

## O TRABALHADOR DO CONHECIMENTO E AS NOVAS FORMAS DE GESTÃO

Daniel Duque Fagundes<sup>1</sup>

### RESUMO

A pesquisa consiste em entender quais são os principais desafios do profissional que busca conhecimento de novas habilidades e que se reinventa em sua forma de trabalhar para se manter empregado e principalmente com oportunidades de ascensão. O estudo busca também entender qual o desafio desse profissional e como ele pode lidar com novas formas de gestão por meio da sensibilidade e da percepção do mercado e seus desafios que, muitas vezes, podem ser desconhecidos por estarmos em uma fase de altas mudanças proporcionadas pela tecnologia, sociedade, economia. Tudo isso alinhado à capacidade intelectual de gerar valor percebido em seu trabalho dentro das organizações. Importante citar também a diferença entre a informação e o conhecimento, em que os dois se relacionam por meio do agente prático que é o trabalhador, ou seja, informação é tudo o que temos em livros, revistas, artigos, internet, aparelhos. Tudo é informação, já o conhecimento é a capacidade de executar algo a partir do que se aprendeu com a informação, afinal, sem conhecimento prático a informação não tem muito valor, pois é através dele que tudo é transformado e é ele quem faz o mundo evoluir constantemente. Alinhado a esse conhecimento, o artigo também visa a entender alguns dos muitos desafios que este profissional terá, principalmente adotando novas formas de gestão do seu dia a dia, demandas, trabalho e como se manter no mercado, tendo como seu maior aliado o conhecimento contínuo de suas habilidades e até mesmo novos conhecimentos por meio da sensibilidade profissional e necessidades do atual mercado.

**Palavras-chave:** desafios; conhecimento; mercado; profissional; gestão.

### 1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem como objetivo elencar os principais desafios do profissional do conhecimento, quais as formas pelas quais ele pode se preparar para passar pelas principais mudanças por meio do conhecimento contínuo adquirido e usar isso para sua estabilidade. O artigo objetiva também mostrar à sociedade que, apesar de a tecnologia mudar a forma como trabalhamos e gerimos tudo, é possível sim se manter empregado por meio da reinvenção e persistência no saber de novas habilidades.

A pesquisa é relevante porque visa alcançar um nível de conhecimento sobre o assunto a ponto de ser discutido com maior frequência e para que, quanto antes,

---

<sup>1</sup> Daniel Duque Fagundes do curso de Administração do Centro Universitário Paulistano/UNIPAULISTANA. *Email:* dadufa2015@gmail.com

esse profissional possa se preparar para este momento que já tem acontecido, apesar de estar no início da transição.

O trabalho também trata dos principais desafios da sociedade, refletidos em um profissional que busca, através do conhecimento, ser visto em meio a tantas mudanças que estão ocorrendo neste século. Apresenta uma proposta de discussão aberta sobre algo que pode afetar o mercado como um todo. Enfim, o artigo trata de demandas de mercado e sociais que estão a instar por mudanças na gestão de carreira.

O problema que está posto é o seguinte: como o profissional do conhecimento pode superar as mudanças do mercado? Como ele pode utilizar as novas formas de gestão para obter sucesso nesse desafio? Nossa hipótese é a de que, para que o profissional do conhecimento possa se preparar para o novo mercado, é necessária uma visão sistêmica dos processos, enxergar como um todo o seu e o trabalho dos demais ao redor, buscando novos conhecimentos, novas ideias, ser proativo, mudar positivamente a forma como as coisas são e de uma forma disruptiva, alcançar novos resultados por meio de estratégia de gestão.

Muitos autores, como Gisele Dziekaniak e Aires Rover (2011), em seu artigo publicado na revista da informação sobre “Sociedade do Conhecimento: características, demandas e requisitos”, entre outros, têm refletido sobre a transição da sociedade da informação para a sociedade do conhecimento.<sup>2</sup> Nesse sentido, é importante diferenciar esses dois modelos de sociedade.

A informação é basicamente a organização dos dados disponíveis em quaisquer objetos ou em ambientes digitais, tangível ou intangível. Ou seja, em tudo o que podemos ver, há algum tipo de informação, mesmo que não escrito. O fato de termos a capacidade de enxergar e discernir o que é ou o que pode ser um determinado item, se torna informação disponível.

Já o conhecimento é a habilidade adquirida de executar, manusear, criar, construir e ou utilizar algo na prática em que aprendemos a partir da informação. Dito isso, é importante fazer um relato da linha do tempo sobre a sociedade da informação e a sociedade do conhecimento.

---

<sup>2</sup> Alguns dos autores que dissertam a respeito da sociedade do conhecimento são: Gisele Dziekaniak, Aires Rover, Jose Eustáquio, Isabel Crista, Ana Lucia Kaniski.

A sociedade da informação surgiu no século XX no mesmo momento em que a tecnologia sofreu muitos avanços, os quais estamos ainda vivendo este tempo, pois há uma imensidão de informações disponíveis em todos os lugares e para todas as pessoas, a chamada “democratização de informações”. Isso trouxe a toda a sociedade uma nova perspectiva de entendimento sobretudo e principalmente a forma como nos organizamos como sociedade e a forma como determinamos o sistema social e econômico.

A sociedade do conhecimento, fase para a qual estamos evoluindo/transitando, tem por objetivo trazer mais prática a partir da informação adquirida. É possível ultrapassar os limites da informação e começar a executar esses dados que anteriormente eram feitos apenas por especialistas das mais variadas áreas de conhecimento.

A razão pela qual estamos passando para a sociedade do conhecimento é sem dúvida devido às mudanças proporcionadas pela tecnologia. Na medida em que o tempo passa, o mundo vem evoluindo cada vez mais rápido, as tecnologias que antes eram “novas” passam a ficar obsoletas na mesma velocidade em que evoluem. Diante disso, a quantidade de informações disponibilizadas para as pessoas passa a ser maior, aumentando conseqüentemente a busca pelo conhecimento.

Após os computadores e internet se difundirem, a população passou a ter acesso a grandes níveis de informações. Na prática tudo pode ser encontrado na internet atualmente, sem contar tudo o que é possível fazer hoje com um computador coisas que há pouco tempo eram muito difíceis ou até impossíveis, como conversar com outras pessoas que estão a muitos e muitos quilômetros de distância, do outro lado do mundo, apenas com um simples computador e uma câmera. O resultado de toda essa informação é uma mudança do conceito de distância na visão da sociedade e passa a ser necessário um estudo de como esses novos conhecimentos ganham solidez e base nessa nova forma de sociedade.

De outro modo, a transformação constante do conhecimento pode causar uma incerteza e um receio de que a sociedade não consiga assimilar, ao mesmo tempo, tanta informação. Ter o conhecimento é utilizar de toda a informação disponível, ou seja, é preciso mais do que ter, usá-la, pois é o que se espera de uma sociedade que vem evoluindo a cada informação nova recebida.

No que toca à metodologia empregada, sublinhamos que se trata de uma pesquisa de natureza bibliográfica. De acordo com Köche (1997, p. 122), “a

pesquisa bibliográfica é a que se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres”.

## **2 A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO**

### **2.1 O Trabalhador do Conhecimento**

Também denominado pelo autor deste artigo como o profissional do conhecimento, este indivíduo tem sido cada vez mais comum no mercado de trabalho, visto que na medida em que acontece essa transição da informação para o conhecimento prático, vai surgindo mais a necessidade de ter esse perfil de profissional.

Para isso, se exige que tenha níveis mais elevados de escolaridade, uma grande bagagem de experiência nos processos das organizações.

Em *Uma Era da Descontinuidade*, Peter Drucker já percebia uma nova era nas organizações por causa das novas tecnologias, tendo-se que competir num mundo cada vez mais moderno (Drucker, 1976, p. 427).

O resultado desse preparo aumenta diretamente a produtividade que conseqüentemente aumenta a receita e a margem de lucro das empresas. O conhecimento tem se tornado cada vez mais essencial nas organizações.

O novo fator de produção é esse conhecimento, que se alinha aos já existentes (o capital, o trabalho e a terra) e se instala em um período de transformação, no qual os efeitos são espalhados pelo mundo a fora, mudando a forma como fazemos política, no meio social e econômico principalmente nos países que estão encaixados no estágio de desenvolvimento.

Isso se dá, pois, apesar das mudanças serem profundas, são de certo modo contínuas, mas nem sempre uniformes; acontecem gradativamente e de acordo o nível da evolução econômica de cada país.

Cada vez mais temos uma demanda desse profissional que pode ser denominado como o gestor do conhecimento, pois este tem o papel fundamental nas economias e agregam valor dentro das organizações.

### 2.3 As Novas Formas de Gestão

A gestão tradicional, como a conhecemos, está cada vez mais ultrapassada no sentido prático de como tudo deve ser feito e gerido, visto que, a partir da transformação do mercado e do surgimento de novas demandas por meio da tecnologia, isso tem sido cada vez mais evidente de modo que os profissionais dessa área de conhecimento adotem rapidamente novas formas de fazer gestão e até mesmo como se adaptar às necessidades de obter novas habilidades técnicas para atuação durante e após a transição.

Atualmente perde-se muito tempo e gasta-se muito esforço e recurso para que as empresas lucrem a todo custo e para isso as organizações forçam, muitas vezes inconscientemente, os gestores a serem duros com seus colaboradores, cobrando produtividade, comportamento e resultado. Tudo isso a custo de demissão se não for cumprido. Em teoria, há uma certa coerência nisso a partir do que é exigido em economias que adotam o capitalismo, ou seja, produzir muito com menos recursos e não onerar tempo de produção, afinal cada segundo conta para o lucro.

Isso tem mudado nos últimos anos, visto que cada vez mais a tecnologia tem mudado a forma como produzimos e agora o principal fator para as empresas tem sido agregar valor percebido ao cliente; ou seja, para qual objetivo ela foi contratada? Qual a mudança ou melhoria o serviço prestado ou o produto vendido têm afetado positivamente o cliente? E qual retorno financeiro isso gera? São perguntas que as empresas precisam fazer para ter como ponto de partida e conseqüentemente a forma como exige de seus gestores as devidas ações para que esses objetivos sejam alcançados com sucesso.

Uma das novas formas de fazer gestão, segundo Michael Ballé e Freddy Ballé (2015), em seu livro *Liderar com respeito*, é o modelo da liderança com respeito, que tem como base o engajamento das pessoas e mostrar a direção que deve ser seguida, ao invés de pensar por elas.

Esse modelo exige uma mudança de mente; é pensar em um modelo moderno de fazer gestão de pessoas e processos, algo que, ao invés de ter resultados obtidos através de pressão e medo, aproximar as pessoas pelo conhecimento, experiência, oportunidade e por entender o conceito de trabalho em equipe que vai muito além de um dia de trabalho e entrega de metas, mas a colaboração do coletivo para o alcance

de um objetivo comum e entender que cada um tem um papel fundamental dentro do time.

Sandro Magaldi (2018, p. 77), em seu livro *Gestão da manhã*, diz o seguinte sobre este modelo:

Se, no modelo convencional, o ganho de escala se dá apenas por meio do controle dos custos de produção, a nova economia apresenta a possibilidade de obtenção do mesmo benefício mediante o aumento exponencial dos mercados atingidos e suas interações. O ganho de escala, que até então só acontecia orientado à oferta, agora tem uma nova perspectiva ao se orientar à demanda.

Além desses conceitos, é importante que esse gestor entenda quais são suas novas tarefas e que não é mais aceitável que o mesmo fique o dia todo sentado “dando ordens” aos seus subordinados, mas entender que seu papel agora é ser o primeiro a colocar a mão na massa, conceito muito utilizado no mercado que antes eram apenas informações em muitas organizações e que agora é necessário colocar em prática como conhecimento adquirido.

### **3 FUNDAMENTOS DA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO**

Não se pode falar sobre os fundamentos da sociedade do conhecimento, sem entender a importância do conhecimento e o seu papel na sociedade. Talvez pode-se supor que essa importância se deve à influência que a forma de produção do capitalismo impõe na sociedade, visto que a pauta é baseada em princípios do próprio capitalismo, das divisões de trabalho e da busca de lucro.

Francisco Porfírio (2013, p.1) em seu artigo escrito no portal *Mundo educação* esclarece que:

A palavra conhecimento tem origem no latim, da palavra *cognoscere*, que significa "ato de conhecer". Conhecer, no latim, também advém do mesmo radical "gno", presente na língua latina e no grego antigo, da palavra "gnose", que significa conhecimento, ou "gnóstico", que é aquele que conhece. Conhecer é o ato de apreender, de ser capaz de abstrair leis do entendimento e entender algo. Conhecimento é o atributo de quem conhece, isto é, é aquilo que resulta do ato de conhecer, entender etc.

O conhecimento é um processo em que o ser humano aprende e conhece algo que antes lhe era algo estranho. Com isso, pode-se afirmar que existem dois tipos de conhecimentos que são produzidos através da sociedade. São eles: Conhecimentos que podem ser técnicos e os que podem ser tecnológicos, ou seja, que são feitos para atender necessidades das indústrias e das formas de produção. Isso define assim que

ambos os conhecimentos têm uma importância considerável cultural, econômica e social.

Conhecimento não pode se confundir com aptidão e ou habilidade, pois ambos se referem apenas a conhecimentos técnicos, enquanto o conhecimento em si, refere-se a um processo de aprender algo. E somente é possível a construção de um conhecimento, a partir de uma informação adquirida.

O fundamento está diretamente ligado ao que se apega a um determinado conceito, em que está baseado para que possa gerar credibilidade em sua teoria. A sociedade do conhecimento tem como principal fundamento a sua própria evolução, ou seja, através do conhecimento adquirido, é possível alcançar níveis e mais níveis na medida em que se pratica o que se entende e logo o que se domina.

Portanto, uma sociedade que não evolui, não está devidamente fundamentada ou não pode ser denominada como “Sociedade do conhecimento”. Geralmente esse tipo de sociedade ainda se baseia em informações segregadas por grupos específicos. Esse é um dos maiores desafios dessa sociedade, pois de certo modo há uma estagnação e acomodação em não buscar novas formas de conhecer de fato algo, pois muitos se encontram dentro de sua zona de conforto em que não há necessidade aparente, visto que existem outras pessoas com uma determinada habilidade e que podem simplesmente ser contratadas para atender suas demandas.

Por outro lado, a sociedade do conhecimento está em constante evolução e, quando mais aprendem, mais querem desenvolver novos conhecimentos práticos. Isso se dá pois quando a sociedade já está envolvida em uma era de tecnologia e mudanças constantes. Há naturalmente uma exigência do sistema econômico-social em que é preciso estar em movimento, sempre tendo algo a se fazer de novo para se diferenciar.

É preciso se permitir e estar disponível para conhecer o novo, e conseqüentemente inovar; mesmo que algo já seja bom, deve-se entender que pode e deve ser melhorado. O conhecimento torna as pessoas mais inteligentes e sábias, gera uma satisfação pessoal da realização a partir de uma ação que determinado indivíduo decidiu obter. Ou seja, o conhecimento sem a dependência de terceiros, a escolha de obter novas habilidades é individual, ato este que gera conseqüências positivas e muito gratificantes com o resultado de todo esse conhecimento.

Essa teoria é semelhante à destruição criativa desenvolvida por Joseph Schumpeter (1942, p. 245) em que ele cita: “Que se associa com as mudanças que

ocorrem no capitalismo, que, segundo ele, nunca será estático e está em constante evolução”.

Esse fenômeno da destruição criativa acontece quando os empreendedores passam a criar produtos e novas formas de produzir e que causam mudanças na economia. Joseph Schumpeter (1942, p. 245) demonstra em sua teoria que:

O ganho e a dor do capitalismo estão ligados, pois esse processo de novas indústrias extingue o que existia antes. Essa é a necessidade do capitalismo se reinventar constantemente, assim como os seres humanos têm a mesma necessidade de reinvenção, porém através do conhecimento.

### **3.1 As Novas Habilidades do Trabalhador do Conhecimento**

Atualmente estamos vivendo em um mundo que é caracterizado pela presença essencial da tecnologia dentro dos processos, serviços e produtos. Dentro deste conceito, há uma contradição a ser levada em conta que é a participação do ser humano, pois se a tecnologia está presente em todos os lugares, o seu conceito de “inédito” tem valor relativo. Com isso deve existir características que serão as geradoras de diferenciação competitiva nas pessoas.

Gisele Dziekaniak (2011, p. 10) em seu artigo “Sociedade do conhecimento” esclarece quais são essas características, algumas demandas e requisitos:

Características, requisitos e demandas que identificam a Sociedade do Conhecimento, baseada no uso compartilhado de recursos, na construção coletiva de conhecimento, na interação livre de restrições de espaço e tempo e, na valorização do direito à informação, às tecnologias de informação e comunicação e à educação, como um bem comum. Traça um breve percurso histórico do desenvolvimento dos termos adotados sobre a “nova sociedade”, além de tecer um paralelo entre Sociedade da Informação e Sociedade do Conhecimento, buscando explicitar necessidades e requisitos para se chegar à Sociedade do Conhecimento. Defende a importância da informação, como um bem social, discordando do modo com a atual Sociedade da Informação a considera: como matéria-prima para o desenvolvimento da livre concorrência econômica, sem atribuir a devida importância ao desenvolvimento cultural e social da humanidade. Aponta que é necessário o desenvolvimento de políticas públicas que primem pela liberdade e acesso à informação e pelo provimento de espaços que fomentem o estabelecimento da comunicação e da tomada de decisão pelo cidadão comum. Defende a necessidade de desenvolvimento de projetos em governo eletrônico e políticas públicas que capturem os interesses da sociedade porque, qualquer sociedade que pretende evoluir e se desenvolver em todos os setores, necessita saber utilizar e projetar, através das tecnologias. Logo, a inclusão digital, inclusive do governo, não pode ser uma opção, é preciso ser realidade para o desenvolvimento da Sociedade do Conhecimento.

Cabe a esse perfil que pretende desenvolver essas competências e conhecimentos que sejam na prática aplicados, fazer com que seja reconhecido e

possuir importantes características como: disposição e capacidade, pois, juntas, potencializam algumas ações essenciais a este profissional conforme cita José Renato Santiago (2015) em seu artigo “As ações para que sejamos trabalhadores do conhecimento”.

- **Ensino:** Desenvolver os devidos conhecimentos técnicos que sejam bem fundamentados e ter condições de transmitir as informações a fim de capacitar a quem ensina.
- **Aprendizagem:** Deve possuir níveis de conhecimento que potencializem a compreensão do que se ensina e assumir que precisa aprender mais sobre os temas que não tem domínio.
- **Aprimoramento:** Ter sempre como premissa a melhoria contínua das atividades, alinhada às demandas e ética adotada pela organização.
- **Compartilhamento:** Sempre compartilhar as experiências que obteve, mesmo as que não foram tão boas, visto que isso irá prevenir que erros se repitam.
- **Inovação:** Promover novos requisitos a partir da experiência já obtida que possam melhorar os processos e produtos em que há um envolvimento direto ou indireto.
- **Ouvir:** Saber escutar as diferentes opiniões das pessoas, até mesmo as contrárias, e principalmente abrir a possibilidade de reconsiderar quando necessário.

Essas ações são primordiais para que o trabalhador do conhecimento possa obter sucesso em sua jornada profissional e assim alcançar níveis de competitividade consistentes.

Peter Drucker em *Landmarks of Tomorrow: A Report on the New 'Post-Modern' World* (1959, p. 137) já afirmava que:

O século XXI seria liderado por aqueles que trabalham com a informação, a desenvolvem e aplicam os conhecimentos em suas atividades profissionais, a quem ele denominou, os trabalhadores do conhecimento.

Algumas décadas depois, em uma entrevista à revista *Newsweek*, um dos grandes responsáveis pela evolução tecnológica vivida no mundo, Steve Jobs (2001), um dos fundadores da *Apple*, fortaleceu ainda mais o entendimento de Drucker, ao afirmar: “Trocaria toda a minha tecnologia por uma tarde com Sócrates”.

Além das ações, o trabalhador do conhecimento precisa ter habilidades e competências que o mantenham no mercado e em constante crescimento.

Ter inteligência emocional é uma dessas competências, pois conhecer e ter controle sobre as emoções afeta diretamente o comportamento, visto que há uma convivência com as pessoas e é natural que isso seja exigido. Isso faz com que haja empatia e proporciona um melhor clima organizacional.

Ainda nesse aspecto, deve ter a capacidade de pensar bem antes de falar algo para evitar respostas atravessadas e por impulso, além de sempre ter noção dos erros cometidos e as dificuldades como uma forma de aprender com tudo isso.

O trabalhador deve ter criatividade, pois nas empresas surgem muitos desafios e contam com esse profissional para que ele enxergue soluções para os problemas, ou seja, “pensar fora da caixinha”, além dos padrões, só assim se destacarão.

Ter a capacidade de liderar, fazer gestão de pessoas, delegar, fazer o acompanhamento do desempenho dos seus subordinados e ter capacidade de motivar sua equipe, ser proativo, ou seja, se antecipar a tudo e sempre acompanhar as oportunidades e tendências que surgirem.

Ser firme na tomada de decisões, conhecer sua área de atuação bem para que possa definir as devidas estratégias e tomar as decisões certas, ter essa capacidade de enxergar soluções nos mais complexos cenários, principalmente sob pressão muitas vezes.

Também é preciso ter flexibilidade, pois há uma constante mudança do mercado e o profissional precisa acompanhar essas mutações, para isso é preciso se arriscar para conhecer o novo e até mesmo se adaptar a ter relacionamento com perfis diferentes, o importante é enxergar nisso oportunidade de aprender novas habilidades.

Para adquirir essas habilidades é preciso que este profissional esteja em constante capacitação, pois boa vontade sem ação não haverá crescimento e diferenciação. Deve acompanhar a dinâmica e as inovações do mercado.

### **3.2 Os Desafios do Profissional da Sociedade do Conhecimento**

Há uma imposição de vários desafios por parte da sociedade do conhecimento para os profissionais que nela estão. Quem entende essa demanda são os que se preparam melhor para ela e estarão aptos também a entender essas mudanças; normalmente terão uma vantagem competitiva sobre os demais profissionais.

O atual mercado de trabalho exige algumas competências de comportamento dos profissionais para que assim eles possam se adaptar dentro deste cenário novo. Algumas dessas exigências são: conhecer bem o negócio em que atua, saber lidar com as mudanças de forma flexível, respeitar todas as diferenças quando trabalhar em equipe, estar sempre disposto a aprendizagem, reciclagem, adaptação e saber como lidar com incertezas.

Ter visão sistêmica é um outro desafio que este profissional tem, ou seja, ele precisa ter uma visão do todo, das diversas áreas de conhecimento que estejam ligas as empresas direta ou indiretamente. Tendo profissionais que estejam preparados para atuar em uma sociedade complexa, as empresas poderão se destacar no mercado.

Para que esses desafios possam ser alcançados é necessário algumas ações das empresas que têm um papel fundamental neste processo, entre elas, devem investir no conhecimento, preparar os colaboradores para que as estejam aptos a passar por essas transformações.

Outra medida que deve ser adotada pelas empresas é deixar de enxergar a empresa como algo burocrático e deve manter o seu foco nas pessoas. Isso deve estar enraizado na cultura da informação da empresa, pois assim poderá gerar as mudanças necessárias.

Além disso, as empresas precisam: desenvolver, reter e atrair os talentos, aperfeiçoar, educar corporativamente, buscar estratégias e objetivos para se manter em constante crescimento no mercado, deve incentivar mais a criatividade, empreendedorismo e inovação dos seus colaboradores, buscar ampliar sua atuação e investir mais em tecnologia.

Mauricio Benvenuto (2018) cita em seu livro *Audaz: as 5 competências para construir carreiras e negócios inabaláveis nos dias de hoje* que, para enfrentar as novas mudanças do mercado, é preciso que este profissional tenha algumas competências que são fundamentais estar preparado em sua carreira.

Causar impacto é uma delas e significa mudar a vida das pessoas e transformar a sociedade. Para que isso seja possível é importante ter um propósito, batalhar pelo que se acredita e que vai além de trabalho, serviço ou produto. É construir as relações profissionais para que o ser humano seja mobilizado de tal forma que o lucro não pode o fazer o mesmo. Questionar ao invés de ter resposta pronta é outra competência exigida. Infelizmente, temos um modelo de educação que tem privilégios o aluno que responde na hora. No entanto, devido às tecnologias atuais estarem alterando algumas normas, padrões e regras, ao não se questionar a verdade, as chances desse indivíduo ficar para trás são consideráveis. Como exemplo, moedas virtuais

têm desafiado acordos do mercado financeiro, aplicativos de corridas compartilhadas mudam leis municipais. É preciso questionar, ter outros pontos de vista, outras formas de executar e isso exige coragem de se arriscar em prol de um bem maior. Outro ponto é ter a capacidade de fazer com as pessoas, ao invés de fazer para elas, pois vivemos em um mundo de mudanças rápidas, um projeto que hoje parece ser incrível, perderá atração amanhã, isso é um fato. Desse modo, é imprescindível estimular os feedbacks, pedir sugestões aos colegas de trabalho, pois a opinião coletiva é a que promove e constrói um bom negócio. Ser diverso também faz parte dessas competências, de modo que ao conviver sempre com as mesmas pessoas fará com que se chegue as mesmas soluções. É difícil surgir dos relacionamentos habituais novas ideias, pois a criatividade nasce quando é compartilhado as ideias com pessoas diferentes de nós mesmos. A diversidade de pensamento é fundamental para produzir soluções únicas. (Benvenuti, 2018, p. 224)

### **3.3 As Formas de Gestão no Século XXI**

Podemos definir que um modelo de gestão é um conjunto de estratégias que são definidas para que seja conduzido como se gerencia um negócio a fim de alcançar resultados positivos. Isso independe do modelo adotado, e normalmente devem ser considerados todos os recursos financeiros, materiais, humanos, tecnológicos e todas as informações disponíveis.

Para que os negócios deem certo, é necessário que, dentro da gestão adotada, se faça um bom exercício de suas boas práticas, pois as empresas esperam por bons resultados, de forma mais eficiente, com redução de todos os custos que são possíveis e aumento de vendas. Para isso, os profissionais que estão diretamente envolvidos na gestão precisam manter todas as áreas em sintonia, pois tendo conhecimento e controle de tudo ficará muito mais fácil atingir os objetivos tão esperados.

Também é importante dizer que mesmo que haja alguns modelos de gestão que se ajustem aos valores da sociedade e talvez sejam melhores para atuar em tempos modernos, não existe o certo ou o errado, mas existe um modelo que se encaixa um determinado objetivo de cada uma das organizações. A forma como é determinada o modelo de gestão deve levar em conta a forma como a empresa pretende se relacionar com os seus funcionários. Abaixo algumas formas de gestão que geralmente são adotadas pelas organizações com base no artigo exposto pelo portal PUCS.

- **Gestão por resultados:** Neste modelo os líderes e os liderados costumam definir as metas que devem ser alcançadas. Portanto, as responsabilidades são

delegadas para todos e os resultados devem ser acompanhados de forma constante. Também são baseados em três níveis de projeção: Operacional, estratégico e tático, ou seja, tudo é pensado a curto, médio e longo prazo.

- **Gestão por processos:** Tem sua base no atingimento dos resultados a partir da redução de custos e ganhos de produtividade e conseqüentemente a satisfação do cliente. É um modelo que está sem redefinindo reengenharias processuais na qual tem como premissa, identificar, executar, monitorar, controlar e melhorar os processos, isso exige a busca por constante evolução por parte da organização. Neste modelo, não há uma participação direta dos funcionários, mas os gestores são os principais responsáveis a alcançarem mais eficiência e eficácia nos processos.
- **Gestão participativa:** Diferente da gestão de processos, este modelo exige uma maior participação dos colaboradores, é um formato de gerenciamento mais aberto, pois o poder de decisão fica por conta de todos os envolvidos. Dentro deste aspecto, o papel dos gestores é manter um bom relacionamento com os funcionários para prepará-los melhor para lidar com seus clientes. Neste modelo, há uma qualificação maior dos colaboradores para que estejam tão aptos quanto os gestores a conduzir a empresa. O principal objetivo desse modelo é a otimização das atividades que são desenvolvidas diariamente para que a liderança possa voltar sua atenção ao planejamento estratégico.

Deste modo, as formas de gestão são adotadas de acordo com que a empresa decide ter como objetivo a ser alcançado e muitas vezes a cultura que têm os próprios executivos das organizações, pois costumam adotar o modelo em que foram formados durante sua vida profissional.

Cada vez mais as novas tecnologias e transformações da sociedade tem influenciado também em como será o modelo de gestão adotado pelas empresas, visto que são fatores que conduzem e ditam as regras muitas vezes, fazendo com que essas empresas tenham que se reinventar até mesmo seu modelo de produção. Começam a surgir modelos híbridos de trabalho, novas formas de acompanhamento e comunicação entre os trabalhadores, como por exemplo o trabalho remoto, as reuniões que são feitas por meio de aplicativos. Isso tem gerado nas empresas um certo problema a ser resolvido, pois devem pensar como dar a estrutura adequada aos colaboradores, como internet, um local confortável de trabalho, cadeiras

adequadas as atividades, sem contar a convivências das famílias e conflitos gerados em ambientes barulhentos.

Ao mesmo tempo as organizações precisam adaptar-se rápido a essa nova realidade alinhada aos seus objetivos; devem-se estruturar internamente e enxergar novas oportunidades que surgirem a partir dessas mudanças.

Alcançar formas de gerar receitas até mesmo de áreas que só tenham despesas como uma área de recursos humanos por exemplo na qual podem desenvolver serviços de consultoria a outras empresas, o marketing que pode desenvolver serviço de divulgações digitais para empresas que desejam ingressar nesse universo da internet, todas as formas de inovação são validas se partirem do princípio de se reinventar através do que já existe de estrutura.

Isso é também uma nova forma de gestão, a forma com que as organizações passam por mudanças da sociedade como conhecimento, a forma como passa pelas crises dos mais diversos tipos e como essas empresas têm a capacidade de se manter firme em sua visão, missão e valores mesmo em meio a tantas transformações.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Podemos concluir com esse estudo que é preciso ter sensibilidade para estar cada vez mais preparado para o novo mundo que nos espera e que na verdade já está acontecendo essa transformação, por meio da sociedade do conhecimento, que busca sempre mais e mais práticas e habilidades das informações adquiridas pelo trabalhador desse conhecimento. Este, a cada oportunidade, se destaca no mercado de forma que é capaz de mudar conceitos antes utilizados e agora obsoletos, para uma gestão mais eficiente, consciente de suas responsabilidades com a sociedade e como se manter forte no mercado através de uma solida equipe e fortes estratégias para aumento de lucro e principalmente valor percebido.

Esse valor percebido deve ser visto como uma forma de nortear e conduzir como tudo deve ser feito dentro das organizações e até mesmo no aspecto pessoal da figura deste profissional, ou seja, é preciso identificar problemas a fim de resolver na causa raiz e não ser reativo, que é quando tomamos atitudes depois que algo aconteceu ao invés de antecipar a ação evitando que o problema aconteça.

Ainda nesse aspecto pode-se avaliar que é preciso adotar políticas públicas por parte dos governos para que a inclusão digital seja cada vez mais uma realidade

comum, visto que é através da tecnologia que a maioria das informações é adquirida e é por meio dela que o conhecimento é obtido. Então cada vez mais a sociedade precisa desse acesso de forma unânime e justa para que todos tenham a oportunidade de decidir seu rumo profissional e de conhecimento por meio dos recursos disponíveis na interação de uma sociedade livre.

Percebemos também que a sociedade do conhecimento gera mudanças que são irreversíveis e que essas mudanças precisam ser absorvidas e praticadas pelas empresas e profissionais que querem obter sucesso. Essas empresas precisam investir mais em pessoas, unir a qualificação junto da visão sistêmica, de forma que caminhem juntas, pois o profissional que nela está envolvido deve estar sempre motivado a enfrentar as mudanças necessárias e aprender constantemente a partir dos recursos fornecidos pelas organizações.

Por outro lado, o profissional precisa se dedicar a adquirir novos conhecimentos a fim alcançar destaque no mercado e até mesmo se reinventar em sua forma de trabalho com novas habilidades que proporcionam novas entregas dentro das empresas e até mesmo em seus projetos pessoais.

Isso é importante para o crescimento das organizações e primordial para o desenvolvimento do indivíduo, pois este tem o grande desafio de buscar mecanismos e técnicas que possam ser adotadas para que ele consiga conciliar os projetos atuais e como está sendo realizado e ao mesmo tempo investir em novos conhecimentos tendo como premissa a elaboração de novos projetos em médio e longo prazo visando aplicar estes novos métodos.

O mundo cada vez mais está sendo transformado por meio da tecnologia que faz com que tenhamos que estar em constante movimento pela necessidade de acompanhar essas mudanças, a forma como pensamos, agimos e como convivemos. Isso ocorre devido à forma disruptiva de padrões.

Isso pode ser percebido de forma rápida com toda a informação disponível que temos hoje. De certo modo, o ser humano tem essa capacidade de se adaptar a novas formas de como tudo acontece em torno dessa sociedade, que está em uma constante evolução necessária nos dias de hoje, a fim de conquistar uma satisfação pessoal e social de forma geral.

Também é importante que, dentro desse âmbito voltado para tecnologia, os governos tenham um olhar delicado para as pessoas que, por falta de recursos e ou acesso democrático à informação que gera o conhecimento, possam desenvolver

também políticas públicas para que esse grupo não fique desamparado por não conseguir obter novos conhecimentos e acompanhar as mudanças do mercado, visto que se, por um lado, teremos pessoas evoluindo, por outro, essas pessoas acabam retrocedendo em seus ideais a partir de uma mudança que as deixariam de certo modo, perdidas e desorientadas. Por isso é tão importante essas políticas adotem formas de inclusão e capacitação dos profissionais que talvez não se adaptem a essa nova realidade.

## REFERÊNCIAS

BENVENUTTI, Maurício. **Audaz: as 5 competências para construir carreiras e negócios inabaláveis nos dias de hoje**. 3. ed. São Paulo: Editora Gente, 2018. 224 p.

DRUCKER, Peter. **Uma era da descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança**. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976. 427 p.

DRUCKER, Peter. **Landmarks of Tomorrow: A Report on the New 'Post-Modern' World**. California: Routledge, 1959. 137 p.

DZIEKANIAK, Gisele. ROVER, Aires. Sociedade do Conhecimento: características, demandas e requisitos. **Revista de Informação**, São Paulo, 2011. Disponível em: <https://egov.ufsc.br/portal/conteudo/artigo-sociedade-do-conhecimento-caracter%C3%ADsticas-demandas-e-requisitos>. Acesso em: 3 mar. 2021.

JOBS, Steve. Portal Super Interessante, **Revista Newsweek**, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://super.abril.com.br/blog/superblog/frase-da-semana-8220-trocaria-toda-a-minha-tecnologia-por-uma-tarde-com-socrates-8221-steve-jobs/>. Acesso em: 17 mar. 2021.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos da metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997. p. 122.

MAGALDI, Sandro; SALIBI NETO, José. **Gestão do amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial**. São Paulo: Gente, 2018.

PORFÍRIO, Francisco. Conhecimento. **Portal Mundo Educação**, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://mundoeducacao.uol.com.br/filosofia/conhecimento.html>. Acesso em: 9 mar. 2021.

SANTIAGO, Jose Renato. As ações para que sejamos trabalhadores do conhecimento. **Fundação Vanzolini**, São Paulo, 2015. Disponível em: <https://vanzolini.org.br/weblog/2019/07/04/as-aco-es-para-que-sejamos-os-trabalhadores-do-conhecimento/>. Acesso em: 4 mar. 2021.

SCHUMPETER, Joseph. **Creative Destruction**. Disponível em: <https://fee.org/articles/creative-destruction/>. Acesso em: 30 mar. 2021.