

Revista de Administração

Administration Advice

Nº 3 - ANO 1 - Março / 2020



DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO NO SÉCULO XXI Parte 2

ADMINISTRATION ADVICE

Revista de Administração

Aborda assuntos das Ciências Sociais Aplicadas e das Ciências Humanas, visando contribuir para a ampliação, aprimoramento e especialização dos conhecimentos no âmbito da Administração



Organização Espírita para o Ensino e Pesquisa

Charles Antonio Kieling
Sócio-Administrador

(51) 998.908.980
www.oEEP.com.br
contato@oEEP.com.br

Av. Protásio Alves, 5381
Porto Alegre – RS

ENSINO CARTESE

O Ensino Cartese fundamenta-se na Ciência Cartese (CARTESE - Compreender, Aplicar e Revisar as Teorias e Teses) efetivando Conhecimentos de Transformação e tem como mantenedora a Organização Espírita para o Ensino e Pesquisa (OEEP). Sua prática está na constante realização do avanço das pesquisas, da qualificação de suas ações institucionais, dos processos de ensino e aprendizado e da produção, desenvolvimento e difusão do conhecimento científico e transformador.

MISSÃO

Promover a autonomia estratégica das pessoas e organizações, aplicando procedimentos fundamentados em ensino, pesquisas e tecnologias inovadoras, superando as dificuldades em produzir novos conhecimentos para a compreensão racional do meio, fundamentando a consciência metódica nas investigações e nos seus controles.

VALORES

- Raciocínio lógico
- Motivação pela pesquisa
- Empatia
- Responsabilidade social
- Empenho
- Engajamento
- Discrição
- Honestidade
- Empreendedorismo
- Empregabilidade
- Responsabilidade ambiental

FUNDAMENTO DA VISÃO

Compreender, aplicar e ensinar as regras das evidências, da ciência básica e da ciência aplicada.

Todos os direitos reservados

Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada ou transmitida, total ou parcialmente, por quaisquer meios ou processos, sem autorização escrita da OEEP.

ONDE ESTÁ A CIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO?

Não basta adquirir sabedoria; é preciso, além disso, saber utilizá-la.
Cícero

Nos últimos 110 anos, aproximadamente, aconteceu o surgimento da Teoria da Administração Clássica, e também ao longo desse mesmo período surgiram diversas outras Teorias na área, ampliando os conhecimentos e suas aplicações. Todas as Teorias apresentam pressupostos para qualificar processos, controles para complexas realidades, liderança, planejamentos estratégicos, projeções dos cenários etc. Entretanto, quando as circunstâncias conjunturais se contrapõem às Teorias, é prudente ao cientista questionar a validade das mesmas.

A situação internacional provocada pelo coronavírus – covid-19, que afetou de forma visceral as Organizações, as populações e a produção em geral, fazem questionar: Onde está o conhecimento científico da Administração que propicie a continuidade das Organizações? Onde está o pressuposto teórico que afirma sobre as ações aplicáveis e de rápida adaptabilidade para garantir a perenidade do empreendimento? Onde está a estratégia organizacional para garantir a continuidade dos negócios?

Em Ciência, quando uma Teoria se mostra vulnerável durante um experimento ou demonstre inaptidão diante das evidências, ela é revisada e se persistir em erro é descartada; não importa se foi elaborada por renomado pesquisador. Isso decorre de o fato do conhecimento científico ter direta utilidade ao integrar teoria e prática. Fazendo uma analogia: diversos procedimentos médicos e suas “Teorias” consideradas funcionais no século XIX e XX, ou foram aprimoradas diante da necessidade de superar as enfermidades, ou foram abandonadas por descobrirem ações mais assertivas.

Diante dos contextos que colocaram em xeque diversas Teorias da Administração nesses 110 anos, onde Organizações tiveram perdas significativas ou faliram, onde administradores e gestores não conseguiram prever ou aplicar os conhecimentos para salvaguardar e recuperar a funcionalidade organizacional, convêm realizar revisões das Teorias e das práticas do conhecimento científico da Administração. Que os debates prossigam. Boa leitura!

Charles A. Kieling

SUMÁRIO



DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO NO SÉCULO XXI – Parte 25

PLANO E PLANEJAMENTO11

CONHECIMENTO15

DESAFIOS19

VISÃO GLOBALIZADA22

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS25



Mini Currículo Profissional - Charles Antonio Kielling.....26

DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO NO SÉCULO XXI – Parte 2

Charles A. Kieling



Os tempos andam bichudos, sentencia o provérbio português. Diante do fenômeno provocado por um vírus de gripe – o coronavírus, o século XXI tem em seus registros o fato histórico de mais uma crise a afetar a população em escala mundial, bem como ocasionando incertezas na produção mundial. Os mercados e Organizações dão mostras das mais variadas vulnerabilidades de base administrativa, onde profissionais formados nas Universidades de renome engrossam as fileiras das paranoias catastrofistas e de não saberem aplicar processos para administrar e liderar cenários que extrapolaram a zona de conforto.

Dúvidas, incertezas, medo, incompreensões e expectativas de que surja algum salvador, em algum lugar, em algum

Os mercados e Organizações dão mostras das mais variadas vulnerabilidades de base administrativa.

momento, são os aspectos percebidos nos mais variados discursos de administradores e gestores. Todos aguardam ações políticas e apontam ao mesmo tempo medidas protetivas e culpados, indicando soluções descoladas da realidade gerada pelo novo vírus de gripe, como reforma política e fechamento de fronteiras.

A pandemia não é só do novo vírus de gripe, o covid-19, é também da inaptidão dos administradores e gestores, públicos e privados, em lidar com a realidade. Utilizando a abordagem de Zygmunt Bauman, pode-se verificar que assim como o conhecimento se liquefaz frente a realidade incompreendida, a coerência também se mostra líquida.

E antes que nesse debate se pontue algum indicativo de pessimismo, vale destacar que não enveredamos para essa abordagem. O objetivo é o de estruturar conhecimentos capazes de entender a realidade. Refletir sobre os mercados e sociedades, sobre as políticas e Estados, pessoas e Organizações, constitui a base para identificar evidências, variáveis, fatos sociais, fenômenos etc., necessários para melhorar a Administração e a Gestão.

Assim como o conhecimento se liquefaz frente a realidade incompreendida, a coerência também se mostra líquida.



Zygmunt Bauman

Fonte imagem:

https://pt.wikipedia.org/wiki/Zygmunt_Bauman

A sociedade não é mais protegida pelo Estado, ou pelo menos é pouco provável que confie na proteção oferecida por este. Ela agora está exposta à capacidade de forças que não controla e não espera, nem pretende, recapturar e dominar. É por essa razão, em primeiro lugar, que os governos dos Estados em luta, dia após dia, para resistir às tempestades atuais, caminham aos tropeções de uma campanha *ad hoc* de administração da crise e de um conjunto de medidas de emergência para outro, sonhando apenas permanecer no poder após a próxima eleição, mas desprovidos de programas ou ambições de longo alcance, que dirá de projetos para uma solução radical dos problemas recorrentes da nação. "Aberto" e cada vez mais indefeso de ambos os lados, o Estado-nação perde sua força, que agora se evapora no espaço global, assim como a sagacidade e a destreza políticas, cada vez mais relegadas à esfera da "vida política"

individual e "subsidiadas" a homens e mulheres. O que resta de força e de política a cargo do Estado e de seus órgãos se reduz gradualmente a um volume talvez suficiente para guarnecer pouco mais que uma grande delegacia de polícia. O Estado reduzido dificilmente poderia conseguir ser mais que um Estado da proteção pessoal.

Tendo fugido de uma sociedade aberta compulsoriamente pelas pressões das forças globalizadoras, o poder e a política se afastam cada vez mais. O problema, e a enorme tarefa que provavelmente confrontará o século atual como seu desafio supremo, é unir novamente o poder e a política. A união dos parceiros separados dentro do domicílio do Estado-nação talvez seja a menos promissora das possíveis respostas a esse desafio.

Num planeta negativamente globalizado, todos os principais problemas - os metaproblemas que condicionam o enfrentamento de todos os outros - são globais e, sendo assim, não admitem soluções locais. Não há nem pode haver soluções locais para problemas originados e reforçados globalmente. A união do poder e da política pode ser alcançada, se é que pode, no nível

planetário. Como Benjamin R. Barber pungentemente afirma: "Nenhuma criança norte-americana pode se sentir segura em sua cama se as crianças de Karachi ou Bagdá não se sentirem seguras nas suas. Os europeus não desfrutarão por muito tempo de suas liberdades se as pessoas de outras partes do mundo permanecerem excluídas e humilhadas." A democracia e a liberdade não podem mais estar plena e verdadeiramente seguras num único

O problema, e a enorme tarefa que provavelmente confrontará o século atual como seu desafio supremo, é unir novamente o poder e a política. A união dos parceiros separados dentro do domicílio do Estado-nação talvez seja a menos promissora das possíveis respostas a esse desafio.

país, ou mesmo num grupo de países; sua defesa num mundo saturado de injustiça e habitado por bilhões de pessoas a quem se negou a dignidade humana vai corromper inevitavelmente os próprios valores que os indivíduos deveriam defender. O futuro da democracia e da liberdade só pode se tornar seguro numa escala planetária - ou talvez nem assim.

O medo é reconhecidamente o mais sinistro dos demônios que se aninham nas sociedades abertas de nossa época. Mas é a insegurança do presente e a incerteza do futuro que produzem e alimentam o medo mais apavorante e menos tolerável. Essa insegurança e essa incerteza, por sua vez, nascem de um sentimento de impotência: parecemos não estar mais no controle, seja individual, separada ou coletivamente, e, para piorar ainda mais as coisas, faltam-nos as ferramentas que possibilitariam alçar a política a um nível em que o poder já se estabeleceu, capacitando-nos assim a recuperar e reaver o controle sobre as forças que dão forma à condição que compartilhamos, enquanto estabelecem o âmbito de nossas possibilidades e os limites à nossa liberdade de escolha: um controle que

agora escapou ou foi arrancado de nossas mãos. O demônio do medo não será exorcizado até encontrarmos (ou, mais precisamente, construirmos) tais ferramentas. (BAUMAN, 2007. p. 30-32.).

O medo é reconhecidamente o mais sinistro dos demônios que se aninham nas sociedades abertas de nossa época. Mas é a insegurança do presente e a incerteza do futuro que produzem e alimentam o medo mais apavorante e menos tolerável. Essa insegurança e essa incerteza, por sua vez, nascem de um sentimento de impotência

Com base no proposto da Revista *Administration Advice* nº 2, Ano 1, 2020 (<http://www.oEEP.com.br/images/biblioteca/revistas/2020/raa-n2-ano1-fevereiro2020.pdf>), vamos dar continuidade aos conceitos subjetivos pautados por diversos autores da Administração, referente aos desafios dos administradores e gestores do século XXI. Os assuntos abordados são: Planejamento Estratégico; Conhecimento; Desafios; e, Visão globalizada. Lembrando que a análise visa superar as ambivalências e subjetividades, para pautar ajustes e assertividades.



Enade: cursos de graduação na área de Administração Pública tiveram pior resultado entre os analisados em 2018 – Quase 65% dos cursos analisados de universidades federais atingiram os melhores índices do Conceito Enade (4 e 5) entre os concluintes; entre as privadas número é de apenas 20,9%.

RIO — O Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade) avaliou que 16% dos cursos analisados em 2018 não agregaram ao estudante o desenvolvimento esperado. Este dado é apontado pelo Índice de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD). Para chegar ao IDD, o MEC realiza um cálculo que leva em consideração o desempenho do estudante no Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) e no Enade. No Conceito Enade, a avaliação também apontou que 65% dos cursos analisados oferecidos por universidades federais atingiram, em 2018, os melhores resultados. O pior desempenho foi na área de Administração Pública. Nela, 53,4% dos cursos avaliados ficaram com os menores números do Conceito Enade (1 e 2).

Os dados foram divulgados nesta sexta-feira pelo Ministério da Educação (MEC). No total, foram avaliados 8.821 cursos — sendo 1.275 (14%) públicos e 7.546 (86%) privados — de bacharelado e de superiores tecnológicos.

Autor: Bruno Alfano. Publicado em: 04/10/2019.

Fonte e artigo completo disponível em: <<https://oglobo.globo.com/sociedade/enade-cursos-de-graduacao-na-area-de-administracao-publica-tiveram-pior-resultado-entre-os-analisados-em-2018-23994916>>. Acesso em 20/02/2020.

A full-length portrait of Napoleon Bonaparte in a military uniform. He is standing in a study or office, leaning on a desk. He wears a white waistcoat and breeches with a dark blue jacket and red cuffs. He has several medals on his chest, including the Order of the Eagle. The room features a large clock, a desk with papers, a candelabra, and a lion's head sculpture. The text is overlaid in yellow on the lower half of the image.

**Na estratégia, decisiva é a
aplicação.
Napoleão Bonaparte**

Fonte da imagem: https://pt.wikipedia.org/wiki/Napole%C3%A3o_Bonaparte

PLANO E PLANEJAMENTO

Os acontecimentos atuais relacionados a pandemia do coronavírus – covid-19 – que atingiu o mercado internacional, apontam que as organizações não possuem um Plano de Negócios ou Planejamento Estratégico, ou se possuem dão provas de que os respectivos Planos ou Planejamentos não foram adequadamente desenvolvidos para serem classificados como tal.

Ocorre que no âmbito da Administração, seja pública ou privada, os administradores e gestores que assumem a responsabilidade da elaboração de Planos e/ou Planejamentos Estratégicos, estão elencando as idealizações, os desejos, as pirotecias que encantam o leitor, mas que diante da confrontação com a realidade se esvanecem.

Diversos autores da área da Administração desenvolveram literatura suficiente para encher prateleiras de bibliotecas. Entretanto, quando analisamos os cenários onde as Organizações

buscam exercer suas atividades, percebemos que os administradores e gestores que estudaram

tais livros sobre Plano de Negócio ou Planejamento Estratégico, estão extremamente vulneráveis no entendimento e compreensão da realidade, e estabelecem projeções fundamentadas em autores descaracterizados de Método, dos quais se constata textos descritivos, especulativos e permeados de idealizações subjetivas. Nessa área, a maioria dos autores quando descrevem algum caso, esse é muito específico e sem o entendimento prático ou a contextualização das evidências e caracterização das

Os acontecimentos atuais relacionados a pandemia do coronavírus – covid-19 – que atingiu o mercado internacional, apontam que as organizações não possuem um Plano de Negócios ou Planejamento Estratégico.

Isso caracteriza um problema vital para a economia e um problema de conhecimento que está inadequado para lidar com a realidade.

variáveis fundamentais que abranjam concretamente a realidade. Pode-se evidenciar que o efeito produzido pelo covid-19 (e poderia ser elencado outras situações que afetaram os mercados e as Organizações nos últimos 100 anos) trouxe à tona que os livros que ensinam como elaborar Plano de Negócio ou Planejamento Estratégico apresentam propostas que embelezam o papel ou as telas, mas não resistem à realidade.

O debate é necessário, afinal, se uma Organização tem dificuldades em garantir a sustentabilidade e a perenidade conforme seu Plano de Negócios ou seu Planejamento Estratégico, ou se administradores e gestores não conseguem estabelecer ações estratégicas efetivas e com autonomia, isso caracteriza um problema vital para a economia e um problema de conhecimento que está inadequado para lidar com a realidade.

E são diversas as propostas e sugestões que orientam no desenvolvimento de Plano de Negócio ou de Planejamento Estratégico, sempre ao sabor de um modismo, e que vão desde o Balanced Scorecard, a análise SWOT, o Planejamento Estratégico Situacional, a ferramenta 5W2H, o Canvas, o PDCA, a combinação do Estratégico com os níveis Tático, Operacional e Financeiro, a Matriz de Porter, a Matriz de Ansoff.

E são diversas as propostas e sugestões que orientam no desenvolvimento de Plano de Negócio ou de Planejamento Estratégico, sempre ao sabor de um modismo.

As circunstâncias variam tão intensamente na guerra, e são tão inexplicáveis, que uma vasta série de fatores tem que ser avaliada - na maioria das vezes somente com base nas probabilidades. O homem responsável por avaliar o conjunto deve estar dotado para essa tarefa da qualidade da intuição, que percebe a verdade em todos os detalhes. Senão, o

O homem responsável por avaliar o conjunto deve estar dotado para essa tarefa da qualidade da intuição, que percebe a verdade em todos os detalhes.

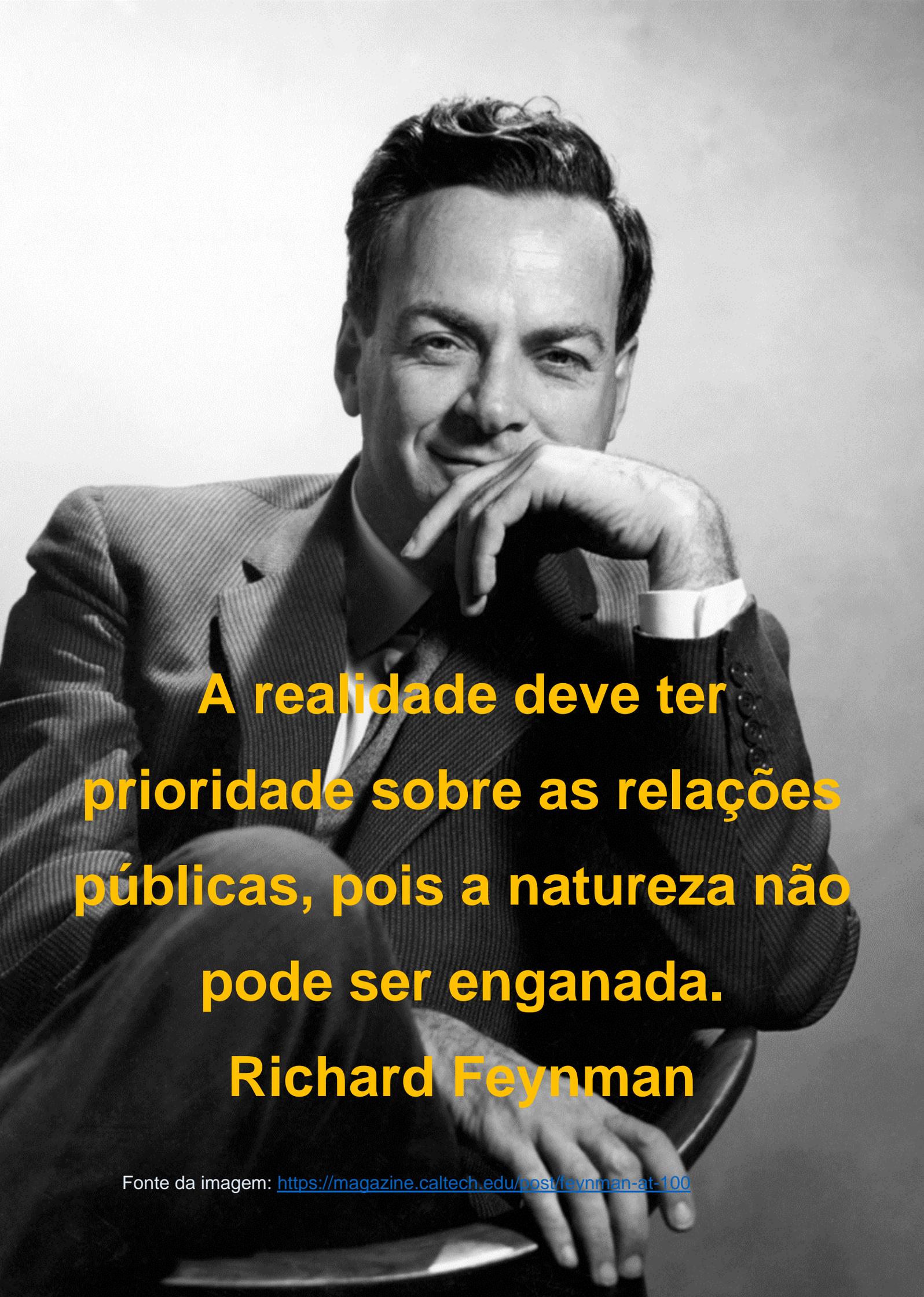
resultado seria um caos de opiniões e de observações que iria fatalmente dificultar a apreciação. Bonaparte dizia acertadamente com relação a isto, que as inúmeras decisões enfrentadas pelo Comandante-em-Chefe se pareciam com problemas matemáticos, dignos dos dons de um Newton ou de um Euler. O que essa empreitada exige de certo modo dos dons intelectuais mais elevados é um senso de unidade e um poder de julgamento elevado a um maravilhoso grau de visão, que rapidamente percebe e descarta mil possibilidades remotas que uma mente comum teria que esforçar-se para identificar, e desgastar-se ao fazer isto. Apesar disto, mesmo esta extraordinária demonstração de intuição, o olho infalível do próprio gênio, ainda ficariam aquém de possuir uma importância histórica sem as qualidades de caráter e de temperamento que descrevemos.

A verdade por si só raramente é suficiente para fazer os homens agirem. Em decorrência disto, é sempre necessário um grande passo para ir da percepção à vontade e do conhecimento à competência. As mais intensas fontes de ação nos homens estão em suas emoções. Ele retira o seu apoio mais vigoroso, se podemos empregar este termo, daquela combinação de inteligência e de temperamento que aprendemos a reconhecer nas qualidades de determinação, firmeza, constância e força de caráter.

É perfeitamente natural que, se a inteligência superior do comandante e a sua grande força de caráter não se revelarem no êxito final do seu trabalho e apenas dermos crédito à sua existência, elas raramente obterão qualquer importância histórica. (CLAUSEWITZ, p. 123.).

**É sempre necessário
um grande passo para
ir da percepção à
vontade e do
conhecimento à
competência.**

Quem pratica a administração e a gestão tem **que desenvolver conhecimento para elaborar Planos e Planejamentos assertivos** para as Organizações. Assim, necessitamos prospectar os conhecimentos do administrador e do gestor para os próximos oitenta anos.

A black and white portrait of Richard Feynman. He is seated, wearing a dark, textured suit jacket over a light-colored shirt and a dark tie. He has a thoughtful expression, resting his chin on his right hand. The background is a plain, light-colored wall.

**A realidade deve ter
prioridade sobre as relações
públicas, pois a natureza não
pode ser enganada.**

Richard Feynman

CONHECIMENTO

Certamente, no âmbito das Organizações, o conhecimento é o desafio que os administradores e gestores terão para os próximos 80 anos do século XXI; bem como, o conhecimento e sua aplicação sempre foi o desafio de todos os tempos e continuará sendo *ad aeternum*.

O conhecimento é a variável que distingue os seres em suas habilidades e comportamentos. No âmbito dos processos administrativos e de gestão o conhecimento necessita ter base científica, ter Lógica e

O conhecimento e sua aplicação sempre foi o desafio de todos os tempos e continuará sendo *ad aeternum*.

Não faltam futuristas na área da Administração fazendo coro com a ludicidade que envolvem crianças em processo de alfabetização.

Método. Certamente que as Organizações necessitam dominar conhecimentos específicos sobre os possíveis cenários para os próximos 80 anos do século XXI; entretanto, o desconhecimento se faz presente em grande escala. E nessa escala da falta do conhecimento, da verbalização de cenários promissores carregados de vulnerabilidades científicas, de Lógica e de Método, não faltam futuristas na área da Administração fazendo coro com a ludicidade que envolvem crianças em processo de alfabetização, especulando cenários fantásticos, direcionamentos sociais e empresariais utópicos,

narrações de transformações fantásticas; todas estabelecendo um vácuo entre a realidade concreta atual e as suas idealizações para acontecimentos que surgirão no futuro. As provas de que os futuristas da Administração estão equivocados, estão na ausência do passo a passo das transformações ou das potenciais variáveis que influenciarão os comportamentos. As rupturas entre o

Indivíduos carente de conhecimento são mais facilmente seduzidos por quem apresenta realidades fantásticas.

contexto administrativo do agora com o imponderável cenário que especulam, caracterizam desconhecimentos básicos de Ciência e de Método. Indivíduos carente de conhecimento são mais facilmente seduzidos por quem apresenta realidades fantásticas.



Futuro das profissões será tecnológico, mas muito humano

Poderá ser mais sobre comportamento e relações do que se imaginava

GBlockchain, Big Data, Bitcoin, internet das coisas e computação em nuvem, Telemedicina, realidade estendida, wearables e exoesqueleto. Como estes termos soam para você: familiares ou desconhecidos? Fáceis de entender ou insondáveis? Eles nada mais são do que nomenclaturas e conceitos que traduzem mudanças no futuro das coisas, das profissões e do mundo. Bem-vindo, caro leitor, à nova era do ser e estar nesta realidade muito virtual e cada vez mais super-humana.

Ao falar sobre o futuro das profissões, pensamos em inovações tecnológicas, inteligência artificial e outros desdobramentos, mas o que este futuro, que já começou, nos propõem é explorar a tecnologia para termos tempo para desenvolver o potencial humano ao máximo. Assim, do outro lado da lista estão competências como comunicação, empatia, cooperação, pensamento adaptativo, gerenciamento de crises. O futuro das profissões pode ser mais sobre comportamento e relações do que se imaginava.

“Os profissionais do futuro vão precisar ser melhores humanos”. Quem nos alerta para isso é Ligia Zotini, pesquisadora e pensadora de futuros, fundadora do Voicers, colunista da Você S/A, TEDx Speaker, com 15 anos de experiência na indústria da tecnologia e 20 na educação, mestre em Global Talent Management pela PUC/SP. Ela nos traz um exemplo que ilustra bem para aonde a humanidade e as profissões estão caminhando. Na área da Medicina, a IBM apresentou sua inteligência artificial: Watson. Sua primeira missão foi aprender tudo sobre oncologia. Para isso, um hospital de Nova York conectou aos seus algoritmos todos os diagnósticos e casos de sucesso e insucesso. Também toda a bibliografia atualizável sobre a área foi conectada ao software. A partir daí, ele passou a cruzar informações e, diante de novos casos, se mostrou capaz de oferecer ao médico diferentes opções de tratamento do câncer com indicação de probabilidades de cura para cada um.

Fonte e texto completo disponível em: <https://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/futuro-das-profissoes-sera-tecnologico-mas-muito-humano/>. Acesso em 20/02/2020.

Já no contexto específico, no que tange o indivíduo na busca do conhecimento, os desafios são muitos. Isso decorre da quantidade de assuntos e argumentos que se adaptam a cada ideologia, a cada gênero de desejos, confundindo o administrador e o gestor que carecem de Ciência e de Método.

O desafio do conhecimento é o de compreender como será o dia imediato, com quais evidências o administrador e o gestor terão que lidar, quais serão as variáveis e fenômenos sociais a influenciar a Organização, clientes, colaboradores, crescimento, margens de lucratividade, equipes etc. O desafio dos administradores e gestores é o de deter conhecimento para os dias posteriores ao de amanhã, garantindo estabilidade organizacional.



OPINIÃO

EM BUSCA DO CONHECIMENTO

Ter conhecimento está para além de ler um livro apenas; é preciso fazer pontes com outras leituras que abordam o mesmo assunto ou têm uma ligação epistemológica próxima

Edilmar Alcantara / 25 de setembro de 2019 / 472

EM BUSCA DO CONHECIMENTO – Ter conhecimento está para além de ler um livro apenas; é preciso fazer pontes com outras leituras que abordam o mesmo assunto ou têm uma ligação epistemológica próxima.

O conhecimento é algo abstrato, mas de muita valia e celebrado em muitas sociedades. A humanidade vem aperfeiçoando sua forma de permanência na Terra amíuêde, desde tempos imemoriais. Conhecer, aprender e transmitir são ações que exigem entrega, dedicação, coragem, força...

Ao longo dos séculos, a humanidade precisou aprender a viver na Terra, visando à manutenção da espécie em um ambiente hostil, com seres monstruosos e com intempéries.

[...]

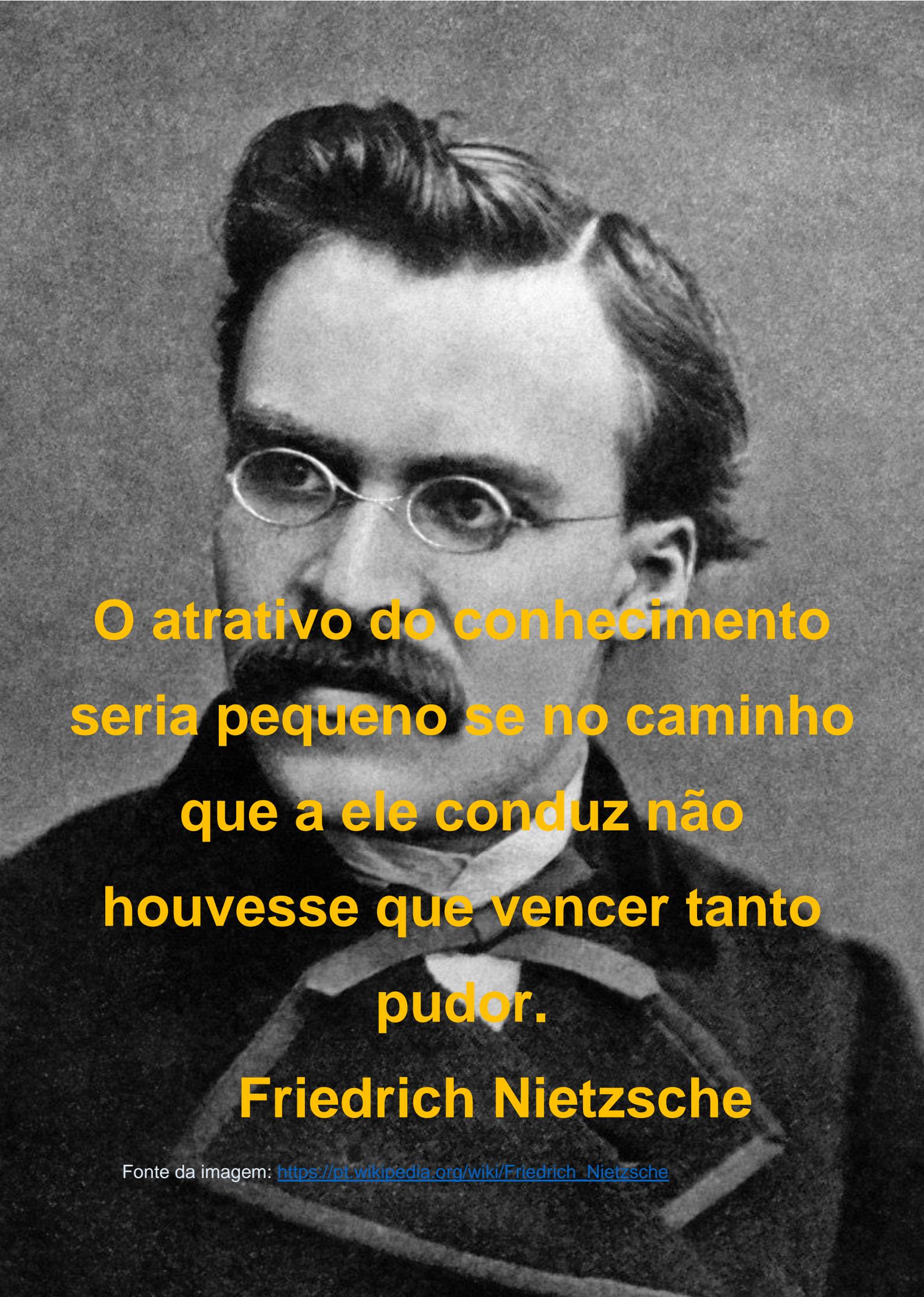
Querer conhecer algo demanda disciplina por parte da pessoa que deseja o conhecimento. Como supracitado, à escrita é um instrumento bem sucedido em diversas sociedades para a compreensão e aquisição do conhecimento; e é sobre a escrita mesmo que vamos nos debruçar com mais atenção neste texto, que a respeito de comunicar apenas, não se pretende um marco teórico e nem tão pouco acadêmico.

Diante da dinâmica social do século XXI, em que pessoas separadas por oceanos e vastos territórios continentais conseguem, ao toque dos dedos e/ou comandos mentais, estabelecer uma comunicação instantânea com qualquer pessoa, em qualquer parte do globo terrestre, basta que a mesma disponha de instrumentos tecnológicos similares, o conhecimento é imprescindível para o estabelecimento de novas formas de gerenciamento empresarial, novas tecnologias comunicacionais, e até mesmo avanços no campo da ciência, voltados à manutenção da vida humana sobre a Terra.

Autor: Edilmar Alcantara. Publicado em: 25 de setembro de 2019.

Fonte e texto completo em: <<https://biblioo.cartacapital.com.br/em-busca-do-conhecimento/>>. Acesso em: 20/02/2020.

O desafio dos administradores e gestores é o de buscar conhecimentos assertivos.

A black and white portrait of Friedrich Nietzsche, showing him from the chest up. He has dark, wavy hair, a prominent mustache, and is wearing round-rimmed spectacles. He is dressed in a dark suit jacket over a white shirt and a dark cravat. The background is a plain, light-colored wall.

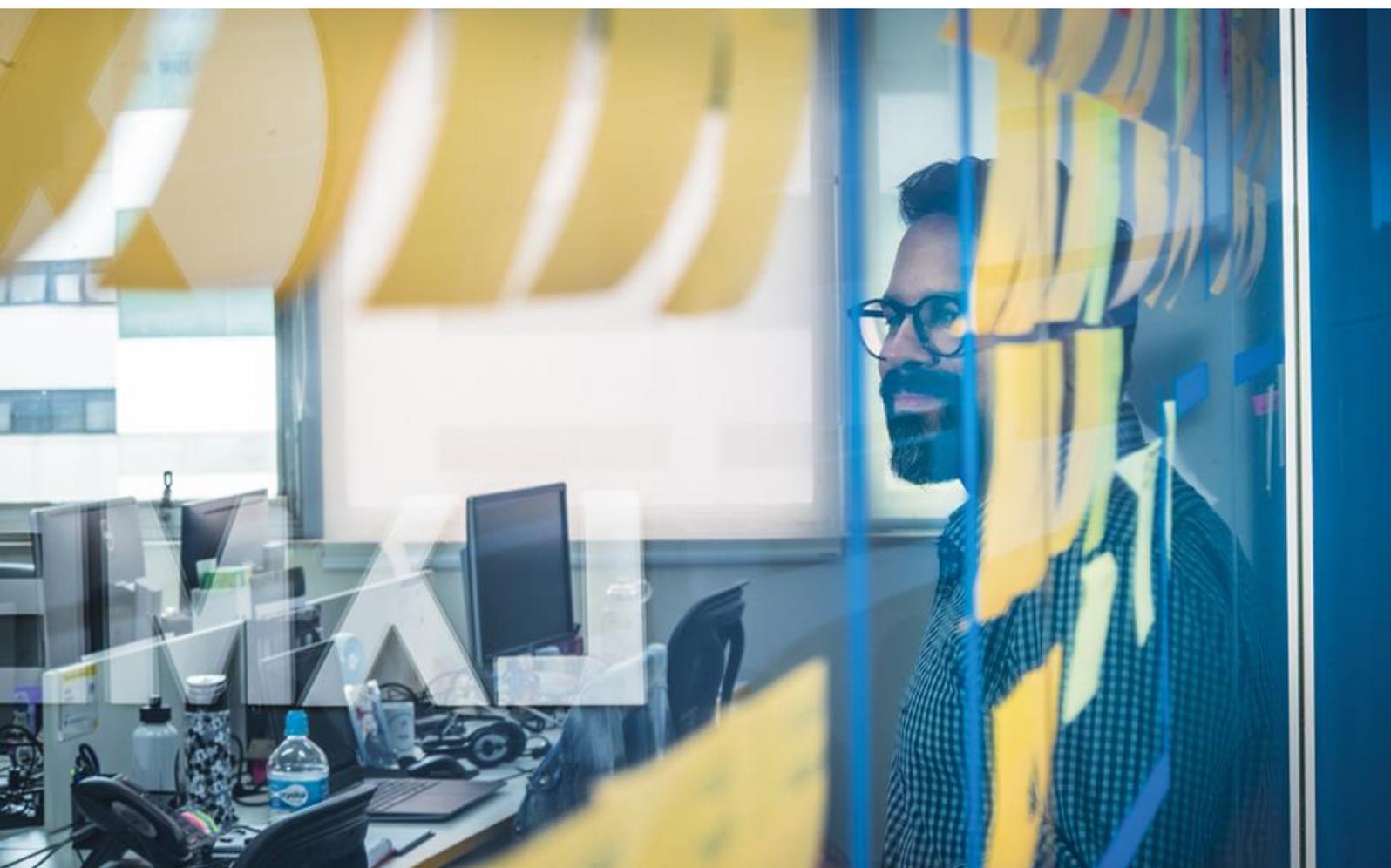
**O atrativo do conhecimento
seria pequeno se no caminho
que a ele conduz não
houvesse que vencer tanto
pudor.**

Friedrich Nietzsche

Fonte da imagem: https://pt.wikipedia.org/wiki/Friedrich_Nietzsche

DESAFIOS

O futuro sempre é incerto, e identificar os desafios a serem enfrentados pelas Organizações é tarefa prioritária dos administradores e gestores. Afinal, garantir as estratégias de sustentabilidade e de perenidade das Organizações exigem atenção permanente dos direcionamentos que o mercado e a sociedade assumem.



Carta de Exame | Os desafios de hoje, e os de sempre

O ano começou, infelizmente, com indicadores que impedem grandes doses de euforia. Melhorar o cenário depende do governo, mas também das empresas.

O ano começou, infelizmente, com indicadores que impedem grandes doses de euforia nas empresas, no governo e na sociedade. O avanço econômico segue lento no varejo e na indústria e, por consequência, o produto interno bruto continua avançando em ritmo lento. O Brasil cresceu apenas 0,9% em 2019, ante previsões iniciais de 2,5%. Para 2020, o impacto do coronavírus no comércio e na produção global e as conhecidas dificuldades de articulação política em Brasília já levaram a revisões para baixo antes mesmo do Carnaval — segundo a projeção mais recente, vamos crescer 2,2% neste ano.

Publicado em 27 de fevereiro de 2020.

Fonte e texto completo em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/os-desafios-de-hoje-e-os-de-sempre/>>. Acesso em: 20/02/2020.

O “jogo” do cenário internacional está sobre a mesa das Organizações, e não convêm esperar o movimento intempestivo de alguns inaptos jogadores.

O “jogo” do cenário internacional está sobre a mesa das Organizações, e não convêm esperar o movimento intempestivo de alguns inaptos jogadores. E nesse contexto, assumir o controle do tempo se caracteriza como elemento tático, de engajamento, que administradores e gestores necessitam assumir como desafio.

Todavia, outros desafios assumem relevância; compete aos administradores e gestores identificar os que estão relacionados diretamente com a

Compete aos administradores e gestores identificar os que estão relacionados diretamente com a Organização e equipe que lidera.

Organização e equipe que lidera. Convêm destacar que são múltiplos os desafios a serem identificados e administrados, bem como eles sofrem mutabilidade diária.

Dentre os desafios podem estar: logística, gestão de pessoas, financeiro, entregas, recebimentos, produção, atendimento, cliente, estrutura, demanda etc.

O contexto atual das organizações estimula algumas reflexões sobre os desafios da Administração enquanto prática e como ciência. Pode-se resumilos em quatro pontos principais: pressões ligadas à globalização, pressões relativas ao controle de custos, pressões que se referem às relações de confiança entre os *stakeholders* e demandas sobre o comportamento ético e a responsabilidade corporativa. Esses quatro desafios estão ligados a alguns paradoxos que as empresas enfrentam atualmente.

A constituição da Administração como campo científico - as temáticas, os fenômenos abordados e as teorias que provem explicações para esses fenômenos - passa pela identificação dos desafios apontados anteriormente e sua investigação. (RODRIGUES, 2004.).

Quem pratica a administração e a gestão tem que identificar **os desafios** para as Organizações. Assim, necessitamos prospectar os desafios específicos do administrador e do gestor para os próximos oitenta anos.



**Que os vossos esforços
desafiem as impossibilidades,
lembrai-vos de que as
grandes coisas do homem
foram conquistadas do que
parecia impossível.**

Charles Chaplin

Fonte da imagem: https://pt.wikipedia.org/wiki/Charlie_Chaplin

VISÃO GLOBALIZADA

A visão globalizada que um administrador ou gestor consegue abarcar corresponde ao exato posicionamento no mercado que esse dá a Organização que lidera; em sua essência, os profissionais da Administração necessitam de uma visão para analisar oportunidades, compreender, acionar, organizar, executar, gerenciar e avaliar as atividades organizacionais.

CONSULTOR VÊ CLUBES BRASILEIROS ATRÁS DE "MENORES" DA EUROPA E FAZ ALERTA - Amir Somoggi diz que futebol brasileiro perdeu chance de crescer no início dos anos 2000 e, embora esteja longe das potências, têm condições de expandir mundialmente.

Sonho de consumo de muitos jogadores brasileiros, o futebol europeu atingiu um patamar que passa bem longe da realidade do futebol brasileiro, sobretudo em relação a cifras, e enquanto as potências só aumentam o faturamento, a crise virou rotina nos clubes do "país do futebol". Para o consultor de marketing Amir Somoggi, as equipes do Brasil já estão atrás dos "menores" da Europa e precisam mudar se não quiserem ficar ainda mais distantes (assista ao vídeo).

- A visão que falta ao mercado brasileiro é estudar, entender o que está acontecendo no mundo, trazer para nossa realidade. Ninguém está dizendo que o Corinthians vai virar um Manchester ou São Paulo virar um Barcelona, mas temos que começar a olhar para o mundo. O mundo está evoluindo, os clubes menores da Europa, médios, galgam postos de globalização que nossos clubes não galgam - considerou, em participação no "Redação SporTV".

Para o consultor, as grandes potências do futebol têm torcida espalhadas em todas partes do mundo e falta essa visão globalizada aos clubes brasileiros. Somoggi diz que é preciso preocupação com o torcedor local, mas é necessário expandir para valorizar a marca e, conseqüentemente, atrair recursos.

Publicado em 02/02/2016.

Fonte e texto completo em: <http://sportv.globo.com/site/programas/redacao-sportv/noticia/2016/02/consultor-ve-clubes-brasileiros-atras-de-menores-da-europa-e-faz-alerta.html>. Acesso em 20/02/2020.



Real Madrid, de CR7, é uma das potências do futebol mundial (Foto: Andrea Comas/Reuters)

A visão globalizada é decisiva para garantir as capacidades das Organizações. Em mercados interligados globalmente, uma determinada ação em outro país pode influenciar a estabilidade do empreendimento local. E para melhor estabelecer o posicionamento, administradores e gestores necessitam dialogar com setores políticos. As necessidades das

Organizações, desafiam os líderes a compreenderem sobre as características e potencialidades dos clientes e fornecedores além das fronteiras.



CARREIRA - SAIBA O QUE ELON MUSK VALORIZA NOS CANDIDATOS A UM EMPREGO NA SPACEX (SPOILER: NÃO É O DIPLOMA) - Fundador da SpaceX vai contratar novos talentos para o projeto da espaçonave Starship.

Quais são as habilidades essenciais para quem deseja trabalhar com o bilionário Elon Musk? Segundo o próprio fundador da SpaceX e da montadora Tesla, você não precisa de doutorado, nem mesmo ensino médio. "É necessária ética de trabalho 'super incondicional', talento para a construção de coisas, bom senso e confiabilidade, o resto podemos treinar", disse o executivo em sua conta no Twitter.

Nesta semana, a SpaceX realizará um "dia de carreira" na fábrica da empresa no Texas, Estados Unidos. O objetivo é contratar talentos para a equipe de produção, como engenheiros, supervisores e suporte da companhia. A equipe vai trabalhar na produção da espaçonave Starship, projetada para levar astronautas e cargas para o espaço.

O executivo também recrutou recentemente novos talentos para atuarem na montadora Tesla. Os contratados integrarão a equipe de inteligência artificial (IA) da companhia, responsável por desenvolver a tecnologia de carros autônomos da montadora.

Em janeiro, a SpaceX realizou com sucesso o último teste não tripulado da cápsula Crew Dragon a bordo do foguete Falcon 9. No futuro, a empresa irá levar astronautas da Nasa até a Estação Espacial Internacional (ISS, na sigla em inglês).

Publicado em: 11 FEV 2020.

Fonte: <<https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2020/02/saiba-o-que-elon-musk-valoriza-nos-candidatos-um-emprego-na-spacex-spoiler-nao-e-o-diploma.html>>. Acesso em 20/02/2020.

Quem pratica a administração e a gestão necessita a visão globalizante inerente a Organização para os próximos oitenta anos.

A portrait of Isaac Newton, showing him with long, wavy, light-colored hair, wearing a dark coat over a white shirt. The background is dark and textured.

**Se eu vi mais longe, foi por
estar sobre ombros de
gigantes.**

Isaac Newton

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CLAUSEWITZ, Carl Von. **Da Guerra**. p. 123. Disponível em: <<http://almanaquemilitar.com/site/wp-content/uploads/2014/02/Da-Guerra-Carl-Von-Clausewitz.pdf>>. Acesso em 20/02/2020.

BAUMAN, Zygmunt. **Tempos Líquidos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2007.

RODRIGUES, Suzana Braga. Desafios da administração no século XXI. Rev. adm. empres. [online]. 2004, vol.44, n.spe, pp.108-110. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902004000500009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 20/02/2020.

No próximo número da Revista *Administration Advice* daremos sequência aos desafios da Administração no século XXI.



Mini Currículo Profissional

Charles Antonio Kieling



É Cientista Social atuando como professor universitário e empresário. Possui mestrado em Ciências Sociais pela PUCRS (2004) e graduação em Licenciatura Plena em História pela UCS (1996); atualmente leciona na Universidade Feevale e na Organização Espírita para o Ensino e Pesquisa; desenvolveu pesquisas no âmbito da Segurança Pública, Legislação Policial-Militar, Prisões, Organizações Públicas, Políticas Públicas, Gestão Pública, Segurança Privada, Empreendedorismo e Riscos Corporativos; estruturou o primeiro mapa da violência e da criminalidade com fundamentação para cenários de inteligência e prevenção da violência e criminalidade; elaborou Projetos Públicos executados em Caxias do Sul, Vacaria, Guaporé e Novo Hamburgo; desenvolveu projetos públicos envolvendo instituições municipais, estaduais e federais, coordenando atividades articuladas entre órgãos públicos e comunidades, e o que deu início no Rio Grande do Sul para equipar as Guardas Municipais com arma não letal. Desenvolveu Projetos Pedagógicos dos cursos de graduação de Segurança Pública e de Gestão Pública, dos cursos de pós-graduação Especialização de Riscos em Segurança Privada, Especialização em Segurança Pública, Especialização em Gestão Pública e MBA em Defesa Civil. Como empresário é sócio-administrador e diretor da Organização Espírita para o Ensino e Pesquisa, ministrando cursos profissionalizantes e palestras sobre Introdução em Ciência Básica em escolas públicas e privadas; desenvolve pesquisas bibliográficas, documentais e de caso, e de mapeamentos de cenários e de riscos corporativos; é editor da Revista Cosmos Espírita (versão eletrônica) e da Revista de Administração *Administration Advice* (versão eletrônica); é consultor empresarial em estratégias, prospecção de cenários e análise de riscos corporativos. Tem experiência na área de História e Ciências Sociais, com ênfase em História, Organizações e Sociedade, atuando principalmente nos seguintes temas: educação, ensino e ciência básica, métodos científicos, culturas, comportamentos, segurança privada, segurança pública, organizações públicas, políticas públicas, negociação empresarial, ética, recursos humanos, direitos humanos, cidadania, inteligência, gestão, estratégia e riscos corporativos; é autor do livro O golpe de 1992 (publicado em 1998) e do livro O manifesto da cidadania (publicado em 2001).

• • •



CONTABILIDADE

www.erhcontabilidade.com.br

elisabete@erhcontabilidade.com.br

(51) 999.292.223

Missão

Consolidar processos contábeis que alavanquem a prosperidade de clientes e colaboradores.