

Área temática: Ensino e Pesquisa em Administração

Título do trabalho: Tendências da Administração no Século XXI:
Estudo de um Projeto Pedagógico de um Curso de Administração em São Paulo

AUTORES

KARINE SETTERVALL MORAES

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
karinesmoraes@gmail.com

ARNALDO MAZZEI NOGUEIRA

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
ajfranca@usp.br

RESUMO

A presente pesquisa apresenta um estudo sobre as tendências da Administração no século XXI e seus reflexos na elaboração de um Projeto Pedagógico de um curso de graduação em Administração. Visando oferecer uma formação relevante ao aluno de Administração, o estudo faz um levantamento dos debates teóricos na década de 1990 e na primeira década do século XXI, ao apontar as tendências da administração no século XXI e suas implicações para o Ensino de Administração. Esta pesquisa bibliográfica encontra referência principalmente nos autores: Hamel, Breen, Prahalad, Drucker, Castells e Nogueira. Mediante o cenário obtido, pretende-se oferecer sugestões ao Projeto Pedagógico de um curso de graduação de Administração, com o objetivo de formar cidadãos competentes e preparados para os desafios do mundo organizacional globalizado, oferecendo uma consciência responsável pela melhoria da qualidade de vida tão exigida pela sociedade. A metodologia de pesquisa utilizada, sob uma abordagem qualitativa, foi bibliográfica, documental e exploratória, verificando o alinhamento do Projeto Pedagógico às tendências da administração no século XXI, apontando possíveis *gaps* existentes e oferecendo sugestões a fim de manter o Projeto Político Pedagógico de um curso de Administração atualizado e contextualizado às demandas no século XXI.

ABSTRACT

This research presents a study on the trends of Administration in the XXI century and its impact on the development of a pedagogical project of an undergraduate degree in Business Administration. In order to provide a relevant training to the student of Business Administration, this study surveys the theoretical debates that arise in the 1990s and first decade of this century, as it indicates the trends to management in the twenty-first century and their implications for education of Business Administration. This literature is mainly in reference to: Hamel, Breen, Prahalad, Drucker, Castells e Nogueira. Through this scenario, we aim at offering suggestions to the existing Educational Project of the Business Administration degree course, with the purpose of instructing citizens who are competent and prepared for the challenges organizational globalized world, providing an awareness responsible for improving the quality of life, as required by the society. The research methodology used in a qualitative approach was

bibliographic, documental and exploratory, checking the alignment of the Educational Project towards the Administration trends in the twenty-first century, pointing to possible existing gaps and offering suggestions in order to keep the Pedagogical Project of Business Administration course updated and contextualized in the twenty-first century demands.

Palavras-chave: Projeto Pedagógico. Administração no Século XXI. Curso de Graduação em Administração.

INTRODUÇÃO

Considerando a velocidade na qual as transformações tecnológicas avançam no século XXI, provocando mudanças no contexto político, econômico e social, o curso de graduação em Administração depara-se com o desafio de manter uma formação atualizada e relevante aos seus alunos, inseridos em um contexto onde o conhecimento se apresenta sob uma forma cada vez mais complexa e se altera de maneira tão acelerada, correndo-se o risco de que, ao término da sua formação, o conteúdo aprendido pelo aluno e o perfil delineado pela universidade se apresentem sob uma forma já obsoleta. Este cenário de mudanças reconfigura a velocidade das ações e reações do planejamento do curso de Administração, redefinindo objetivos, além de oferecer uma formação que atenda às exigências não apenas das organizações, mas da futura sociedade, com suas carências e necessidades.

Diante dessas questões, procurando compreender as características e tendências da Administração para o século XXI, bem como o perfil do administrador demandado para o futuro, o presente trabalho propõe o estudo do Projeto Pedagógico vigente em um curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior na cidade de São Paulo, a fim de verificar seu alinhamento com as demandas que o século XXI propõe.

Ao estudar este importante instrumento direcionador estratégico e orientador de ações educacionais, pretende-se avançar em estudos que inovem a elaboração e manutenção de um Projeto Pedagógico, não apenas reativo às mudanças do mercado, mas proativo, no sentido de formar cidadãos competentes que possam enfrentar os desafios do trabalho, com toda sua complexidade, velocidade e diversidade, oferecendo um desenvolvimento de competências que atenda à realidade do profissional, além de uma formação social capaz de intervir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade do século XXI.

Essa pesquisa também pretende contribuir com o desenvolvimento da competência pedagógica dos docentes em Administração, por meio de sugestões de melhorias e atualizações ao projeto, orientando sobre as tendências da Administração no século XXI, possibilitando uma formação significativa e contextualizada aos futuros profissionais administradores (MASETTO, 2003; ZABALZA, 2004). Vale destacar a importância do docente adotar uma postura de gestor de seu currículo, sendo de sua responsabilidade oferecer estratégias e alternativas inovadoras, compartilhando e sugerindo atualizações ao Projeto Pedagógico e à prática docente, evitando que o currículo se apresente sob uma estrutura fechada, mediante uma metodologia de atualização que se perde no *timing* do mundo globalizado (MASETTO, 2003).

Por intermédio deste estudo, pretende-se verificar: Quais as características apontadas pelos teóricos da Administração, como tendências à Administração no século XXI? Há sinais de mudanças nestas tendências desde a década de 1990? É possível identificar propostas de melhorias ao Projeto Pedagógico, a partir da análise dos *gaps* encontrados, com a finalidade de preencher as lacunas para a formação do profissional de Administração, frente às tendências na área do Ensino de Administração para o século XXI?

O presente estudo de caso será evidenciado utilizando como objeto de coleta de dados o Projeto Pedagógico de um Curso de Administração, sendo, portanto, uma fonte documental para análise de dados (YIN, 2010). A pesquisa será bibliográfica, documental e exploratória. Seu caráter bibliográfico advém do levantamento de informações sobre as características do profissional de administração para o século XXI por meio da revisão da literatura e publicações relativas ao tema sobre Tendências da Administração no século XXI. A pesquisa documental envolve o desenvolvimento de um estudo e análise do Projeto Pedagógico do Curso de Administração (SEVERINO, 2007; VERGARA, 2007) e, também exploratória, pois não foram

encontradas publicações recentes com estudos de Projeto Pedagógico de um curso de Administração frente às novas demandas do século XXI e, especificamente, considerando como objeto de estudo uma Instituição de Ensino Superior em São Paulo.

Sob uma *abordagem qualitativa* (SEVERINO, 2007), o Projeto Pedagógico de um curso de graduação em Administração será comparado frente às demandas profissionais da Administração das organizações na Sociedade do Conhecimento, refletindo sobre seu alinhamento às características do ensino da Administração no século XXI (GOLDENBERG, 2009), apresentando os *gaps* identificados na análise.

Em sua conclusão, a pesquisa sugere propostas a fim de manter o Projeto Pedagógico do curso de Administração atualizado e contextualizado às demandas no século XXI.

1. A ADMINISTRAÇÃO NO SÉCULO XXI

Novos modelos em administração evoluem a partir das necessidades de uma sociedade de determinada época ou contexto. As práticas administrativas, que formam um modelo administrativo, evoluem à medida que as sociedades subsequentes apresentam novas necessidades em sua administração e, assim, novos modelos vão surgindo (MAXIMIANO 2010; NOGUEIRA, 2007). Apontar as tendências da Administração no século XXI constitui uma tarefa difícil e arriscada, porém, como defende Drucker (1999), é possível levantar as principais questões em sua atuação no porvir.

Ao final do século XX, já na década de 1990, alguns debates teóricos apontaram as mudanças que o mundo organizacional sofreria na virada do século, observando as consequências no mercado de trabalho advindas do cenário das mudanças econômicas e sociais que antecederam o novo século, provocando na sociedade e nas organizações um novo contexto e novas necessidades. Com o surgimento destas novas demandas, novos modelos de administração aparecem, inovando práticas administrativas, a fim de suportar a então instalada Sociedade do Conhecimento (MAXIMIANO, 2010).

As transformações sempre acompanharam o mundo organizacional e o mercado de trabalho. No decorrer do final do século XX e início do XXI, presenciamos a sociedade capitalista causando profundas metamorfoses que influenciaram significativamente as relações de trabalho. Essas metamorfoses têm provocado um novo cenário econômico, político e social, ficando cada vez mais difícil às organizações apontar quais as tendências para Administração no século XXI, ou seja, qual o melhor modelo de gestão, as mais adequadas práticas administrativas, o novo perfil profissional, mantendo-se, desta maneira, preparadas para enfrentar e superar os imprevistos e incertezas do futuro.

Durante a pesquisa bibliográfica, ao observar as tendências apontadas pelos teóricos na década de 1990 a 2000 e depois, na década seguinte, de 2001 a 2011, percebe-se uma ênfase maior em determinado assunto que, embora na década anterior também tenha sido considerado, não apresentava o mesmo volume de citações pelos autores considerados, sugerindo uma pequena diferença entre as duas décadas, não em termos de tendências, mas apenas na frequência em que alguns temas foram considerados. Por este motivo, o levantamento de tendências foi dividido em duas décadas: o que foi previsto na década de 1990 para a Administração no século XXI e, em seguida, o que mudou neste debate na primeira década do século XXI.

1.1. O debate na década de 1990 sobre as tendências da Administração no século XXI

Profundas mudanças no final do século XX transformaram a sociedade do novo milênio. A revolução tecnológica provocou um novo cenário de interdependência global, alterando os

modelos de relacionamento entre a economia, o Estado e a sociedade (CASTELLS, 1999). Fatores econômico-sociais, como a decadência do comunismo e a explosão do neoconservadorismo, o fim do *apartheid* e da hegemonia americana, o avanço do feminismo e do poder econômico do Leste Asiático e a profunda reestruturação do capitalismo dão início a uma nova era – que Castells (1999) denominou de *informacional*, importância da informação em todos os processos; *global*, agentes econômicos em escala global; e *em rede*, pela interação das redes empresariais (NAISBITT, 1994; CASTELLS, 1999).

O novo cenário que marca a virada da *Terceira Onda* proposta por Toffler¹ (1999) ganha velocidade a partir da década de 1970, e a nova maneira de se gerar riqueza adquire as seguintes características: o valor da empresa é gerado por sua competência em adquirir, gerar, distribuir e aplicar conhecimento estratégico e operacional; o aumento da demanda pela qualificação do trabalhador e a tecnologia se tornam cada vez mais flexíveis para atender o consumidor; as empresas buscam competir cada vez mais rápido com menos recursos e; o conhecimento como recurso da nova economia.

As organizações, com a necessidade de aumentar cada vez mais sua produtividade mediante uma eficiência crescente na utilização de seus recursos, procurando potencializar sua vantagem competitiva, contribuíram para o avanço da inovação tecnológica, que implicou maior velocidade nas mudanças das interrelações mercadológicas entre insumos e mercados, flexibilizando e internacionalizando os processos das organizações, interferindo quantitativa e qualitativamente na estruturação do trabalho (CASTELLS, 1999; KON, 1997). Desta maneira, o avanço provocado pelo desenvolvimento da tecnologia atinge significativamente a estrutura do trabalho, já que a inserção da automação nos processos de produção acaba resultando na dispensa de trabalhadores, causando um cenário de desemprego estrutural e, devido à característica acelerada destas mudanças tecnológicas, a demanda por uma qualificação diferenciada do trabalhador torna-se cada vez maior, provocando grande rotatividade de mão de obra, chegando a um processo de exclusão social, política e econômica. Em relação à globalização, Blass (1997) acrescenta como consequências para as organizações:

a transnacionalização da produção com a instalação de empresas multinacionais em diferentes países; fragmentação geográfica e social dos processos de trabalho; ampliação do mercado de trabalho e a divisão dos países entre devedores nacionais e credores internacionais. (BLASS, 1997, p. 148)

O mercado de trabalho, além de sentir o impacto da falta de qualificação, também precisa se adaptar à nova estrutura de fragmentação geográfica e social dos processos de trabalho, exigindo um nível de conhecimento e adaptação às novas culturas, bem como um novo perfil flexível e descentralizado. Outras metamorfoses no trabalho propostas por Blass (1997) também podem ser observadas nos processos produtivos, pelo aspecto social como a valorização e ascensão do trabalho feminino, valorização do lugar e sentido do trabalho, e surgimento de atividades de não trabalho como fontes geradoras de emprego, como, por exemplo, o cuidado com crianças, idosos e doentes, manutenção da casa, transformando e aumentando o setor de serviços, como alternativas ao mercado de trabalho formal. Conforme Drucker (1999) observa, a base da economia capitalista, composta pela tríade capital, recursos naturais e mão de obra, ao chegar ao *século XXI* cede seu lugar para um novo recurso. Os fatores que realmente começam a gerar valor na sociedade passam a ser a *inovação* e a *produtividade*, como novo recurso econômico básico para a sociedade do século XXI – o *conhecimento aplicado ao trabalho*. Os

primeiros recursos não desaparecem, apenas ficam em segundo plano (DRUCKER, 1999). Castells (1999) continua, com referência ao mercado de trabalho e à internacionalização, sugerindo que a nova unidade de análise para compreender a sociedade emergente terá de focar um novo paradigma que explique, ao mesmo tempo, o compartilhamento da tecnologia, a interdependência da economia e as consequências de um mercado de trabalho além-fronteiras:

Assim, embora não haja um mercado de trabalho global unificado e, conseqüentemente, não exista uma força de trabalho global, há, na verdade, interdependência global da força de trabalho na economia informacional. Essa interdependência caracteriza-se pela segmentação hierárquica da mão-de-obra não entre países, mas entre as fronteiras. (CASTELLS, 1999, p. 261).

A habilidade da organização sem fronteiras pode ser explicada não como forma de estabelecer limites que separem pessoas e processos, mas fronteiras permeáveis que possibilitem sua travessia a fim de transferir rapidamente ideias, informações, decisões, recursos, recompensas e providências onde exista maior necessidade, recriando a organização do futuro (ASHKENAS in HESSELBEIN, GOLDSMITH, BECKHARD, 1997). Com as informações sendo trocadas à velocidade da luz, o novo tempo estabelecido pelo *software* desvaloriza o conceito de espaço. Os lugares começam a perder seu valor e é necessário estar atento aos momentos. Baumann (2001) alerta para o fato que dominar ou ser dominado advém da capacidade de poder estar em outro lugar com a velocidade que se deseja, determinando desta forma seu *status* de dominação ou ser dominado:

As pessoas que se movem e agem com maior rapidez, que mais se aproximam do momentâneo do movimento, são as pessoas que agora mandam. E são as pessoas que não podem se mover tão rápido – e, de modo ainda mais claro, a categoria das pessoas que não podem deixar seu lugar quando quiserem – as que obedecem. (BAUMANN, 2001, p. 139).

Sendo assim, a globalização, ao mesmo tempo que estende suas fronteiras, traz consigo um novo cenário onde os atores mais importantes para a nova economia são os menores. É por isso que o empreendedorismo aparece com grande importância no século XXI, refletindo o que Naisbitt (1994, p. 5) chamou de *Paradoxo Global*, que entende que “quanto maior a economia mundial, mais poderosos são os seus protagonistas menores”. O indivíduo, a família e instituições terão, no século XXI, mais oportunidades e possibilidades do que em épocas anteriores, fato este que levou ao desenfreado crescimento da China e, posteriormente, das Américas e dos Tigres Asiáticos. Outra consequência da economia global apontada por Naisbitt (1994) é a importância das alianças estratégicas, não apenas por meio de fusões e incorporações, mas também pelo fortalecimento da cooperação entre as aliadas, sem indicar e provocar, necessariamente, seu crescimento e expansão.

Hamel e Prahalad (2005), no livro *Competindo pelo futuro*, de 1994, concordam com esta postura, pois, a expansão de novas oportunidades em setores emergentes como telecomunicações, educação e serviços em geral, faz com que as organizações não consigam avançar em suas tecnologias sem as contribuições dos seus *stakeholders*. Desta maneira, a partir das alianças, torna-se possível reunir as competências e experiências de maneira a conseguir captar alguma fatia do mercado futuro. Os autores também acreditam com relação às estratégias de marketing que, ao final do século XX se baseavam na análise do contexto e demandas do presente, no século XXI as organizações devem focar o amanhã, atentando a características e

demandas de um mercado que ainda não existe, sem muita clareza das informações sobre o setor e as preferências do cliente.

A competição pelo futuro é uma competição pela participação nas oportunidades, e não pela participação no mercado. [...] a pergunta que precisa ser respondida por todas as empresas é: Dadas as nossas atuais habilidades ou competências que participação nas oportunidades futuras podemos esperar? [...] que novas competências teríamos que desenvolver e que modificações teríamos que incorporar à nossa definição e “mercados servidos” para poder aumentar nossa participação nas oportunidades futuras? (HAMEL; PRAHALAD, 2005, p. 36).

Como consequência, os autores também mostram a relevância do desenvolvimento de um capital intelectual, revelando a importância de uma liderança que seja capaz de identificar e desenvolver as competências necessárias nas novas áreas, mesmo antes de identificar as estruturas e a forma do futuro mercado. Nesta nova sociedade, chamada *do Conhecimento* (DRUCKER, 1999), não se valoriza apenas a acumulação da informação, mas a capacidade de buscar, selecionar, analisar e aplicar esta informação, desenvolvendo o conhecimento como diferencial de sobrevivência e competitividade. Desta forma, as organizações também se flexibilizam ao novo cenário, tendo como função tornar produtivo o conhecimento aplicado (ROBBINS, 2000; DRUCKER, 1999). Inserido neste ambiente flexível, é preciso readaptar e reorganizar as competências, já que as habilidades utilizadas anteriormente para alcançar a maior eficácia organizacional possível não conseguem mais atender ao novo ambiente e à nova economia baseada no conhecimento (STEWART, 1998).

Ainda com respeito às organizações, Drucker (1999) sugere as seguintes ações para a Administração no século XXI: a) incluir uma gestão de mudança, perguntando-se em tempos cada vez menores o que é preciso abandonar, no que diz respeito à sua política, prática ou produto de sucesso, sendo capaz de criar o novo, mediante uma postura de *aperfeiçoamento permanente* (também em ULRICH, 1997; MILLER, 1997); b) explorar novos desenvolvimentos a partir das suas histórias de sucesso; c) aprender a inovar e de forma contínua. Essa nova postura deve ser adotada de maneira sistemática, doutra vez levará seu conhecimento à obsolescência (também em ULRICH, 1997); d) a fim de garantir a produtividade por meio do conhecimento, as organizações demandarão trabalhadores responsáveis e com aprendizado contínuo. As organizações também precisam ser responsáveis, cuidando da sociedade em que atuam, sem colocar em risco seu desempenho interno, mas construídas sobre uma *responsabilidade de dentro*, e não mais baseada no poder, no comando e no controle.

Miller (1997) acrescenta à orientação de Drucker, a necessidade do compromisso com o indivíduo, a ênfase no trabalho em equipe, o investimento no conhecimento e habilidade do que a organização sabe fazer melhor (também em ULRICH, 1997); diversidade, que não se limita apenas a etnia, religião ou sexo, mas em ações que alcancem a satisfação dos clientes. Podemos encontrar outras características no aspecto social para a organização do século XXI em Ulrich (1997), que prevê o estabelecimento de uma mentalidade comum, com indivíduos mais autônomos e autodirigidos; maior velocidade ao remover as fronteiras; ensinar a aprender rápido e obter valor por intermédio do capital intelectual dos funcionários. A organização deixa o debate sobre estruturas, normas, papéis e passa a priorizar sua capacidade (HARMON, 1997). Considerando essas demandas, a sociedade recebe dois grandes desafios, conforme Drucker (1999) e Robbins (2000): um econômico, ao demandar uma *“produtividade do trabalho com conhecimento e do trabalhador do conhecimento”*. O segundo, um desafio social, envolvendo a qualificação dessa força de trabalho, transformando-os em *trabalhadores do conhecimento*. O

objeto de trabalho é a informação e o mercado procura por pessoas que possuam competências para esta função. Os cargos de baixa qualificação começam a se extinguir, criando abundantes oportunidades de trabalho para “especialistas técnicos cultos e qualificados, profissionais liberais e outros *trabalhadores do conhecimento*”. (DRUCKER, 1999; ROBBINS, 2000).

Neste cenário, novas habilidades são exigidas do perfil gerencial, como: raciocínio sistêmico, competência intercultural, treinamento intensivo e contínuo, padrões pessoais de comportamento com atitudes de valores frente ao desempenho, conhecimento de leis e responsabilidade intercultural e em relação ao próximo (PRAHALAD, 1997). Esperam-se também habilidades como conceber e executar tarefas complexas, compartilhar e proteger a propriedade intelectual, administrar a interface público-privada, proporcionar liderança intelectual e administrativa adequando a organização às necessidades e oferecer boas previsões de futuro também serão imprescindíveis ao gerente do futuro, conforme Prahalad (2007).

Devido à importância já citada de estabelecer alianças e parcerias estratégicas, Hesselbein (1997) complementa que o novo administrador precisa *saber se relacionar* com outras empresas, instituições governamentais e do setor social, trazendo um novo significado para o trabalho de sua organização; adotar uma gerência: *a favor da missão*, estimulando o engajamento das pessoas à organização, *em favor da inovação*, como parte natural em toda a cultura e mentalidade de trabalho e da diversidade, ao considerar e liderar as diferenças individuais e das diferentes parcerias. E, finalmente, para alcançar os objetivos da organização, os indivíduos da organização devem ser tomadores de decisão, sendo importante que os objetivos individuais se assemelhem aos objetivos da organização na qual trabalham.

Considerando esta ênfase das relações intersociais no ambiente organizacional, Drucker (1999) aponta duas áreas de maior crescimento na sociedade no século XXI: a *social*, atendendo as necessidades básicas dos mais carentes; e em *serviços*, provocando mudanças na comunidade e nas pessoas ao atender às novas demandas que surgirão neste novo contexto, como o grande aumento do número de idosos e a educação continuada de adultos, corroborando com Hamel e Prahalad (2005) quanto à emergência do setor de serviços. Diante destas visões, a sociedade pós-capitalista passa então a depender do trabalhador do conhecimento e do trabalhador em serviços (DRUCKER, 1999). É possível ainda observar no debate teórico da década de 1990, ao apontar tendências da Administração no Século XXI, uma mudança de ênfase do gerenciamento dos recursos tangíveis da organização para o gerenciamento dos recursos intangíveis, priorizando o conhecimento aplicado ao trabalho e as relações interpessoais e interorganizacionais como diferenciais competitivos e alavancadores da economia.

Frente a esta necessidade, a capacidade de gerenciamento dos recursos intangíveis torna-se ainda mais relevante do que o próprio gerenciamento dos tangíveis, já que o diferencial competitivo, que é o valor da organização, depende muito mais da habilidade em gerar conhecimento, segundo Kaplan e Norton (1997).

Visando sua inserção e identidade internacional, o Brasil, apesar de participar mais ativamente dos fóruns internacionais, presencia o *gap* educacional de mão de obra, que não caminha na velocidade das mudanças tecnológicas, provocando uma demanda e um déficit cada vez maior pelo trabalhador qualificado, apresentando novas demandas por reformas e inovações na área educacional (LOHBAUER, 2000). É por isto que, sob esta nova demanda, a qualificação do trabalhador se faz cada vez mais exigente e de forma significativamente acelerada, já que o avanço das tecnologias utilizadas na organização e suas consequências nas relações interpessoais tornam as práticas administrativas e modelos de gestão obsoletos rapidamente, exigindo maior flexibilidade, adaptabilidade e autonomia. Lohbauer (2000) também corrobora com a

necessidade de uma maior credibilidade no aspecto social, por meio de investimentos na formação e educação do brasileiro, distribuição de rendas, fortalecimento das instituições democráticas, garantindo o desenvolvimento sustentado, promovendo a justiça social e combatendo a criminalidade. Após considerar estas previsões, questiona-se se é possível verificar mudanças nas tendências apresentadas pelo debate da Administração no século XXI. É o que se pretende verificar a seguir, conforme encontrado na literatura no período compreendido entre os anos 2001 e 2011.

1.2. Sinais de mudanças na primeira década do século XXI

A partir da virada do século, observa-se que os debates sobre o futuro da administração continuam seguindo a mesma tendência da década de 1990, com poucas diferenças nas previsões e construções de cenários sobre o mundo organizacional global. A maior parte da literatura da primeira década do século XXI encontrada em relação ao futuro da administração se concentra nas competências do líder do futuro, na chamada aos talentos da organização, na nova configuração política global, com tendências macroeconômicas sociais e ambientais, além de outras já apontadas na década anterior, como: o declínio do imperialismo americano, ascensão do Brasil, Índia e China como novos potenciais mercadológicos (NAISBITT, 1994; CASTELLS, 1999; CIA, 2009) e, ainda, o aumento da classe média, escassez de água e alimentos e combate ao terrorismo (CIA, 2009). O novo relatório da CIA (2009), que aponta tendências e cenários para 2025, complementa que o crescimento demográfico será um fator relevante para os próximos anos nos países em desenvolvimento, muito embora a taxa de crescimento esteja diminuindo. Mesmo com a população mundial envelhecendo, aumentos populacionais ainda serão consideráveis na Ásia, África e América Latina, o que ocasionará um aumento na demanda de alimentos em 50% em 2030, conforme previsto pelo Banco Mundial.

Com respeito à possível nova polarização econômica mundial, este cenário se deve, conforme considera Sarti e Hiratuka (2010, p. 1) “ao intenso deslocamento da atividade industrial em direção aos países em desenvolvimento, e à emergência da região asiática, em especial a China, como grande centro mundial produtor de manufaturas”. Ao mesmo tempo, verificou-se um movimento acentuado de concentração nas principais cadeias industriais mundiais, com a consolidação de grandes corporações comandando um profundo processo de reorganização de suas atividades internacionais como forma de alavancar sua competitividade em âmbito global. Porém, Gupta e Wang (2011) fazem uma crítica com relação a esta polaridade na Harvard Business Review, em um artigo intitulado “The Conversation Think Global, Not Emerging Markets”:

Ao contrário da percepção popular, a transformação estrutural em curso na economia mundial não vai trazer a substituição de um mundo unipolar dominado pelos EUA ou por um mundo liderado por China, Índia ou Ásia. Em vez disso, estamos testemunhando o surgimento de uma economia multipolar, em que países e regiões possuem diferentes pontos fortes – tais como recursos, tecnologias, inovações, e assim por diante. Somente as empresas que podem alavancar vantagens múltiplas, mantendo seus olhos em todas as regiões do mundo e operar globalmente tendem a ganhar. (GUPTA & WANG, 2011).

A partir desta análise, as previsões por uma nova polarização nos países emergentes não necessariamente se confirmarão, mas o poder econômico estará nas mãos daqueles que conseguirem obter e manter um perfil de vantagens múltiplas com relação ao mercado global. Conforme apontado pela CIA (2009), além da característica multipolar, a comunidade

internacional contará com novos atores além dos estados-nações, compostos por empresas, tribos, organizações religiosas e mesmo criminosas, apresentando um crescente poder relativo. As previsões sobre demandas da organização por uma competência diferenciada e sua capacidade de operar globalmente, conquistando novos mercados, concretizam-se ainda mais, com maiores desafios à inovação, desenvolvimento tecnológico e operação em nível global. Quanto ao aumento da classe média, o relatório da CIA também adverte que embora um número consideravelmente grande de pessoas tenha saído da condição de pobreza, a parte pobre do mundo, segundo o Banco Mundial, ficará ainda mais pobre, por isso o maior hiato entre ricos e pobres.

No campo da Administração, Maximiano (2010) confirma as previsões da década de 1990, retratando o cenário mundial com os países tornando-se mais interdependentes com demandas de uma administração de caráter global. Não existe mais a garantia do emprego para a vida toda pela empresa e, com o fim do emprego, a administração empreendedora é incentivada e cresce a terceirização e a economia informal. A eficiência da era clássica dá lugar à competitividade, as tomadas de decisão migram para o nível operacional (*empowerment*), garantindo o foco no cliente. A sociedade começa a reivindicar maior qualidade de vida no trabalho, atenção e ações em defesa do meio ambiente e, neste interim, consolidam-se as Organizações não Governamentais. Em pleno mundo globalizado, os paradigmas da flexibilização e reestruturação favorecem o deslocamento global das organizações, de seus produtos e processos. A internacionalização aliada à evolução das ciências e das ideias causa transformações na organização do trabalho e do emprego, renovando as competências exigidas e valorizadas pelo novo mercado global de trabalho (PAIR citado por DELORS, 2005; NOGUEIRA, 2007). Com este deslocamento, o mundo continua avançando sem fronteiras, onde os limites nacionais não definem a operação das organizações.

A tecnologia é intensamente aplicada e orientada pela acumulação flexível e mundializada no capital. As variáveis são cada vez menos previsíveis aumentando o grau de incertezas. A demanda profissional acompanha estas mudanças e logo o perfil profissional, inserido neste contexto, também precisa mudar. Adaptabilidade, agilidade, flexibilidade e ser capaz de assumir responsabilidades, não temendo novos desafios, compõem a nova demanda dos atores deste mercado de trabalho (WOOD & PICARELLI, 2004; PAIR citado por DELORS, 2005). Esse perfil flexível e adaptável individual será essencial para as organizações do século XXI (ULRICH, 2003; SENGE & KÄUFER, 2003; WOOD & PICARELLI, 2004; PAIR citado por DELORS, 2005), corroborando com os autores da década de 1990 (ULRICH, 1997; MILLER, 1997; DRUCKER, 1999). As empresas deverão apresentar: criatividade e agilidade (HILL, 2003); atuação globalizada, descentralização e ritmo acelerado do mercado (FULMER & GOLDSMITH, 2003), novas demandas e competitividade em nível mundial, velocidade de atualização tecnológica, parcerias mediante fusões e alianças, além da presença de pressões ambientais cada vez maiores (SENGE & KÄUFER, 2003; BOUCHIKHI & KIMBERLY, 2003).

A ênfase em maior flexibilidade dos indivíduos e maior flexibilidade da organização visa atender cada vez mais as expectativas do cliente e dos empregados (BOUCHIKHI & KIMBERLY, 2003). Esta demanda por flexibilidade também faz parte do processo produtivo, que anteriormente apresentava uma característica estática em forma de uma cadeia sequencial, mas agora passa a ser uma rede cada vez mais interligada, com interações e relacionamentos em todos os sentidos entre fornecedores, empresa, distribuidor e clientes, levando a inovações mais rápidas e por toda a rede, necessitando apresentar posturas diferenciadas como criatividade e confiança (CONKLIN & TAPP, 2003). Ghoshal, Bartlett e Moran (2003) acreditam que muitas

organizações ainda continuam reféns da teoria do gerenciamento do início do século XX, sob uma estratégia tradicional de competitividade acirrada, relacionamentos internos degradantes e usurpação do valor para si próprio em detrimento de um *bem-estar social*. Se no século XX as organizações conseguiram alcançar um lugar de destaque social pelo desenvolvimento que trouxeram à sociedade, elas chegam ao século XXI perdendo sua legitimidade social ao apropriarem-se inteiramente do valor disponível sem medir as consequências de seus atos. Por isso, como postura necessária à sua reputação, continuam os autores, as empresas devem construir um ambiente competitivo saudável, na coexistência com outras empresas e, por meio da criatividade e inovação, favorecer o desenvolvimento de produtos e serviços com qualidade cada vez maior, oferecendo, por força do mercado, maior parte de seu valor à sociedade, ou seja, organizações como criadoras de valores e não apenas apropriadoras de valor, mudando sua maneira de agir não só como *entidade econômica*, mas como uma *instituição social*.

Observa-se desta forma que, ao entrar no século XXI, a sociedade começa a perceber as consequências sociais que as mudanças da globalização trouxeram como efeito, pelo crescimento da preocupação com o aspecto social e humano. Ainda com maior ênfase, não é só o conhecimento que surge com relevância na nova economia. As competências relacionais, as interrelações entre as organizações e seus *stakeholders* também continuam se caracterizando como importantes recursos da organização. Para esta nova característica exigida pela sociedade às organizações, novos caminhos são necessários para descobrir novos padrões à gestão organizacional.

Em Nogueira (2007), alguns caminhos são citados para a gestão organizacional no século XXI, como: *a pesquisa e a investigação* – trazendo maior legitimidade ao reconhecer a eficiência, a eficácia e a efetividade; *a negociação e a participação* – constituindo uma forma mais democrática de lidar com a reestruturação flexível; *o resgate das pessoas e do sentido do trabalho*; *a educação e o aprendizado nas organizações* – promovendo um ambiente de diálogo e comunicação em busca do conhecimento, exigindo uma revisão do papel da tecnologia e do aprendizado contínuo da organização alinhados a uma estratégia competitiva; *o empreendedorismo* – oferecendo importantes contribuições em uma economia globalizada e competitiva, principalmente em uma economia como a brasileira, em que um considerável número de trabalhadores precisa sobreviver, o empreendedorismo acaba por acolher a informalidade, o trabalho autônomo e a necessidade de criação de micro e pequenas empresas e; *a inovação* – transformações tecnológicas, de processos, produtos e serviços, por meio de alterações radicais nos modos de gestão, na estrutura organizacional e no sistema de trabalho e produção.

A presença da inovação em todos os processos da organização, como a gestão, estratégia, produtos e serviços e operação (NOGUEIRA, 2007; HAMEL & BREEN, 2007) tem ocupado importantes fóruns mundiais como valor imprescindível à organização do século XXI. Como exemplo, a competência inovadora foi enfaticamente destacada durante o 2011 Global Summit Leadership na London Business School como importante caminho das organizações durante o século XXI. Logo, se as empresas quiserem sobreviver às novas demandas do século XXI, Hamel e Breen (2007) acreditam que novos desafios devem surgir aos inovadores de gestão:

as empresas terão de ser tão estrategicamente adaptáveis como são operacionalmente eficientes. Para proteger suas margens, elas devem tornar-se entusiastas de inovações transgressoras. E, se quiserem ser mais inovadoras e inteligentes do que uma multidão crescente de *start-ups*, devem aprender a inspirar seus funcionários para que deem o melhor de si todos os dias. Esses são os

desafios que devem ser enfrentados pelos inovadores de gestão no século XXI. (HAMEL & BREEN 2007, p. 10).

Observa-se que apesar da inovação apresentar-se como grande força de vantagem competitiva, Hamel e Breen declaram que ser inovador apenas não é o suficiente. A empresa deve conseguir obter o máximo de desempenho de seu pessoal e, se deseja estar preparada para o futuro, deverá ser construída para o ser humano. Tal comportamento não tem ocorrido nos últimos 100 anos da forma como a Administração tem sido praticada, não sendo nada *amigável* com o trabalhador. “[...] pela primeira vez, desde o despertar da era industrial, a única maneira de construir uma empresa que seja adequada para o futuro é construir uma que também seja adequada aos seres humanos.” (HAMEL & BREEN, 2007, p. 238).

Observam-se como as tendências no século XXI começam a priorizar as questões sociais e ambientais, provocando significativamente mudanças nas práticas administrativas e modelos de gestão quanto ao contexto social e ambiental, com a finalidade de manter a empresa competitiva no mercado global. Hamel e outros dois professores da London Business School, Julian Birkinshaw e Michael Mol, realizaram um estudo a respeito das últimas ações de inovação em gestão nos últimos anos. Observaram em suas análises que “avanços importantes na prática da gestão normalmente provocam mudanças significativas na posição competitiva e geralmente conferem uma vantagem duradoura para as empresas pioneiras” (HAMEL & BREEN, 2007, p. 20).

Entre as mudanças significativas, corroborando com Ghoshal, Bartlett e Moran (2003), aparece a cocriação de valor, colocando os consumidores ainda mais perto da tomada de decisão e do processo produtivo, conforme demonstra Prahalad (2004), ou seja, a identificação das competências dos consumidores, a cocriação de experiências e expectativas dos clientes, alocam os consumidores como colaboradores e competidores em relação ao valor gerado pelas organizações. Mediante este novo posicionamento, surge um novo capital estratégico para as organizações do século XXI que inova a maneira de pensar oportunidades, competências, alavancagem, reconfigurando os recursos, por meio do engajamento e da cocriação de valor baseado em competências (PRAHALAD, 2004). Para Venkat Ramaswamy (2011), a cocriação é obtida via conexões e multiplicidades, envolvendo todos os atores de um sistema organizacional, ou *stakeholders*.

Hamel e Breen (2007) também fazem uma crítica à inovação mediante ações cotidianas, que tem se apresentado de maneira insuficiente por parte da gestão. A *expertise* dos gestores, observam, tem sido trazer resultado para novas ideias de outros, revelando-os apenas como “*realizadores pragmáticos e não visionários*”. Em função destas colocações, é necessário que a organização esteja atenta à nova exigência no perfil de competências do futuro administrador. Além do social, com as novas características globais, tecnológicas e de mercado, competências em gerenciamento como a diversidade cultural e intelectual, volatilidade do mercado, impactos da internet e segmentos de novos clientes e emergentes também precisam ser considerados.

Outras previsões sobre as principais características para o novo líder do século XXI são apontadas, como: capacidade de olhar para frente e para trás, aprendendo com o passado e agindo com noção de urgência (KOUZES & POSNER, 2003), saber tomar decisão em incidentes críticos (KOUZES & POSNER, 2003; BAUMANN, 2001), conhecer a si mesmo e ter credibilidade pessoal (KOUZES & POSNER, 2003); visão e capacidade de previsão (FOPPEN, 2003), foco em valores e mudanças estratégicas, (ULRICH, 2003; FULMER & GOLDSMITH, 2003); autoconhecimento de visão e valores e capacidade de construir visões compartilhadas –

do topo ao operacional (ULRICH, 2003; SENGE & KÄUFER, 2003); capacidade de reflexão, compreensão dos diferentes modelos mentais, saber dialogar com a equipe; entendimento de questões complexas, pensamento sistêmico (SENGE & KÄUFER, 2003); e elogiar e cuidar do seu funcionário (BAUMANN, 2001). Os novos modelos mentais que capacitam o trabalhador a compartilhar o conhecimento na organização globalizada mostram a importância do capital cognitivo na entrega de produtos ou serviços pela organização (FARNDALE, SCULLION & SPARROW, 2010)

Outros comportamentos com foco social também são esperados pelo líder do século XXI: trabalho como plano estratégico de vida, indivíduo com maior controle de sua vida; maior valorização de identidade, tratar o conflito como parte integrante do trabalho, conhecimento e poder altamente compartilhado e ações e decisões realizadas por funcionários e gerentes (BOUCHIKHI & KIMBERLY, 2003; ULRICH, 2003; NOGUEIRA, 2007). Embora a importância do relacionamento interpessoal, bem como o compartilhamento nas tomadas de decisão tenham sido apontadas na década de 1990, observa-se, na primeira década do século XXI, uma ênfase e presença ainda maior nos debates sobre as tendências da Administração.

Esta importância dos relacionamentos individuais e organizacionais consegue suprir, de alguma maneira, a crítica de Sennett (2005), quando realiza o alerta sobre *a corrosão do caráter*, publicado em livro sob o mesmo nome, onde o ambiente de trabalho moderno, com toda a flexibilidade e ênfase em projetos de curto prazo, acaba não contribuindo com o desenvolvimento do caráter, que necessita de tempo para se desenvolver, afetando de certa forma também o significado do trabalho. Para o autor, o processo de construção do caráter é “expresso pela lealdade e o compromisso mútuo, pela busca de metas em longo prazo, ou pela prática de adiar a satisfação em troca de um fim futuro” (SENNETT, 2005, p. 10).

O significado do trabalho também é defendido por Hamel e Breen (2007). O líder do futuro que quiser ter sucesso deverá privilegiar em sua gestão, além da iniciativa e criatividade, a paixão, se quiser garantir o sucesso para o novo milênio. Ao garantir a paixão, o trabalho deverá trazer significado, tornando o funcionário participante de uma missão, e seu interesse por esta missão o ajudará a se empenhar e se desenvolver cada vez mais em suas atividades. Eis novamente a presença da coparticipação. Nogueira (2007), Hamel e Breen (2007) e Sennett (2005) corroboram com a importância do significado do trabalho dos funcionários.

Outra importante característica individual para o século XXI encontrada na literatura, especificamente em Rosabeth Moss Kanter (2003), é agir mediante um pensamento caleidoscópico, imaginando possibilidades fora das categorias convencionais, visualizando ações que cruzam as fronteiras tradicionais, prevendo repercussões e tirando vantagem de interdependências, alcançando esse padrão ao fazer novas conexões ou inventar novas combinações, corroborando com o pensamento complexo de Morin (1991, p.17), cujo conceito retrata um “[tecido](#) de constituintes heterogêneos inseparavelmente associados [...] a complexidade é efetivamente o tecido de acontecimentos, ações, [interações](#), [retroações](#), [determinações](#), [acazos](#), que constituem o nosso mundo fenomenal.”

A autora destaca que as empresas de tecnologia do século XXI já nascem globais e têm três características que ela chama de os “3Cs”: *conceitos* (novas ideias e tecnologias pela inovação); *competência* (aprendizagem da organização e valor ao cliente); e *conexões* (novos mercados e oportunidades). A régua de cálculo do engenheiro do século XX dá lugar ao caleidoscópico, no século XXI, que se constitui em um “símbolo de padrões em constantes mudanças e de novas e infindáveis possibilidades geradas pelo poder da imaginação humana” (KANTER, 2003, p. 262).

Este é o cenário que inclui o debate sobre as tendências da Administração no século XXI, segundo recorte bibliográfico, permitindo perceber que, embora muitas previsões continuem as mesmas da década de 1990, observa-se uma ênfase ainda maior quanto à necessidade de capacitação e desenvolvimento de competências e, principalmente, com maior destaque às competências sociais e relacionais. O indivíduo competente, não apenas na área técnica e gerencial, mas relacional, tem sido um dos fortes marcos para o sucesso da Administração no século XXI. Nota-se como o nível de exigência da competência individual tem crescido, levando fatores como inovação, complexidade, interrelacionamentos, questões sociais e educacionais a um patamar ainda mais alto entre as demandas para a área de Administração no século XXI. Considerando este levantamento sobre as tendências da Administração no século XXI, a pesquisa apresenta a seguir a análise do Projeto Pedagógico de um Curso de Administração em São Paulo, verificando seu alinhamento com os temas e demandas apontados no presente trabalho.

1.3. Análise dos *gaps* identificados no alinhamento do PPC com as tendências da Administração no século XXI

Considerando a literatura sobre as tendências da Administração no século XXI, foram observados os seguintes *gaps* no projeto pedagógico analisado: demonstrar maior ênfase na formação cultural e política globalizada, já que o novo perfil do egresso deve ser capaz de atuar e se relacionar internacionalmente, conquistar novos mercados no ambiente global e reconfigurar as relações político-econômicas das novas relações de mercado (NAISBITT, 1994; CASTELLS, 1999;; NOGUEIRA, 2007; CIA, 2009); embora a importância do sentido do trabalho seja contemplado na disciplina Gestão de Pessoas, pela ênfase demonstrada nas tendências, sugere-se que seja oferecida maior ênfase no projeto pedagógico (BLASS, 1997; NOGUEIRA, 2007) e; enfatizar a competência flexibilidade (BOUCHIKHI & KIMBERLY, 2003; WOOD & PICARELLI, 2004; NOGUEIRA, 2007).

Foi também verificada a ausência da importância das alianças organizacionais, como fortalecimento estratégico da organização (NAISBITT, 1994; HESSELBEIN, 1997). *Nota:* é preciso enfatizar um direcionamento maior à satisfação do cliente, que embora possa ser oferecida na disciplina de Marketing, não aparece como uma preocupação importante ao futuro administrador, dentro dos objetivos ou perfil de competências (MILLER, 1997; PRAHALAD & RAMASWAMY, 2004; BOUCHIKHI & KIMBERLY, 2003; CONKLIN & TAPP, 2003; KANTER, 2003; HAMEL & PRAHALAD, 2005).

O projeto também apresentou: ausência da importância da autonomia (NOGUEIRA, 2007); não refere o incentivo à aprendizagem contínua, facilitando o processo de inovação e atualização educacional, frente às demandas do trabalho qualificado (DRUCKER, 1999; ZABALZA, 2004; NOGUEIRA, 2007); embora a disciplina de gestão de pessoas discuta a importância do conhecimento próprio e valorização da identidade, proporcionando sentido ao trabalho do funcionário e maior bem-estar social, é importante que ele seja destacado no texto do projeto pedagógico, devido à frequência apresentada pelas tendências (BLASS, 1997; KOUZES & POSNER, 2003; NOGUEIRA, 2007); apesar do ementário sugerir que o objetivo das disciplinas é refletir sobre determinado conteúdo programático, é importante apontar como competência a formação da capacidade de reflexão (SENGE & KÄUFER, 2003).

1.4 CONCLUSÃO

A partir da análise desta pesquisa, frente ao levantamento bibliográfico das tendências da Administração no século XXI, observa-se que projeto pedagógico do curso de Administração da Instituição de Ensino Superior em São Paulo estudada está alinhado com as demandas futuras da Administração, bem como possui uma forte inclinação à responsabilidade social, à visão humanista e ambiental, concordando com as tendências apontadas na primeira década do século XXI. A formação crítica, generalista, estratégica e que encontre soluções em ambientes complexos também é significativamente considerada entre os itens do documento. Algumas considerações, porém, podem ser destacadas de maneira a oferecer maior competitividade e contextualização ao ensino de administração da Instituição analisada.

Conhecendo o ambiente competitivo das instituições de ensino superior, bem como a possibilidade de oferecer uma formação diversificada entre as várias universidades, sugere-se enfatizar no projeto pedagógico qual o diferencial oferecido pela formação em Administração na referida instituição, e talvez uma abordagem mais definida ao perfil do egresso, que diferenciariam o futuro profissional em relação aos egressos das demais universidades. Oferecer uma formação cultural e histórica também é relevante neste contexto, com maiores incentivos ao conhecimento próprio, à formação de identidade, à iniciativa, à autonomia, à flexibilidade, à coletividade, ao estabelecimento de alianças e parcerias, mantendo o foco no cliente, bem como em todos os stakeholders, possibilitando a coparticipação nos processos e no valor agregado e, ao mesmo tempo, permitindo a conscientização da necessidade de uma postura de aprendizagem contínua.

Concluindo, este trabalho permitiu oferecer um estudo de um projeto pedagógico de um curso de administração, mediante um levantamento bibliográfico de tendências e, considerando igualmente o que foi aprendido no passado e o que hoje se exige, contribui para uma formação que desafia a obsolescência e o *status quo*, oferecendo uma educação de qualidade, inovadora, responsável e cidadã ao egresso de administração, possibilitando a transformação de si mesmo e da sociedade na qual o futuro profissional está inserido.

REFERÊNCIAS

- ASHKENAS, R. A roupa nova da organização . In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. (Orgs.). **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.
- BAUMANN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- BLASS, L. M. S. Trabalho e suas metamorfoses. In DOWBOR, L.; IANNI, O.; RESENDE, P. A. (Orgs.). **Desafios da globalização**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.
- BOUCHIKHI, H., KIMBERLY, J. R. O local de trabalho personalizado. In: CHOWDHURY, S. **Administração no século XXI**: o modo de gerenciar hoje e no futuro. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CONKLIN, D.; TAPP, L. A rede criativa. In: CHOWDHURY, S. (Org.). **Administração no século XXI**: o modo de gerenciar hoje e no futuro. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.
- DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- ESTADOS UNIDOS. Central Intelligence Agency (CIA). **O novo relatório da CIA**: como será o mundo amanhã. São Paulo: Geração, 2009.
- FARNDAL, E.; SCULLION, H.; SPARROW, P. The role of the corporate HR function in global talent management. **Journal of World Business**, v. 45, p. 161–168, 2010.

- FOPPEN, J. W. Liderança do conhecimento. In: CHOWDHURY, S. (Org.). **Administração no século XXI: o modo de gerenciar hoje e no futuro**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.
- FULMER, R. M.; GOLDSMITH, M. Desenvolvimento da futura liderança. In: CHOWDHURY, S. (Org.). **Administração no século XXI: o modo de gerenciar hoje e no futuro**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.
- GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. A.; MORAN, P. Criação de valor: O manifesto gerencial do novo milênio. In: CHOWDHURY, S. (Org.). **Administração no século XXI: o modo de gerenciar hoje e no futuro**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 11. ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.
- GUPTA, A. WANG, H. **Think Global, Not Emerging Markets, Century**. Disponível em: <http://blogs.hbr.org/cs/2011/05/think_global_not_emerging_mark.html>. Acesso em: 20 ago. 2011.
- HAMEL, G.; BREEN, B. **O futuro da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- HARMON F. O presente do futuro In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. (Orgs.). **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997.
- HESSELBEIN, F. A organização circular In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. (Orgs.). **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997.
- HILL, L. A. Liderança como gênio coletivo. In: CHOWDHURY, S. (Org.). **Administração no século XXI: o modo de gerenciar hoje e no futuro**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.
- KANTER, R. M. Pensamento caleidoscópico. In: CHOWDHURY, S. (Org.). **Administração no século XXI: o modo de gerenciar hoje e no futuro**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KON, A. tecnologia e trabalho no cenário da globalização. In: DOWBOR, L.; IANNI, O.; RESENDE, P. A. (Orgs.). **Desafios da globalização**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. O Líder Janusiano. In: CHOWDHURY, S. (Org.). **Administração no século XXI: o modo de gerenciar hoje e no futuro**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.
- LOHBAUER, C. Os desafios para a inserção internacional do Brasil: passado, presente e futuro. In: **Cadernos Adenauer: o Brasil no cenário internacional**. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2000.
- MASETTO, M. T. **Competência pedagógica do professor universitário**. São Paulo: Summus, 2003.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MILLER, D. A organização do futuro: um camaleão em toda sua glória. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. (Orgs.). **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997.
- MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 1991.
- NAISBITT, J. **Paradoxo global**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

- NOGUEIRA, A. M. **Teoria Geral da Administração para o Século XXI**. São Paulo: Ática, 2007.
- PAIR, C. A formação profissional, ontem, hoje e amanhã. In: DELORS, J. (Org.). **Educação para o século XXI**. Porto Alegre: Artmed, 2005. p. 172-186.
- PRAHALAD, C K. A atividade dos gerentes da Nova Era no emergente. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. (Orgs.). **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.
- _____. O trabalho emergente dos gerentes. In: CHOWDHURY, S. (Org.). **Administração no século XXI**: o modo de gerenciar hoje e no futuro. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.
- PRAHALAD, C. K., RAMASWAMY, V. **O futuro da competição**. Campus, 2004.
- RAMASWAMY, V. **Palestra Cocriação de valor**. São Paulo: Universidade Anhembi Morumbi, 29.09.2011.
- ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SARTI, F.; HIRATUKA, C. **Perspectivas do investimento na indústria**. Rio de Janeiro: Synergia, UFRJ, Instituto de Economia; Campinas: UNICAMP, Instituto de Economia, v. 2, 2010.
- SENGE, P. M.; KÄUFER, K. H. Comunidades de líderes ou ausência de liderança. In: CHOWDHURY, S. **Administração no século XXI**: o modo de gerenciar hoje e no futuro. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.
- SENNETT, R. **A corrosão do caráter**. 10. ed., Rio de Janeiro: Record, 2005.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. Revisada e Atualizada. São Paulo: Cortez, 2007.
- STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TOFFLER, A. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- ULRICH, D. Organizando de acordo com a capacidade. In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M. BECKHARD, R. (Orgs.). **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.
- _____. Contexto, capacidade e resposta. In: CHOWDHURY, S. (Org.). **Administração no século XXI**: o modo de gerenciar hoje e no futuro. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.
- WOOD, T.; PICARELLI, V. **Remuneração estratégica**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2004.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- ZABALZA, M. A. **O ensino universitário**: seu cenário e seus protagonistas. Porto Alegre: Artmed, 2004.

¹ O autor sugere que ocorreram dois grandes momentos de mudanças na história da humanidade, que mudaram significativamente as formas de trabalhar, a família, a economia, a política, provocando uma nova consciência política, econômica e social na sociedade. A primeira ocorreu com a revolução agrícola, que semeou terras e povoados, levando a um novo estilo de vida, anteriormente caracterizado pelos pequenos povoados que viviam à base da pesca, caça ou criação de rebanhos. Com o final do século XVII surge a Segunda Onda, por meio da eclosão da Revolução Industrial, com a expansão fabril e intensivo processo de industrialização.