

## **PRINCIPAIS TENDÊNCIAS EM GESTÃO NO CENÁRIO PÓS-COVID: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DE ESPECIALISTAS E PROFISSIONAIS DE GESTÃO**

33° ENANGRAD – Encontro Nacional Dos Cursos De Graduação Em Administração  
Área Temática – EPCDA (Ensino aprendizagem, pesquisa e formação didático-pedagógica de professores em administração)

Esta pesquisa tem por objetivo analisar e compreender as principais tendências que surgem mediante o cenário pós-covid, por meio de especialistas no âmbito da gestão, tendo como objeto de estudo o cenário atual das organizações, inseridas em um ambiente dúbio e de consequências alarmantes para suas gestões. A partir do surgimento da COVID-19, tais fatores, além de outros tão relevantes quanto, se mostraram cruciais para ditarem se tais organizações sobreviveriam à crise ou não. A presente pesquisa tem como objetivos a caracterização dos gestores e especialistas em gestão segundo suas competências associadas ao assunto; a identificação a percepção dos especialistas da área para os cenários previstos para as organizações no futuro pós-covid; a análise de quais práticas atuais de gestão estão em declínio em função das mudanças oriundas dos novos cenários e caracterizar, por fim, as práticas de gestão que atuarão como respostas às novas circunstâncias. A metodologia utilizada foi o método Delphi, tratando-se de uma pesquisa de cunho descritivo, no qual o método utilizado constitui-se de um instrumento para coleta de dados envolvendo a participação de especialistas do assunto retratado e posterior análise sem interferência do pesquisador. Dos resultados obtidos, as empresas se encontram em busca de novas vantagens competitivas, pautadas principalmente em tecnologias advindas da Indústria 4.0, que em panorama isolado não configuram estas vantagens, mas a forma como participam da dinâmica da empresa e conseqüentemente no seu desempenho de mercado, em conjunto com readequações estruturais, departamentais e culturais. Neste sentido, as empresas assumem também um papel além do desempenhado, contribuindo com sua influência e recursos para firmarem presença sólida em debate sociais de importância coletiva, o que se encontra correlacionado com o enfoque das empresas no aprimoramento do seu fator humano, seja ele seu colaborador, seu cliente ou a sociedade em si. Nas tendências por áreas da gestão, têm-se que na Administração Geral o enfoque encontra-se na construção de agilidade e flexibilidade e reestruturação interna. No setor do marketing, o marketing assume um papel estratégico de intermediar as relações da empresa com o ambiente externo e uma entrega diferenciada de seu produto/serviço. Nas finanças, as instituições se imergem no mundo digital sem perder a conexão construída nas operações presenciais, além das novas políticas e relações monetárias decorrentes. Nos Recursos Humanos, o foco é atrelado ao estímulo do autodesenvolvimento do colaborador em soft skills e competências que auxiliam

a formar inovação interna. Na Produção, a produção se torna mais enxuta sem perder sua eficiência original. Logo, o pós-covid traz empresas preparadas e que não estão mais dispostas a sobreviver, e sim a viver independente do contexto em que estiverem.

**Palavras-chave:** empresas; cenários; inovação.

## **ABSTRACT**

This research aims to analyze and understand the main trends that emerge in the post-covid scenario, by means of specialists in the management field, having as object of study the current scenario of organizations, inserted in a dubious environment and of alarming consequences for their management. Since the emergence of COVID-19, such factors, in addition to others just as relevant, have proven crucial in dictating whether such organizations will survive the crisis or not. The present research has as objectives the characterization of managers and management specialists according to their competencies associated with the subject; the identification of the perception of specialists in the area for the scenarios foreseen for organizations in the post-covid future; the analysis of which current management practices are in decline as a function of the changes arising from the new scenarios and to characterize, finally, the management practices that will act as responses to the new circumstances. The methodology used was the Delphi method, a descriptive research, in which the method used consists of an instrument for the collection of data involving the participation of experts on the subject portrayed and subsequent analysis without interference from the researcher. From the results obtained, companies find themselves in search of new competitive advantages, based primarily on technologies arising from Industry 4.0, which in isolation do not configure these advantages, but the way they participate in the dynamics of the company and consequently in its market performance, together with structural, departmental and cultural readjustments. In this sense, companies also assume a role beyond the role they have played, contributing with their influence and resources to establish a solid presence in social debates of collective importance, which is correlated to the companies' focus on the enhancement of their human factor, be it their collaborator, their customer, or society itself. In the trends by management areas, we have that in General Management the focus is on building agility and flexibility and internal restructuring. In marketing, marketing assumes a strategic role in mediating the company's relations with the external environment and a differentiated delivery of its product/service. In finance, institutions immerse themselves in the digital world without losing the connection built in face-to-face operations, in addition to the resulting new monetary policies and relationships. In Human Resources, the focus is on stimulating employee self-development in soft skills and competencies that help form internal innovation. In Production, production becomes leaner without losing its original efficiency. Therefore, post-covid brings prepared companies that are no longer willing to survive, but rather to live independently of the context in which they find themselves.

## **INTRODUÇÃO**

As crises são fenômenos transformadores de realidades, pois têm a capacidade de transformar paradigmas, padrões e a própria compreensão da realidade. Compreendê-las nos ajuda a entender a própria dinâmica do funcionamento da nossa sociedade, uma vez que se

entende que as crises não são exógenas à estrutura social, mas componentes inerentes ao funcionamento e necessários à evolução.

No que diz respeito ao contexto atual, o que se iniciou como uma pneumonia até então sem agente etiológico conhecido na cidade chinesa de Wuhan acabou por tornar-se uma pandemia de COVID-19 declarada pela Organização Mundial da Saúde (OMS), responsável por mais de 170 milhões de infectados e 3.5 milhões de mortos (ALENCAR, 2021). Tal cenário foi capaz de criar não somente uma crise sanitária, mas crises socioeconômicas e empresariais a nível mundial simultaneamente.

No que diz respeito ao contexto atual, o que se iniciou como uma pneumonia até então sem agente etiológico conhecido na cidade chinesa de Wuhan acabou por tornar-se uma pandemia de COVID-19 declarada pela Organização Mundial da Saúde (OMS), responsável por mais de 170 milhões de infectados e 3.5 milhões de mortos (ALENCAR, 2021). Tal cenário foi capaz de criar não somente uma crise sanitária, mas crises socioeconômicas e empresariais a nível mundial simultaneamente.

Em quesito socioeconômico, o relatório global de riscos do Fórum Econômico Mundial (WEF) (p. 7, 2021, tradução nossa)<sup>1</sup> é incisivo: “ameaça reduzir anos de progresso na redução da pobreza e da desigualdade e enfraquece a coesão social e cooperação global”, refletidos diretamente no desemprego, conforme evidenciado no relatório (2021), em que 495 milhões de empregos foram perdidos no segundo trimestre do ano inicial da pandemia – afetando diretamente na desigualdade não somente da população, como em uma recuperação pós-pandêmica desnivelada.

Imai (2015) acrescenta que a prevenção e gestão de crises não é restrita somente a organização, por possuírem causas além dela, em que é apresentado como atributos desencadeadores de uma crise: no âmbito social, tecnológico e organizacional e/ou na infraestrutura, regulamento e precaução/preparação. Ou seja, independente do ponto de origem da crise, é válido que a gestão se planeje estrategicamente não somente em termos internos, mas esteja preparada para que crises que estão fora do alcance da gestão, já que, segundo o autor, 90% das crises são originadas devido a fatores externos, o que não permite que a gestão ignore a conjuntura pela qual a empresa está inserida.

Desta forma, é possível concluir que, mediante a COVID-19, tal perspectiva não foi aplicada, uma vez que seus impactos contribuíram severamente para fins precoces das organizações e/ou resultados próximos disso – em que as que se sobressaíram possuíram recursos e planejamentos eficientes, mesmo que improvisados. Isso, conseqüentemente, gera

---

<sup>1</sup>It threatens to scale back years of progress on reducing poverty and inequality and to further weaken social cohesion and global cooperation.

um *looping* no qual as organizações sofrem impactos decorrentes da pandemia, que paralelamente gera impactos socioeconômicos – como o desemprego – que retornam às organizações por meio dos consumidores.

Faz-se necessário, portanto, que se analise quais são os possíveis cenários e consequências desta conjuntura, para que gestores, independente do porte da organização, possam compreender a relevância de um preparo visionário no que cerne a prevenção de uma crise e de que maneira as marcas da COVID-19 impactarão no seu negócio, a fim de que possam evitar que uma catástrofe social e organizacional como essa se perpetue.

Para tal feito, a pesquisa visava a partir da opinião de especialistas e profissionais de gestão, analisar as principais tendências gerenciais observada por pesquisadores e especialistas em gestão mediante o cenário pós-covid; caracterizar os gestores e especialistas em gestão segundo suas principais competências associadas à gestão; identificar, segundo a percepção dos especialistas os principais cenários previstos para as organizações para o contexto pós-covid; analisar quais atuais práticas de gestão são entendidas como em declínio em função direta da mudança dos novos cenários e caracterizar as práticas de gestão que tendem a ser respostas às novas circunstâncias do cenário atual.

## **MATERIAIS E MÉTODOS**

Esta pesquisa, por meio do método Delphi e da análise qualitativa-descritiva, obtém respostas acerca do seu foco principal (tendências em gestão) em um ambiente específico (pós-covid) valendo-se da opinião de especialistas da área em questão e da análise imparcial de suas respectivas respostas, a fim de obter um consenso e respostas a um cenário incerto e pouco palpável até o presente momento.

Para realização da coleta de dados e posterior análise, como já mencionado, foi utilizado a metodologia Delphi, subdividida em três rodadas de questionamentos para os dez entrevistados selecionados, que confirmaram sua participação e não possuíam acesso às respostas uns dos outros. A primeira rodada foi pautada na identificação dos respondentes e situá-los do objeto de estudo da pesquisa, e a partir da obtenção das respostas, fez-se a análise estatística destas a fim de encontrar um padrão entre elas, almejando a obtenção de afirmativas que expressassem um consenso entre elas.

Na rodada subsequente, os questionamentos foram no formato de afirmações, cujas respostas dos entrevistados eram divididas entre “concordo”, “discordo” e “outro”, dando a oportunidade do entrevistado complementar sua visão em caso de não concordar ou discordar veementemente das colocações. Em análise desta rodada em particular, verificou-se que as porcentagens de concordância com as afirmativas em questão eram satisfatórias na expressa

maioria das colocações, o que permitiu encerrar a coleta de dados sem a terceira rodada de questionamentos, uma vez que o padrão foi alcançado.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Compreende-se que as crises são inerentes à sua existência, todavia, as organizações necessitam da pré-disposição de recursos financeiros, humanos e estratégicos para que os impactos não sejam sentidos expressivamente em potencial de ameaça à organização.

Dos fatores que contribuíram para que as empresas obtivessem um precoce fim, é evidente que a pandemia atuou em algumas destas como catalisador de problemas já existentes, como a deficiência de adaptabilidade e flexibilidade das organizações que influenciaram diretamente na inércia perante os impactos da pandemia. Em uma perspectiva ampla, os pequenos negócios dispõem de menos recursos para a montagem de uma reserva ou um planejamento estratégico conciso para eventuais adversidades. Todavia, no cenário pós-covid, independente do porte da organização, as organizações deverão incluir em sua cultura organizacional uma gestão mais flexível na negociação, na sua dinâmica e na sua forma de atuar no mercado, além de uma visão de futuro que contemple, em ampla ou pequena perspectiva, como a organização vai lidar com uma ameaça futura semelhante a COVID-19 caso necessário.

Para isso, é necessário que se abandone padrões de conduta organizacionais antigos para que possam evoluir, em que, para que a empresa seja mais eficiente em resposta ao externo, burocracias e aspectos semelhantes (rigidez, controle excessivo e entre outros) são incompatíveis com o pós-covid, pois freiam o processo de inovação interna e externa das organizações e conseqüentemente prejudicam o processo adaptativo da empresa às mudanças presentes, como explicitado:

“Numa contextualização mais contemporânea, as organizações, para sobreviverem em um ambiente de negócios turbulento e hipercompetitivo, passaram a adotar novas formas e estruturas organizacionais, exigindo que novas práticas organizacionais fossem capazes de enfatizar a velocidade, a flexibilização e a inovação, tais como: redes/alianças de colaboradores; terceirização de atividades não estratégicas; desagregação das unidades de negócio; redução das fronteiras organizacionais grupos de trabalhos flexíveis; *empowerment*; e contratação temporária de pessoas.” (CRUZ, p. 111, 2018).

Isso não significa que a organização deva abandonar todas as medidas de controle, haja vista que até para uma estrutura organizacional flexível há se ter condutas e papéis definidos a serem desempenhados, e sim que as organizações devem eliminar o processo de aguardar o contexto chegar para reagir a ele – e, para isso, a agilidade só é presente se a empresa possuir espaço para ela.

Não somente o líder, mas a empresa em si necessita de capacitações personalizadas para esta nova conjuntura, em que a demanda pela capacitação e inteligência emocional/psicológica

é expressiva e encontra-se diretamente relacionada com a humanização e reorganização de *mindset* das empresas, na qual as soft skills apresentam um potencial crescimento para consolidação na gestão pós-pandêmica, como exemplificado:

“Enquanto habilidades técnicas e cognitivas são importantes e são requisitos mínimos para a atuação profissional, a inteligência emocional parece ser o que dá maior destaque e diferencial na corrida pelo desempenho.” (GEROLAMO, p. 119, 2019).

Já referente as soft skills, que se configuram como “conjunto de habilidades e de traços de personalidade com efeito sinérgico que contribuem para a eficácia profissional.” (PENHAKI, p. 52, 2019) em que, para a autora, é explicitado como as capacitações psicológicas, em comunhão com as técnicas, ajudarão as organizações a entrarem em sua alta performance não somente mediante o cenário pós-covid, como na Indústria 4.0, no qual “trazem o melhor na vida das pessoas na medida em que seus comportamentos e competências são moldados para se adequar à estratégia da organização” (p. 50, 2019).

É necessário salientar, todavia, que as soft skills se diferenciam das hard skills no sentido que as hard skills se aplicam no desempenho técnico do trabalho, que pode ser aperfeiçoado mediante prática e constância, enquanto as soft englobam aspectos como comunicação, habilidades não cognitivas, habilidades comportamentais habilidades interativas, trabalho em equipe, entre outros fatores – que coincidirão com a incidência tecnológica na organização (tecnologias da Indústria 4.0, como inteligência artificial, robôs, maquinário automatizado, Internet das Coisas e afins) (PENHAKI, 2019).

Em continuidade, a relevância da tecnologia nas organizações também se torna crucial neste cenário pós-covid, uma vez que também é presente tecnologias já discutidas na Indústria 4.0 e estarão imersos na realidade organizacional e social. A partir de uma cronologia, a princípio, a Indústria 4.0 é definida como:

“A Indústria 4.0 é um dos termos utilizados para descrever a estratégia de alta tecnologia promovida pelo governo alemão que está sendo implementada pela indústria. Abrange um conjunto de tecnologias de ponta ligadas à internet com objetivo de tornar os sistemas de produção mais flexíveis e colaborativos.” (SANTOS, p. 112, 2018).

Neste sentido, a Indústria 4.0 cumpre o processo natural de evolução industrial e tecnológica oriunda desde a Primeira Revolução Industrial e abrange não somente o quesito operacional, podendo também englobar a IoT (*Internet of Things* ou Internet das Coisas), a inteligência artificial, inserção do ambiente digital na organização e o desenvolvimento de sistemas que alimentados de informações e dados em tempo real capazes de otimizar a qualidade do produto/serviço oferecido e corrigindo possíveis erros a tempo de afetar a cadeia produtiva da empresa. Entretanto, essa conjuntura encontra-se diretamente relacionada com o

pós-covid, a partir do momento que discorrem de uma necessidade comum, a flexibilização, em que ambas as tendências se fundirão em um dado momento:

“Essas novas estruturas de produção, dotadas de dispositivos “inteligentes” ligados à rede, onde os produtos e os sistemas de produção obtêm capacidades de comunicação, constituirão as Smart Factories do futuro e são a chave para alcançar o grau de flexibilidade necessário para atender às exigências dos Mercados atuais.” (SANTOS, p. 112, 2018).

Portanto, infere-se que a tendência referente ao âmbito tecnológico nas organizações apresentam um expressivo potencial de alterar a forma como a empresa produz, trabalha e se autoanalisa, em que é necessário que a tendências de reestruturação interna e capacitações dos recursos humanos acompanhem esta conjuntura a fim de obter o desempenho do mais alto nível em um mercado altamente competitivo no pós-covid e na Indústria 4.0 que não se configura mais como tendência, mas realidade em algumas empresas e países.

Em uma outra perspectiva, pode-se analisar as vantagens competitivas que as empresas podem obter em cenários de curto e longo prazo, nos quais em curto prazo se destacam-se em primeiro plano justamente a adesão tecnológica das empresas (IA, TI, sistemas de informação e ambientes virtuais integrados), que é correlacionada com a realidade da Indústria 4.0 e é evidenciada no pós-covid. Por si só, esses acréscimos não fornecem a vantagem competitiva em si, mas atuam como catalisadores a depender da forma como a organização as utiliza dessas vantagens para se posicionarem no mercado de forma estratégica para manterem-se alinhados com vantagens internas (otimização de recursos, soft skills, flexibilidade e afins).

A relação com o cliente também muda, com enfoque no *customer experience* em todos os estágios da compra do produto/serviço trabalhando aspectos psicológicos e comportamentais a fim de ampliar a interação com o cliente independente da etapa de compra que ele estiver. A *employee experience* também mostra relevância em paralelo, haja vista que é necessário desenvolver também a relação com o colaborador e a equipe, em que essa experiência tem como propósito garantir seu bem-estar através de medidas adotadas pela Gestão de Pessoas. Na conjuntura pós-pandêmica, em que é evidente uma organização mais atualizada e que trabalha com mais afinco o aspecto humano, como mencionado anteriormente, essas tendências se encontram em um ponto comum: garantir que a empresa desempenhe com eficiência seu papel interno (em termos de planejamento, controle, direção e execução) e externo (posicionamento estratégico e entrega ao cliente).

Em contexto de longo prazo, o acréscimo conta com maior uso de protótipos que possibilitem as organizações a investirem em soluções compatíveis com as demandas emergentes com maior facilidade e agilidade. O enfoque continua sendo também a integração

tecnológica e a forma diferenciada de se relacionar com o cliente. Pode-se perceber que em quesitos de vantagem competitiva, as empresas necessitarão se retirar de suas zonas de conforto e buscar a inovação em várias áreas, em que somente dispor de recursos não somente não será considerado inovação de fato, como a colocará em desvantagem frente às que utilizam diferentes formas de interação, ferramentas e recursos para um ambiente externo que exigirá essa diferenciação.

Neste contexto, é importante a ressalva de que o consumidor também espera essa diferenciação das organizações dos quais eles consomem seus produtos e serviços, principalmente no quesito social, em que as demandas políticas, sociais e ambientais apresentam seu forte posicionamento no atual contexto brasileiro e tende a ser progredido nos próximos anos. Isso acarreta um efeito social pautado em consumidores que buscam produtos e serviços que ofereçam mais do que somente a entrega de valor, mas que agreguem a sociedade no qual estão inseridas, dispendo de responsabilidade social – porém, com a precaução de não se posicionar equivocadamente e perder espaço no mercado. Logo, a responsabilidade social entra na organização para fazer com que as organizações atendam não somente seus anseios e interesses, como também faz com que o gestor olhe para a sociedade e preocupe-se em auxiliar na promoção de seu bem-estar (DAFT, 2017).

Madruga (2014) reflete sobre o relacionamento entre a responsabilidade social e os stakeholders, uma vez que a organização deve visar ampliar seu lucro e prosseguir com seu crescimento, porém sem que suas ações ultrapassem o limite do que é aceito socio e ambientalmente. Nesse sentido, para o autor, a RSC configura-se como:

“uma estratégia organizacional que contempla, não só o retorno econômico gerado pelas organizações aos seus acionistas e à sociedade, mas a conduta e postura moral que irão adotar diante das ações que terão que empreender em busca de tal retorno econômico. Diante disso, ficou evidenciado que é importante contemplar aspectos como cidadania organizacional, consciência e postura ética, equidade e justiça social, preservação do meio ambiente, bem estar e qualidade de vida dos empregados, capital social, consciência coletiva, dentre outras. Dentre estes aspectos inserem-se as questões que perpassam desde as questões de gênero, até as questões sociais mais graves como a pobreza e suas consequências.” (MADRUGA, p. 46, 2014).

Conclui-se que a partir da responsabilidade social, as empresas são capazes de posicionar-se como parte ativa da sociedade e utilizar de sua influência para trazer em evidência assuntos de relevância coletiva, em que a sustentabilidade tem sido um dos mais importantes no que se espera das organizações do futuro. A empresa deve ser capaz de alinhar seus valores e condutas com o que seu público e o meio no qual está inserida espera e questiona, mas de forma estratégica e compatível, sem se expor demasiadamente.

Percebe-se, portanto, os cenários previstos e as tendências se aproximam em diversos pontos, em que a pandemia atua diretamente na interconectividade destes contextos. A



organização, neste sentido, é o elemento central destas tendências: sua liderança, seu aparato tecnológico, sua estrutura e cultura organizacional, como responde aos estímulos externos em vários âmbitos e como será sua forma de atuar. A seguir, finaliza-se o projeto com o maior objetivo da presente pesquisa: caracterizar as principais tendências em gestão no cenário pós-covid e que se são respostas às novas circunstâncias, subdivididas pelas principais áreas da administração: Produção, Recursos Humanos, Finanças, Marketing e Administração Geral.

As tendências presentes na Administração se encontram sintetizadas basicamente na organização ágil. A agilidade, neste sentido, engloba desde a agilidade na produção, nos processos e até mesmo na correção de falhas e desperdícios ocorrentes que são de difícil percepção, sendo agrupadas em:

- “– de pessoas: desalinhamento de objetivos, de alocação, de espera, de movimentação e de processamento;
- de processos: de controle, variabilidade, alteração imprópria, estratégico, confiabilidade, padronização, sub-otimização, programação, fluxo desbalanceado, inspeção e erros;
- de ativos: de inventário, de estoque em processo, ativo fixo e transporte e;
- de informação: de tradução, falta de informação, transporte paralelo, irrelevância e falta de acuracidade.” (HARADA; FREITAS; GREEF, p. 5, 2013).

Logo, a administração geral deverá focar na atração de um resultado estrategicamente calculado desde sua composição departamental até os processos que englobam a produção e a forma de entregar o produto/serviço final ao cliente, com mensuração e acompanhamento de desempenho para correção de desperdícios e falhas a tempo, permitindo a agilidade e flexibilidade necessária para planejar, decidir e executar sem que o ambiente externo e situações como a COVID-19 apresentem um impacto demasiado como ocorrido.

No setor de Marketing, para os entrevistados da pesquisa, a principal tendência está atrelada ao ambiente digital, a tecnologia e as demandas sociais, em que, do quesito humanização tem-se:

- “E o que tem de mais forte é que a filosofia das empresas precisa cada vez mais se sensibilizar e entender o ser humano como um ser humano mesmo. Mais do que profissionais fundamentados estrategicamente, as empresas vão exigir profissionais de marketing sensíveis aos conceitos humanos das coisas.” (MINUZZI; LARENTIS, p. 14, 2014).

Conclui-se, portanto, que o marketing no cenário pós-covid se encontra diretamente relacionado não com o marketing digital, ou com o apoio das tecnologias ou a humanização, mas o progresso do marketing para um patamar mais estratégico, que intermedeia a relação entre organização e cliente, organização e sociedade, pois está presente justamente neste limbo

e dispõe de recursos e ferramentas que irão auxiliá-los em uma ponte eficaz neste novo normal, pois compreende a necessidade da empresa, e compreende a necessidade de quem compra dela.

Da parte de Finanças, a tecnologia também está presente neste âmbito, principalmente com as moedas, bancos e transações digitais. Referente a este tópico, as moedas digitais apresentam oscilações de mercado e podem sofrer queda expressiva em 2022, como semelhante ao cenário de 2018 (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2021), todavia, apesar de inovadoras e definitivamente apresentarem potencial, o dinheiro físico apresenta estrutura firme para resistir ao avanço do monetário digital (EXAME, 2021). Nesse contexto, as instituições financeiras também passam por um processo de remanejamento estrutural, em que estas estão focadas em obter uma redução de custos e novos investimentos para o pós-covid, valendo-se da engenharia financeira para encontrar alternativas e auxiliar na tomada de decisão de forma estratégica (FIA BUSINESS SCHOOL, 2021). A inserção no mercado digital também demanda destas uma relação diferenciada com o cliente: ele terá a interação com a organização sozinho, então seus serviços devem ser transparentes, práticos e de fácil entendimento.

Já na área dos Recursos Humanos, a principal tendência é marcada pela humanização da organização e o trabalho do fator humano, em que sua identidade, motivação, criatividade e outros aspectos possam entrar em consonância com o desempenho satisfatório de sua tarefa. Neste sentido, a gestão de pessoas por competência se mostra favorável a este cenário, uma vez que “seria um modelo estratégico que define competências para a organização e funcionários de modo que juntos possam seguir na mesma direção para atingir resultados” (GARCIA, p. 48, 2016).

A cultura organizacional, portanto, deve ser capaz de proporcionar na gestão de pessoas, a abertura para os indivíduos atuarem individualmente em compatibilidade com suas próprias particularidades e como elas influenciam em seu resultado para, conseqüentemente, atuarem melhor em coletivo:

“Assim, a cultura organizacional surge como uma fascinante oportunidade de compreender este processo de diversidade e desintegração bem como instrumento integrador, evidenciando ideias comuns, valores, formas de pensar e trabalhar, por meio da formação de uma ordem interna particular, mediante consenso, cooperação e reciprocidade entre os membros da organização.” (CRUZ, p. 46, 2018).

Infere-se, portanto, que da gestão de pessoas, a maior tendência vista é de que as organizações necessitam investir na gestão de pessoas de modo que ela seja capaz de agregar valor ao colaborador, na mesma proporção que este agrega à empresa. Percebe-se que trabalhos mecanizados, repetitivos e sem nenhum incentivo atrasa a organização no alcance de suas metas e atrasa o indivíduo na medida que ele não desenvolve suas paixões, capacidades, competências, habilidades e motivações no seu trabalho desempenhado.

Por fim, das tendências na área da Produção, a organização deve passar por uma remodelação para uma produção mais ágil, em que o sistema de produção enxuta se apresenta como uma alternativa para que a produção trabalhe aspectos como produtividade, custo e eficiência em uma mesma direção, no qual “a principal meta na implementação de um SPE é aumentar produtividade, melhorar qualidade, diminuir lead times produtivos e reduzir o custo. Esses são os fatores que indicam o nível de desempenho de um sistema de produção enxuta” (TORTORELLA; FOGLIATTO, p. 1, 2013).

É relevante também alinhar a produção com a cadeia de suprimentos, em que esta se caracteriza por todos os processos e recursos envolvidos naquilo que será entregue ao cliente e necessita ser estrategicamente calculada, para que possa otimizar as operações da empresa e seus resultados. Neste sentido, trabalhar sua melhoria contínua permite que a empresa alcance este posicionamento interno, porém, empresas que encontram dificuldades de implantação de ferramentas que auxiliem na otimização de resultados encontram falhas no alinhamento e clareza dos objetivos a serem alcançados por meio da cadeia de suprimentos (FERREIRA, 2014).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conclui-se que as organizações necessitarão, a priori, de um processo árduo de reestruturação multisetorial pautada em garantir a eficiência por meio da agilidade e flexibilidade, com redução de custos, processos e recursos que atrasam a resposta da empresa ao ambiente e que não agregam valor tanto em desempenho quanto em planejamento, em um viés estratégico.

As organizações que sobreviveram a pandemia precisam compreender que haverá cenários semelhantes no futuro, e que precaver-se a elas é a única alternativa, em que um planejamento eficiente pode ser o que define se a empresa se manterá ativa ou não. Embora a pandemia seja um caso atípico de crises em múltiplos âmbitos, ela reforça uma perspectiva já existente antes de sua consolidação: não há espaço no mercado futuro para empresas que não estão abertas a inovar, seja interna ou externamente. A inovação, neste sentido, assume o papel de guiar as empresas rumo ao crescimento e a diferenciação, com minimização de riscos e sem desperdício de energia, recursos e processos que não agregam. O pós-covid vem tratando de empresas que não estão mais dispostas a sobreviver, e sim a viver independente do contexto em que estiverem.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer, a priori, minha família, que é meu apoio e amparo em todas as minhas batalhas e conquistas. Aos meus amigos, pelo incentivo e força. Aos meus professores, pelo suporte e aprendizado diário. Ao meu orientador, por me ensinar além do que se encontra em uma grade curricular. A PUC Minas, por fornecer a possibilidade de desempenhar este trabalho que tanto me agregou pessoal e profissionalmente.

## **REFERÊNCIAS**

**20 previsões de especialistas sobre o futuro do dinheiro.** EXAME: Future of Money, 2021. Disponível em: <https://exame.com/future-of-money/20-previsoes-de-especialistas-sobre-o-futuro-do-dinheiro/>. Acesso em: 29 abr. 2022.

ALENCAR, Júlio César Garcia de. **Contribuições científicas da disciplina de Emergências Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo para o enfrentamento à Pandemia de COVID-19.** 2021. Tese (Doutorado em Processos Inflamatórios e Alérgicos).

**Como a engenharia financeira ajuda na tomada de decisões estratégicas.** FIA BUSINESS SCHOOL, 2021. Disponível em: <https://labfinprovarfia.com.br/blog/engenharia-financeira/>. Acesso em: 29 abr. 2022.

CRUZ, Conceição Rejane Miranda da. **Relações entre valores, gestão de práticas, comprometimento e resultados organizacionais em instituições transculturais.** 2018. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. doi:10.11606/T.12.2018.tde-17082018-154953. Acesso em: 06 dez. 2020.

DAFT, Richard L. **Administração.** 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017. E-book. ISBN 9788522125258.

GEROLAMO, Mateus Cecilio. **Gestão da mudança na perspectiva do comportamento organizacional e da liderança:** proposta de um framework teórico e avaliação de iniciativas acadêmicas. 2019. Tese (Livre Docência em Gestão da Qualidade e Mudança Organizacional) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2019. doi:10.11606/T.18.2020.tde-10032020-143539. Acesso em: 28 dez. 2021.

HARADA, Leandro Hideki; FREITAS, Maria do Carmo Duarte; GREEF, Ana Carolina. Aplicação da mentalidade enxuta aos processos da gerência de contabilidade e orçamento de

uma organização. **XIII SEPROSUL-Semana de la Ingeniería de Producción Sudamericana, Gramado, junho de, 2013.**

IMAI, Thiago Hiromu. **Gestão de crises operacionais em setores regulamentados.** 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. doi:10.11606/D.12.2015.tde-16112015-170132. Acesso em: 14 fev. 2022.

MADRUGA, Sergio Rossi. **Estágio de maturidade da responsabilidade social corporativa e o desempenho econômico-financeiro:** estudo em empresas brasileiras. 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. doi:10.11606/T.12.2014.tde-26052014-145456. Acesso em: 22 jul. 2021.

MINUZZI, Guilherme; LARENTIS, Fabiano. Marketing: definições, aplicações, tendências e desafios do profissional. **Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 1, p. 80-97, 2014.

PENHAKI, Juliana de Rezende et al. **Soft skills na indústria 4.0.** 2019. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/4275>. Acesso em: 26 abr. 2022.

TORTORELLA, Guilherme Luz; FOGLIATTO, Flavio Sanson. Gestão da Mudança para um Sistema de Produção Enxuta: estado da arte e direções de pesquisa. **Semana de Engenharia de Produção Sul Americana (13.: 2013 jun. 9-11: Gramado, RS). Anais..[recurso eletrônico]. Porto Alegre: FEEng, 2013., 2013.**

**The Global Risks Report 2021.** World Economic Forum, 19 de janeiro de 2021. Disponível em: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2021.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf). Acesso em: 13 jan. 2022.

GARCIA, Alanna Thaysa de Oliveira. **Gestão de pessoas por competências em pequenas empresas:** uma abordagem multimétodo. 2016. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. doi:10.11606/T.12.2017.tde-23012017-125144. Acesso em: 06 dez. 2020.

FERREIRA, Marcio dos Santos. **Avaliação da utilização de ferramentas da produção enxuta em uma cadeia de suprimentos do setor farmacêutico.** 2014. 98 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2014.

**O que esperar do mercado das criptomoedas em 2022.** ÉPOCA NEGÓCIOS, 2021. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Futuro-do-Dinheiro/noticia/2021/12/como-sera-o-futuro-da-criptografia.html>. Acesso em: 29 abr. 2022.

SANTOS, BP; ALBERTO, A.; LIMA, TDFM; CHARRUA-SANTOS, FMB INDUSTRY 4.0: DESAFIOS E OPORTUNIDADES. **Revista Produção e Desenvolvimento**, v. 4, n. 1, pág. 111-124, 31 de março de 2018. Acesso em: 2021-12-28.