas assumem uma visão maior com relação a si mesma. Não se trata de vaidade, de orgulho, mas de respeito próprio e de autoconfiança. É algo que não se pode tirar da pessoa, uma vez adquirido. Está fora e ao mesmo tempo dentro de mim. (DRUCKER 2002, p. 165).

Acredita-se que é possível estimular a cultura de autodesenvolvimento nas organizações, e de acordo com Stepanski e Costa (2012) faz-se necessário propiciar momentos para refletir e criar planos de autodesenvolvimento e entre outras ações, sensibilizar os gestores para que estimulem o autodesenvolvimento dos membros da sua equipe.

4.2 Reskilling - Saber Aprender, Desaprender e Reaprender

"O analfabeto do século XXI não será aquele que não consegue ler e escrever, mas aquele que não consegue aprender, desaprender e reaprender." (TOFFLER, ALVIN)

Apresentam-se cenários complexos ao nossos olhos. A era digital, com todo seu compartilhamento de informações à velocidade da luz, não permite mais que uma escola ou universidade sejam nossas únicas fontes de aprendizagem. O obsoleto bate à nossa porta de forma constante, e transforma tudo muito mais rapidamente do que poderíamos imaginar (SILVESTRE, 2011).

Saber aprender a aprender tornou-se crucial. Aqueles que conseguem atualizar suas habilidades com mais facilidade claramente se destacam dos demais. A aprendizagem é feita em diferentes contextos, tempos e domínios. O diferencial deste conceito está diretamente ligado a atitude pró-ativa do aprendiz em se apropriar de um conteúdo ou dominar uma área de conhecimento (PEIXOTO, 2010).

Além de uma atitude pró-ativa em relação a aprendizagem, a desconstrução de um conhecimento já adquirido para algo totalmente novo requer um novo posicionamento do aprendiz. Precisamos saber aprender a desaprender, e para isso é necessário apresentar

humildade, inteligência e muita plasticidade mental para escolher de forma eficaz quais conhecimentos deve preservar e quais deve desconsiderar (SILVESTRE, 2011).

O *reskilling* quando aplicado ao conceito de aprendizagem ao longo da vida, traduz uma nova forma de desenvolvimento humano para os profissionais do século XXI. O desenvolvimento não é mais em sala de aula, em tempo definido. Além de estar em constante aprendizagem, devemos abrir mão de velhas certezas e nos tornar um eterno aprendiz (ELIAS, 2018).

4.3 Treinamento e Desenvolvimento

Para Boog (2013), aprimorar as competências, o conhecimento técnico e acadêmico, o talento, a cultura, a criatividade e a inteligência emocional de seus colaboradores são os principais investimentos das organizações na economia contemporânea. Se no primeiro momento a tecnologia surgiu como um desafio para as empresas, rapidamente foi percebida como uma oportunidade única de desenvolvimento ágil de suas equipes, transformação cultural, de melhoria contínua de desempenho dos seus negócios e competitividade frente aos concorrentes. Toda essa nova realidade se evidencia com uma força ainda maior através da aprendizagem corporativa sendo o elo principal deste processo de transformação organizacional digital.

Nesse âmbito, capacitar pessoas é fundamental para a construção de diferenciais competitivos nos negócios. No fim da década de 80 a Educação Corporativa se torna um “boom” devido à implantação das Universidades Corporativas nas empresas, com o objetivo de construir programas de desenvolvimento educacional específicos para os diversos segmentos de negócio, que privilegiavam a Gestão de Competências organizacionais e individuais como ferramenta para o desdobramento do planejamento estratégico, visando à busca pela excelência do serviço e a garantia da competitividade. Esse movimento impulsionou a instalação de uma nova mentalidade, que tinha como premissa a formação e desenvolvimento dos talentos na gestão dos negócios, promovendo a Gestão do Conhecimento Organizacional para gerar, assimilar, difundir e aplicar, um sistema de educação estratégica por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua (RIBEIRO, 2018).

As tecnologias digitais tornam tão rápido, tão fáceis e tão barato testar ideias, que as empresas hoje precisam dominar a arte da experimentação rápida. Mudança de *Mindset* é pra já! Nós estamos em permanente transformação, o trabalho está em transformação e nossas competências precisam estar em constante desenvolvimento (DAVID, 2017).

Percebemos toda essa transformação, também nos novos termos desse mundo digital a revista “Melhor Gestão de Pessoas”, descreve por exemplo, que vivemos para uma grande “Muvuca“, mas não com o significado de confusão, bagunça, tumulto e sim a M.U.V.U.C.A de: M (Meaningful): Propósito, significado ao que fazemos; U (Universal): Universal, análise do impacto das nossas decisões; V (Volatile): Inconstante, mudança rápida; U (Uncertainty): Incerto; C (Complex): Complexo, difíceis de traduzir; A (Ambiguous): Ambíguo, instável.

Chiavenato (2009), diz que o treinamento e o desenvolvimento já cumpriram a sua missão. Muitas são as tendências e inovações tecnológicas, mas é preciso uma profunda análise diagnóstica sobre em que estágio sua empresa e seus colaboradores se encontram, pois para que tenhamos resultados assertivos e eficazes, as organizações precisam ter a capacidade de “enxergar o futuro”, mas também de avaliar necessidades e recursos para implantar e desenvolver novos sistemas de desenvolvimento de talentos adequados a cada projeto e ao que se pretende atingir. Neste sentido necessitamos de propósito no que fazemos e precisamos nos mover de forma universalizada.

David (2017), diz que é necessário encarar a inovação de maneira totalmente diferente, com base na validação de novas ideias por meio do aprendizado rápido e interativo. Para cumprir esse papel de auxiliar a empresa a “enxergar o futuro” antes de seus concorrentes, se destaca algumas ações e tendências que a Educação Corporativa, lançando mão de novas Tecnologias Digitais nos disponibiliza:

- Personalização dos projetos: treinamentos com base em competências e alinhadas ao negócio da empresa;
- Trilhas de Aprendizagem: de acordo com as competências de seus colaboradores, se forma uma trilha de aprendizagem para que o funcionário desenvolva novas habilidades para agregar ao objetivo da empresa;
- Treinamentos EAD: o ensino a distância se destaca a cada dia mais nas empresas e na Educação Brasileira, com cursos de diferentes níveis: livre, médio, graduação, extensão e pós MBA;
- BIG DATA, Avaliação e Mensuração diagnóstica dos resultados: após cursos e treinamentos executados, verificam-se junto às áreas do pessoal treinado os resultados alcançados, e quais pontos de melhoria e ajustes a serem feitos, dando desta forma valor ao que foi entregue e aprendido. Análise extremamente importante dos indicadores para ações futuras;

- Business Games e Gamification: jogos de negócios que tem como objetivo através do lúdico, possibilitar a criatividade e inovação na solução de problemas e estimular uma competição saudável internamente.
- MicroLearning: por muitos chamada de “pílulas de conhecimento”, que são apresentadas na maioria das vezes de forma virtual, com conteúdos de curta duração, para que o funcionário tenha acesso aos poucos, facilitando no processo de aprendizado;
- Mobile Learning: muito utilizado atualmente é a maior tendência da Educação Corporativa, pois é utilizado através dos smartphones e tablets como ferramentas de aprendizado, facilitando ter todo o treinamento e conteúdo a sua mão;
- Mídias sociais: através de blogs, microblogs, canais do Youtube, Facebook, onde normalmente se apresentam conteúdos para aprendizados específicos.

E assim chegamos até aqui, através da experimentação e implantação da Educação Corporativa como ferramenta de alavanca da Gestão do Conhecimento e de melhoria contínua dos resultados organizacionais, com comprometimento e engajamento de todos no propósito que se constrói, tendo a Tecnologia como instrumento fundamental no desdobramento, alcance e valor agregado no ato de pertencer a esse processo de transformação do capital intelectual nas organizações.

5 METODOLOGIA

Conforme Matias-Pereira (2012) metodologia científica é um roteiro de investigação que por intermédio de um conjunto de ações estabelecidas pretende se chegar ao conhecimento ou uma verdade científica.

Esta pesquisa tem natureza qualitativa com nível exploratório através de entrevista semiestruturada, sendo criado um roteiro para tal. A preocupação na pesquisa qualitativa é o entendimento deste fenômeno a partir das perspectivas dos participantes e não dos pesquisadores, estes que devem ter o contato direto com o ambiente investigado. (MERRIAM, 2002 apud, GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2010).

Uma das técnicas de pesquisa que está dentro do delineamento qualitativo exploratório é a entrevista semiestruturada. A entrevista emprega uma técnica de investigação. São formuladas perguntas ao investigado com o objetivo de adquirir dados interessantes à investigação (KLEIN et al., 2015).

A entrevista semiestruturada foi aplicada com executivos de cinco empresas de áreas distintas em Caxias do Sul. Cada empresa será apresentada através de uma letra para preservar o sigilo de suas informações. Foi utilizada a análise de conteúdo para a descrição dos resultados. A análise de conteúdo é um processo metódico para agrupar e extrair conclusões de um texto, sendo usada nas formas escrita, de áudio e vídeo, garantindo a confiabilidade da pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2011).

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As entrevistas foram realizadas com executivos de cinco empresas da região, identificadas neste artigo como A, B, C, D e E. O questionário foi composto por perguntas interrogativas baseadas no perfil da empresa, faturamento e em aspectos ligados ao tema deste artigo, visando o perfil do profissional na era digital, mudanças e transformações no modelo de negócio.

Os dados elencados com as entrevistas, situam as empresa B, D e E na era industrial, sendo que podemos supor, com base nos conceitos de Toffler (1980), que essas empresas estão em fase de transição, ao passo, que apresentam, simultaneamente ações que se enquadram na era industrial (processos internos burocráticos, e até mesmo engessados) e também ações da era digital (principalmente no que tange às ações de desenvolvimento e postura frente a gestão de pessoas, com processos personalizados, focando nas demandas individuais dos profissionais). O Executivo da empresa B pondera que a transição de era para sua empresa será longo e gradual, sendo incorporado com ações de projetos menores, introduzindo a prototipagem como conceito para validar o modelo e assim expandir para toda a estrutura. Um dos exemplos citados foi a transformação do processo de Recrutamento e Seleção, na qual utiliza Inteligência Artificial para a busca de candidatos que apresentem competências digitais. De acordo com BATALHA (2017), a inclusão de tecnologia nos processos já pré-estabelecidos contribuem diretamente com a mudança cultural exigida neste processo.

As empresas A e C são oriundas da era digital, com características bem definidas dessa era, seu modelo de negócio tem enfoque no “ser” e não no “ter” (TOFFLER, 1980). Na visão dos seus executivos, ser uma empresa digital nesse momento, caracterizado pela transformação traz a tona novos desafios e conflitos, pois pela fluidez da mudança e falta de referências, as organizações acabam sendo precursoras em suas áreas. Um exemplo disso, está no fato da empresa A não ter organograma e nem cargos definidos entre os colaboradores, pois entendem

que o profissional precisa ter liberdade para atuar onde se sente mais à vontade. O executivo da empresa C destaca a importância dos projetos colaborativos, onde há uma troca mútua para o desenvolvimento das atividades.

Dentre as muitas mudanças que estamos vivenciando, é expressivo o enfoque que as organizações têm dado ao perfil profissional, onde há uma crescente valorização das características individuais e postura do sujeito (MARCONDES, 2007). Todas as empresas apontaram os aspectos pessoais como imprescindíveis para a contratação de um novo funcionário, citando inclusive que as competências técnicas podem ser desenvolvidas internamente. Drucker (2002), afirma que os interesses pessoais dos profissionais precisam estar alinhados com a cultura da empresa, sendo que a satisfação profissional só é atingida quando o sujeito se sente realizado com a sua atividade. Cada vez mais, há uma consciência de que a felicidade provém da realização pessoal nos diversos aspectos da vida, incluindo a realização profissional (Toffler, 1980). Nesse sentido, as empresas visam a seleção de profissionais cujas características pessoais e comportamentais estejam alinhados com os propósitos da empresa, isto é, que consiga lidar com a liberdade no trabalho e ainda assim manter o foco nos resultados (mesmo que a empresa não faça uso indicadores para mensurá-los).

Alinhado a esse discurso, Ronsoni (2018) destaca que estamos vivendo em um momento de reinvenção profissional, cujas burocracias organizacionais estão sendo trocadas pela entrega de resultados, ou seja, segue o conceito de empreendedorismo corporativo. Isto fica extremamente evidente no discurso dos executivos das empresas A e C, que já se encontram na era digital, ao passo que as empresas B, C e D que estão em transição, afirmam ter o foco na entrega, contudo, esta ainda está intimamente vinculada com os indicadores formais da empresa.

Na busca por resultados, a empresa A destaca o autogerenciamento como meio para que os profissionais consigam atender às expectativas da organização. O executivo da empresa C cita a maturidade para lidar com a liberdade no trabalho e o foco no resultado como pontos primordiais para os profissionais de empresas que se enquadrem no modelo digital.

Outro aspecto, apontado como importante para os profissionais da atualidade é o autodesenvolvimento que, de acordo com Bitencourt (2010), é uma das competências mais importantes nas organizações, pois acelera a aprendizagem contínua e estimula o aumento da autonomia e liberdade frente às escolhas. Em todas as empresas a competência de autodesenvolvimento foi citada, sendo que o executivo da empresa B destaca o protagonismo

do próprio profissional como o comportamento alavancador desse processo de transformação. As características de aprendizagem constante, desconstrução e autoconhecimento, aliadas a uma liderança aberta, transformam o ambiente como um todo. Basta a empresa estar aberta a receber esta transformação.

No que tange o desenvolvimento do profissional do futuro, a empresa A destaca a coletividade, pois para eles, a equipe ideal é composta por pessoas com competências distintas e complementares. Para a empresa C o profissional do futuro tem o desafio de manter o foco em meio ao turbilhão de informações no qual está intermitentemente inserido, e além de ter visão sistêmica e ter a capacidade de executar seus projetos, ou seja, o para ele, o profissional do futuro também precisa ser um realizador. O perfil descrito por estes executivos já atuam nas empresas A e C, e estão em consonância com o perfil de profissional descrito na reportagem da revista *Você SA*.

A empresa B expõe que o profissional do futuro tem como principal característica a capacidade de desconstruir, de aprender, e se reinventar, aceitando a volatilidade dos conhecimentos na atualidade, seu pensamento corrobora com os preceitos de Peixoto (2010) onde aqueles que conseguem atualizar suas habilidades com mais facilidade claramente se destacam dos demais. O autor também salienta a importância de buscar por novas fontes de conhecimento, que o executivo da empresa B se orgulha de citar como algumas ações que a sua empresa realiza, tais como a participação dos profissionais em eventos de inovação e a realização de palestras com profissionais referência na área, sempre com o objetivo de proporcionar às pessoas novos ambientes e novas formas de realizar suas atividades.

Competências e ações de desenvolvimento que permeiam o pensamento digital não foram encontradas nas empresas D e E, e sua percepção de profissional do futuro está na capacidade de se autogerenciar e ser inovador. Este resultado demonstra que nem todas as empresas são velozes e conseguem acompanhar as mudanças às quais estamos expostos. Talvez, a exigência do mercado virá em breve e estas empresas terão que acelerar sua forma de desenvolver pessoas e processos (LEONARD-BARTON, 1998).

7 CONCLUSÕES

Schwhat (2016) afirma que estamos a bordo de uma revolução tecnológica que mudará fundamentalmente a forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos. A transformação

será diferente de qualquer coisa que o ser humano tenha experimentado antes, em sua escala, alcance e complexidade.

Neste contexto, este artigo se propôs a reunir conceitos acadêmicos que são amplamente disseminados hoje em dia tanto em artigos de revista, quanto eventos, palestras e livros no mundo inteiro. Trouxemos conceitos a respeito das Eras e ondas de mudança das organizações, e conforme Toffler (1980) a humanidade passou por três grandes eras, as quais foram precedidas por ondas de mudanças profundas. Essas ondas se distinguem pela forma na qual o ser humano gera riqueza e qual é a sua fonte de felicidade.

Também abordamos sobre Transformação Digital, traduzida facilmente como uma maior adesão da tecnologia em atividades antes manuais e que nos exige uma forma de pensar diferente, o que caracteriza o profissional do futuro.

Nosso objetivo ao realizar a pesquisa de âmbito exploratório em algumas empresas bem diferentes entre si foi analisar o quanto estas empresas estão inseridas no contexto da Transformação Digital, e também, entender o que elas esperam dos profissionais para acompanharem esta turbulência de mudanças que nos acometem no dia a dia.

No âmbito do desenvolvimento profissional, os resultados apresentaram que nas empresas onde a Era Digital já está estabelecida ou prestes a se estabelecer, novas formas de desenvolvimento vêm se destacando em detrimento às formas tradicionais. Este é o caso do Autodesenvolvimento e do *Reskilling*, que são vistos como “o caminho” para elevar as competências dos profissionais de hoje, e que colocam em evidência características de protagonismo e autonomia das pessoas que utilizam estas formas para se desenvolver. Também constatamos que é papel das organizações estimular e direcionar o desenvolvimento dos profissionais.

Ao contrário deste cenário, constatamos que as empresas que ainda se encontram na Era Industrial possuem um pensamento mais linear, com contexto bem hierarquizado, primando por práticas de desenvolvimento tradicionais. Diante deste cenário observa-se uma necessidade iminente de mudanças culturais e técnicas para que estas empresas amadureçam os conceitos oriundos da Era Digital e traçam planos a curto e médio prazo para acompanharem as exigências não só do futuro, mas do agora. Certamente esta é uma forma inclusive, para que estas empresas retenham seus melhores talentos, que podem ser “perdidos” por ansiarem viver em um contexto de transformação digital.

Outra constatação se deu no que diz respeito à interligação do desenvolvimento pessoal e do desenvolvimento profissional. As empresas com maior aderência à Transformação Digital tem uma maior propensão a acreditar que há uma relação intrínseca entre vida pessoal e profissional, visto que a pessoa é uma só e para que o funcionário dê resultados satisfatórios no trabalho ele precisa estar em um ambiente que proporcione o equilíbrio, onde ele possa extravasar suas paixões e desenvolver suas potencialidades. Ou seja, ele não precisa passar da porta para fora da empresa para ser quem ele realmente é, e sim, ele deve poder ser autêntico e realizado enquanto trabalha.

De modo geral ambos convergem que o desenvolvimento é necessário, independente do momento que as empresas estão. Indiferente das eras, o profissional precisa se desenvolver e buscar formas modernas e ágeis para ter conhecimento e pratica-las no dia-a-dia auxiliando na própria transformação do negócio em que sua organização está inserida.

Desse modo, a pesquisa realizada proporcionou considerações interessantes no que tange o perfil do profissional do futuro, pois, as mudanças tecnológicas trazem um novo cenário para os profissionais, onde o conhecimento prévio já não é mais pré-requisito e as inovações estão cada vez mais rapidamente se tornando obsoletas. Com a velocidade com que as novidades surgem, para se manter no mercado de trabalho, os profissionais precisam treinar habilidades como reskilling e autodesenvolvimento por iniciativa própria. Então, consoante com as respostas dos executivos que visam o profissional do futuro com essas características, percebemos que a era digital já está presente no nosso dia a dia, em diversos níveis e proporções, e que o perfil de profissional que foi descrito, não se trata de uma expectativa futura e sim de uma necessidade atual.

Como sugestão para pesquisas novas, a ampliação da amostra de empresas é fundamental para aprofundar o material. Outra questão é compreender que o perfil do profissional já está no presente e não no futuro. Os indivíduos de agora já fazem parte dessa geração do futuro e já devem entregar resultados diferenciados e inovadores no presente com perfil de futuro.

8 REFERÊNCIAS

- BATALHA, Felipe. **Transformação digital do rh: guia completo para sua empresa**. [S.l.], 2017. Disponível em: <<https://impulse.net.br/transformacao-digital-do-rh/>>. Acesso em 13 out. 2018.
- BITENCOURT, Claudia (Org.). **Gestão contemporânea de Pessoas: nova práticas, conceitos tradicionais**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BOOG, G. Gustavo. **Manual de treinamento e desenvolvimento, gestão estratégica**, 6 ed. – São Paulo – Pearson Education do Brasil, 2013.
- BOURNER, T. **Effective management and the development of self awareness: a plain manager's guide**. Career Development International, v.1, p.110-32, 1982.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**, 7 ed. rev e atual, Barueri, SP: Manole, 2009.
- COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. **Métodos de pesquisa em administração**. Tradução de Iuri Duquia Abreu. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- DAVID, L. Roges . **Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital**, Ed. São Paulo: Autêntica Business, 2017.
- DE MASI, Domenico. **O Futuro do Trabalho**. 4. Ed. São Paulo: José Olímpio, 2003.
- DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker**. São Paulo: Nobel, 2002.
- ELIAS, Marcelo de. **As novas competências essenciais para o mundo VUCA**. E-book. Disponível em < <http://marcelodeelias.com.br/e-book-as-novas-competencias-essenciais-para-o-mundo-vuca/> >. Acesso em 22 de outubro de 2018.
- ESTUDIO ABC. **Como será o profissional da indústria 4.0?**. [Sl.] Revista Exame, 07 jul 2017. Disponível em < <https://exame.abril.com.br/tecnologia/como-sera-o-profissional-da-industria-4-0> >. Acesso em 09 set 2018.
- ESTUDIO ABC. **Indústria 4.0 exigirá um novo profissional**. [Sl.] Revista Exame, 07 jul 2017. Disponível em < <https://exame.abril.com.br/tecnologia/industria-4-0-exigira-um-novo-profissional/> > Acesso e 09 set 2018.
- GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, Estratégias e Métodos**. 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2010.
- KLEIN, Amarolinda Zanela; SILVA, Lisiane Vasconcellos da Silva; MACHADO, Lisiane; AZEVEDO, Debora. **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- LEONARD-BARTON, D. **Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação**. RJ: FGV, 367p, 1998.

MARCEL JUNIOR, José Nazareno. **Estejamos preparados para surfar a quarta onda.** [S.l.]: LinkedIn, 2017. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/estejamos-preparados-para-surfar-quarta-onda-maciel-junior/?originalSubdomain=pt>>. Acesso em 12 out. 2018.

MARCONDES, V. **Novas tecnologias de conexão e o futuro**, Passo Fundo, 2007.

MARINO, Caroline. **Revista Você SA.** Chame a atenção do mercado. Edição 243, 2018

MATIAS-PEREIRA, Jose. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal.** 4 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

PAIXÃO, Regina. **O autodesenvolvimento e busca do aprendizado contínuo.** Rio de Janeiro, 2003.

PEIXOTO, Mauricio. **O que é aprender a aprender, nossos fundamentos.** 2010. Disponível em < <https://oaprendizemsaude.wordpress.com/2010/04/13/o-que-aprender-a-aprender-nossos-fundamentos/> >. Acesso em 22 de outubro de 2018.

PEREIRA, José Matias. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica.** 3 ed., São Paulo, Atlas, 2012.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** Harvard Business Review, Boston, p. 79-91, May/Jun. 1990.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de treinamento de pessoas**, ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

RONSONI, Marcus; GUARESCHI, Jean. **Mentoria Organizacional: Manual de Implantação de Programa Interno.** Porto Alegre, Ed. Primavera, 2018.

SCHWART, Gilson. **As profissões do futuro.** São Paulo, Ed. F. SP, 2016.

SILVESTRE, C. A. **Educação e formação de adultos e idosos - uma nova oportunidade.** Instituto Piaget: Lisboa, 2011.

STEPANSKI, Isabel. & COSTA, Maria E. **Aspectos Comportamentais na Gestão de Pessoas.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

TOFFLER, Alvin et al. **A terceira onda.** Rio de Janeiro, Record, 1980.

TOFFLER, Alvin, TOFFLER, Heidi. **Guerra e Anti-guerra: Sobrevivência na Aurora do Terceiro Milênio.** São Paulo. Ed. Record, 1994.