



Extraído de:

PinusLetter nº 51 - Outubro de 2017

Autoria: **Celso Foelkel**

Uma realização:



Organizações facilitadoras:



ABTCP – Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel



IBÁ – Indústria Brasileira de Árvores



IPEF – Instituto de Pesquisas e Estudos Florestais

Empresas e organizações patrocinadoras:



Fibria



ABTCP – Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel



ArborGen Tecnologia Florestal



CENIBRA – Celulose Nipo Brasileira



CMPC Celulose Riograndense



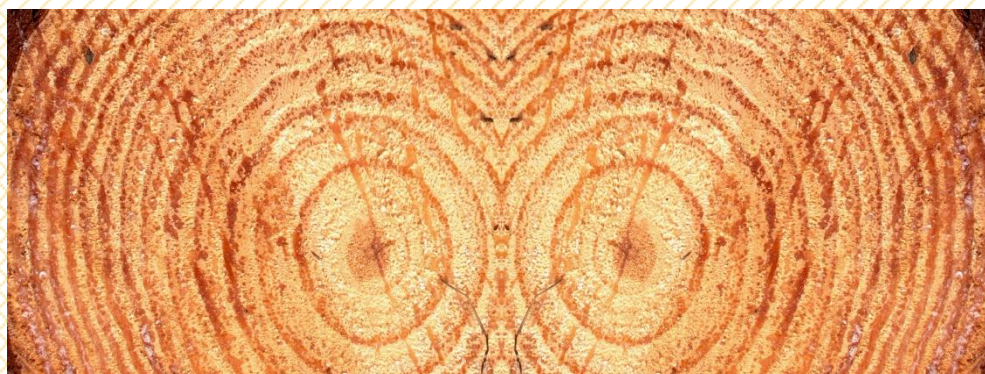
IBÁ – Indústria Brasileira de Árvores



Klabin



Lwarcel Celulose





Artigo Técnico por Celso Foelkel



O Profissional do Futuro para o Setor de Base Florestal

Introdução à Temática Proposta

Em 1967, quando eu iniciei minhas atividades no setor brasileiro de celulose e papel, há exatos 50 anos, a realidade da época era muito distinta da atual, tanto na vida profissional como na vida pessoal e relacional. O Brasil vivia sob um regime forte e militar, praticamente estávamos muito fechados em relação ao mundo global. Na época, não existia ainda a internet, o telefone celular, a palavra globalização ainda não havia sido criada, os cartões de crédito não permitiam compras no exterior, a compra de moeda estrangeira era controlada e os computadores eram dinossáuricos e lentos. Até mesmo viajar para o exterior era difícil e muito caro.

O setor florestal brasileiro estava vendo nascerem os primeiros cursos de engenharia florestal. Perdurava o extrativismo na Mata Atlântica, Área dos Pinhais (araucária) e na Amazônia, mas as plantações florestais já mostravam força no sul e sudeste do Brasil, com os *Eucalyptus* e *Pinus* demonstrando seu potencial para

reflorestamentos. Como resultado disso, em 1966, surgiu um fator alavancador notável para o setor, que foi o PIFFR – Programa de Incentivos Fiscais ao Florestamento e Reflorestamento, que perdurou até 1988 e rendeu ao final um total de quase quatro milhões de hectares plantados de florestas, em especial de *Eucalyptus* e *Pinus*.

As oportunidades de aprendizado tecnológico sobre temas florestais, em especial sobre produtos de base florestal (celulose, papel, painéis de madeira, madeira tratada e preservada, produtos serrados, etc.) eram mínimas. Não existiam cursos de graduação ou pós-graduação, que permitissem estudar mais profundamente sobre os processos de produção desses bens florestais. Os cargos principais tecnológicos nas fábricas invariavelmente dependiam da *expertise* de engenheiros ou químicos de origem estrangeira, mais comumente da Alemanha, Estados Unidos, Canadá, Suécia, Finlândia, Japão, Noruega, Rússia, Chile, Portugal, etc.

As fábricas eram muito dependentes de enormes contingentes de pessoas, que na época eram chamadas de mãos-de-obra. Uma fábrica que produzisse cerca de quinhentas toneladas de celulose ou papel por dia necessitava de aproximadamente quatro mil funcionários entre setor florestal e industrial.

A gestão das empresas era predominantemente hierárquica e os aspectos comportamentais, relacionais e de educação continuada eram pouco praticados.

Quem quisesse aprender mais profundamente sobre as tecnologias industriais do setor de celulose/papel tinha que se filiar à recém-nascida ABCP – Associação Técnica Brasileira de Celulose e Papel e à TAPPI – Technical Association of the Pulp and Paper Industry (USA) para receber as revistas técnicas das mesmas. As revistas O Papel e o TAPPI Journal costumavam ser devoradas pelos jovens talentos que se iniciavam no setor, com o era o meu caso.

Livros técnicos eram uma raridade, poucos e em idiomas estrangeiros, como inglês, alemão e espanhol. As bíblias da época eram os livros dos autores Rydholm, Casey, Libby e MacDonald, essenciais nas bibliotecas de todas as fábricas de celulose e papel.

A realidade era ainda mais desoladora para aperfeiçoamento tecnológico em outros tipos de industrialização da madeira, já que o setor de celulose e papel estava sendo muito apoiado pelo Governo Federal através do 1º PNPC – Primeiro Plano Nacional de Papel e Celulose, lançado em 1974.

Na área florestal propriamente dita, as atividades silviculturais eram compartilhadas por agrônomos, agrônomos silvicultores e pelos primeiros grupos de engenheiros florestais que começaram a se graduar em meados dos anos 1960.

Enfim, uma realidade muito diferente da que se encontra nos dias de hoje, com amplas facilidades de achar novos conhecimentos pela internet, para se relacionar pelas redes sociais e para manter um aprendizado continuado frente às centenas de universidades e de carreiras profissionais que surgiram e ainda estão surgindo. Além disso, existem crescentes ofertas de estudos via *e-learning* (educação à distância) até mesmo através de instituições estrangeiras.

Acredito que em termos profissionais, a grande diferença que estamos vivendo hoje é que a palavra *profissão* está perdendo força para a frase *carreira profissional*. É impossível nos dias atuais, que um profissional seja adequadamente completo para exercer uma atividade profissional, tendo apenas o diploma acadêmico em uma engenharia, ou uma licenciatura em alguma atividade. Carreira profissional já é algo mais amplo e vai sendo criada e moldada conforme as expectativas e demandas do profissional em desenvolvimento contínuo. Em tempo, o processo de formação da carreira profissional acontece ao longo de toda a vida de quem está

exercendo uma atividade profissional. Logo, ter uma profissão é uma coisa e ter uma carreira profissional é outra bem mais ampla, desafiadora e abrangente.

Atualmente, quem está almejando crescimento profissional se vê obrigado a manter uma educação continuada, que buscará inserção de outras ciências tecnológicas, econômicas e humanas na sua formação.

Portanto, qualquer pessoa que seja engenheiro, químico, médico, dentista ou de outras das chamadas profissões precisará buscar outros tipos de conhecimentos para poder acompanhar esse avassalador crescimento das exigências profissionais requeridas pelo mundo atual.

Dessa forma, o corporativismo dos atuais Conselhos e/ou Sindicatos de qualquer profissão precisará abrir espaços para outros modelos de atuação e gestão, talvez através de parcerias entre eles, ou mesmo fusões em um segundo momento.

Em 1994, em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, em um debate denominado de "Cenários do Amanhã", eu já tentava oferecer minhas primeiras contribuições para se tentar acabar com corporativismos, inclusive das universidades, permitindo que cada profissional pudesse criar a carreira profissional que necessitasse, podendo fluir livremente de uma academia para outra de forma a construir a carreira que lhe interessasse, que lhe fosse útil e que lhe trouxesse felicidade no trabalho. Minha tese era e continua sendo de que o ensino deveria formar carreiras e não apenas profissões. As instituições de ensino teriam a missão de ajudar na construção das carreiras dos profissionais e não apenas fornecer diplomas acadêmicos.

Na verdade, as universidades cada vez mais se desconectam do mercado de seus formandos, pois a geração de novos conhecimentos é exponencial, enquanto muitos professores não conseguem ou não querem (ou não precisam, pois não são exigidos) acompanhar essa evolução.

As coisas melhorariam se houvesse obrigatoriedade de inovações e reavaliações curriculares constantes nas grades dos cursos de graduação e pós-graduação para que se pudessem manter os mesmos atualizados em função dos avanços das tecnologias, mercados e inovações científicas.

Falei um pouco acima em felicidade no trabalho. Tenho escrito diversos artigos de opinião sobre esse tema, sendo que alguns deles estão disponibilizados na literatura adicional que lhes ofereço no final dessa seção. Em um desses artigos, que denominei de "Humanizando nossas Empresas", eu procurei listar alguns dos fundamentos ou alicerces na gestão que me permitiram ser muito feliz ao longo de minha longa carreira profissional. Acredito que todos eles devam fazer parte do que a maioria das pessoas deseja encontrar (ou praticar) no exercício de suas atividades profissionais.

Apenas como introdução inicial ao que devemos oferecer, esperar ou exigir dos profissionais do setor de base florestal no futuro, ou de qualquer outro setor, tomo a liberdade de apenas relacionar esses fundamentos como forma de compartilhar o que valorizo:

- Valorização do conhecimento e da capacidade de buscar constantemente o autodesenvolvimento;
- Liberdade de ação e expressão;
- Comunicação eficiente e eficaz;
- Diálogo franco, honesto e participativo (para remover e não criar barreiras);
- Respeito ao ser humano e ao profissional;
- Reconhecimento profissional;

- Sinceridade;
- Reconhecimento dos erros como forma de crescer e melhorar;
- Prática da qualidade e da excelência no desempenho das atividades profissionais;
- Oferecimento de oportunidades de júbilo e de felicidade no exercício das atividades profissionais;
- Comprometimento e responsabilidade;
- Flexibilização;
- Energização constante ou motivação;
- Orgulho da empresa e do local onde se trabalha.

O Capital Humano no Setor de Base Florestal



As formas de avaliar a projeção das necessidades e das competências que um profissional possa ter para ter sucesso nas empresas de base florestal em direção ao seu futuro são variadas e dependem muito da competência, disposição e qualificação dos profissionais de recursos humanos dessas empresas.

Proponho que iniciemos com uma tentativa de visualização do estado atual da nossa indústria de base florestal, incluindo também os recursos humanos que atuam tipicamente nesse setor.

Em primeiro lugar, é facilmente perceptível que nosso setor *está ficando cada vez mais grisalho*, pois a maior parte de seus gestores está entre 45 a 65 anos de idade e com mais de 20 anos de graduação.

Estabelece-se assim uma necessidade de atração de novos talentos para ele, e esses talentos não possuem a mesma cultura da atual geração de gestores. Com isso, existem claras evidências de que algo de muito bem planejado e orquestrado precisa ser feito. Além disso, há que se manter um programa muito eficiente e efetivo *para evitar que os grisalhos se obsoletem*.

Enquanto isso, muitas empresas acabam demitindo funcionários mais antigos e com salários elevados, pelo simples propósito de redução de custos. Outras, mais estruturadas estrategicamente em sua gestão comportamental, procuram criar uma transição de gerações utilizando o pessoal mais velho e com mais experiência no setor para atuarem em processos de "tutoring", "coaching" ou "mentorship". Isso tem mostrado excelentes resultados em diversas empresas, mas precisa realmente que haja um entendimento adequado e a confiança do pessoal mais antigo para que atuem e transfiram suas experiências e conhecimentos atuando como orientadores ("advisers") dos mais jovens.

O setor de base florestal enfrenta hoje grandes desafios em suas estratégias de gestão e de suprimento de seus mercados. Isso por que:

- A competitividade é crescente, dentro do setor e com produtos alternativos;
- Existem variações constantes na utilização de seus produtos e de suas matérias-primas, o que conduz a instabilidades comerciais de magnitude significativa;
- Existe grande potencial de novos usos para a biomassa florestal, como o caso das biorrefinarias de base florestal;
- Existe uma rápida mudança nas bases tecnológicas das fábricas e das operações florestais (uso de automação crescente, indústria 4.0, uso de drones, sistemas inteligentes, bancos de dados, etc.);
- Existem razões para acreditar que alguns setores estão chegando a limites perigosos de crescimento em escala;
- Existe o consenso de que as exigências ambientais deverão ser mais restritivas, em especial para a silvicultura de plantações florestais, para os poluentes gerados nas operações industriais e para a utilização de água e energia.
- As fábricas demandam um número cada vez menor de profissionais por tonelada de produto fabricado, mas todos devendo ter altos níveis de qualificação e habilidades.

As empresas de base florestal, da mesma forma que as empresas de outros setores da economia, têm colocado foco nos seguintes grandes objetivos estratégicos:

- ↻ Garantir a sustentabilidade do negócio, mantendo crescimento continuado das operações e da fatia de mercado que abrange ("market share");
- ↻ Ter altos níveis de eficiência operacional;
- ↻ Ter alto nível de eficácia nas estratégias organizacionais;
- ↻ Ser competitiva nos mercados onde atua;
- ↻ Manter adequado nível de conectividade/integração em suas relações (dentro da empresa, com cliente e fornecedores, com as partes interessadas da sociedade);
- ↻ Aumentar o nível de customização, desenvolvendo produtos admirados por seus clientes, ainda que a empresa opere com altas escalas produtivas;
- ↻ Garantir qualidade e excelência em suas operações;
- ↻ Atuar globalmente;
- ↻ Garantir adequados níveis de responsabilidade e sustentabilidade socioambiental;
- ↻ Obter a fidelização de seus colaboradores e clientes.

Para atingimento desses objetivos, as empresas acreditam que devam potencializar suas forças e minimizar suas fraquezas.

As principais fortalezas que são enxergadas e monitoradas pelas organizações são invariavelmente algumas das abaixo relacionadas:

- ♣ Gestão (qualidade, tipo, resultados);
- ♣ Lucratividade;
- ♣ Vantagens em custos;
- ♣ Saúde financeira;
- ♣ "Market share" em mercados selecionados;
- ♣ Tecnologias eficientes;
- ♣ Estado de conservação das unidades produtivas;
- ♣ Eficiência e continuidade operacional;
- ♣ Capacidade criativa e em inovações;
- ♣ Qualidade de produtos e serviços;
- ♣ Alianças e parcerias na rede de valor;
- ♣ Identificação das competências e habilidades requeridas em seu capital humano.

As principais áreas organizacionais que ajudam a maximizar essas fortalezas são as seguintes: tecnologia, produção, logística e distribuição, comercialização e *marketing*, inovação, tecnologia da informação e capital humano.

Devemos sempre entender que as pessoas que compõem o capital humano das empresas é que realmente irão traçar as estratégias e coordenar e executar as operações para potencializar o crescimento ou destruição do valor das mesmas.

O capital humano é o somatório das pessoas que atuam na empresa e também o agregado dos novos talentos que a empresa deseja contratar para substituir alguns de seus ativos humanos, ou para o aumento de pessoas em novos projetos ou operações.

Para garantir a produtividade de seu capital humano, as empresas também devem ter estratégias eficazes e eficientes, afinal, esse capital é uma das fortalezas das mesmas. Se as estratégias forem precárias, as empresas estarão sempre perdendo talentos para a concorrência, pois as pessoas estão sempre desejando ampliar sua felicidade e sua posição econômica e social.

As empresas que apresentam maiores sucessos em relação à gestão de seu capital humano costumam atuar dentro de algumas estratégias em relação a isso, tais como:

- ❖ Promoção do desenvolvimento comportamental, intelectual e de qualificação profissional de seus recursos humanos;

- ❖ Estímulo ao autodesenvolvimento e educação continuada;
- ❖ Aumento da atratividade da empresa para gerar interesse das pessoas em trabalhar nela;
- ❖ Oferecimento de qualidade nas relações trabalhistas e na execução do trabalho em si;
- ❖ Integração e equilíbrio na adaptação dos recursos humanos aos valores empresariais;
- ❖ Promoção do respeito às pessoas;
- ❖ Oferecimento de planos de carreira para o crescimento profissional;
- ❖ Estímulo aos colaboradores na forma de desafios que os motivem e não os desestimulem;
- ❖ Reconhecimento e júbilo com as conquistas individuais e coletivas na empresa;
- ❖ Antecipação às novas exigências em competências e habilidades no capital humano;
- ❖ Facilitação da mobilidade dos colaboradores (entre áreas ou unidades da empresa, entre diferentes regiões geográficas, etc.);
- ❖ Promoção da polivalência,
- ❖ Etc.

Frente a isso, recomendo, que as empresas que queiram ser mais bem sucedidas em termos de manter recursos humanos qualificados em seu processo de caminhada ao futuro, que procurem fazer uma reflexão de sua atuação em termos de estratégias similares, ou até mesmo mais abrangentes.

Entendendo sobre Competências para as Empresas

A noção sobre competências tem evoluído bastante em anos recentes. Atualmente, são reconhecidos dois tipos de competências, sendo que elas são separadas para avaliações, mas interligadas pelas matrizes de otimização do desempenho humano nas empresas.

- > Competências organizacionais: que se relacionam às estratégias e disponibilização de recursos da empresa para ganhar competitividade nos mercados em que atua. ("Resource-based Competencies"). Nesse caso, existem competências tangíveis (estado tecnológico da área de produção ou de silvicultura/colheita, escala de produção, canais de distribuição, qualidade e produtividade do material florestal plantado, etc.) e competências

intangíveis (valor da marca, imagem institucional, portfólio de clientes, potencial do capital humano, etc.).

- > Competências individuais: que são utilizadas para melhorar a eficiência, eficácia e desempenho da empresa através dos recursos humanos. Nesse caso, considera-se como competência humana o somatório de conhecimentos, habilidades, atitudes, comportamentos, resultados, desempenhos e visão de contexto dos recursos humanos, dentre outros fatores.

O objetivo do nosso texto é entender como é que empresas de base florestal e industrial poderão ser orquestradas para poderem ser bem sucedidas na gestão do seu capital humano, para enfrentamento das mudanças que estão acontecendo hoje e em cenários futuros.

Antes de tudo, é preciso ficar bem claro que as empresas não são entes imateriais que possuem varinhas de condão para satisfação de necessidades.

As empresas são basicamente definidas pelo capital humano que possuem. Caso um mesmo tipo de parque tecnológico seja oferecido a duas empresas diferentes, em pouco tempo essas empresas estarão, com certeza, mostrando resultados financeiros e desempenhos operacionais distintos. Tudo isso em função de como atua o capital humano de cada uma.

Em qualquer empresa, as estratégias para formação do profissional do futuro devem focar dois níveis de profissionais:

- # O quadro atual de recursos humanos, que já está trabalhando na empresa;
- # Os novos talentos que estão sendo buscados para serem incorporados ao atual capital humano disponível na empresa.

É prática comum a criação de matrizes de competências e habilidades para cada profissional e respectiva função que ele desempenha na organização. Isso significa que para cada um dos profissionais graduados em uma determinada profissão (por exemplo, engenharia florestal) existirá uma matriz específica de competências e habilidades para ele, em função dos desafios e abrangência do cargo que ele exerce ou exercerá.

As matrizes de competências e habilidades devem ser construídas com a participação dos profissionais que atuam nos cargos, buscando a compatibilização e o equilíbrio entre as demandas aos profissionais e os desafios que possuem. Muitas vezes, essas matrizes são construídas com a participação dos clientes e fornecedores internos dos cargos que estejam sendo avaliados para os requisitos em competências e habilidades.

Isso significa que se deve buscar uma compatibilização entre as competências organizacionais e as competências individuais, na busca de estratégias que levem aos melhores desempenhos.

Os perfis de competências individuais costumam ser estruturados conforme quatro tipos de SABER, que são os seguintes:

- ⇨ SABER TEÓRICO E TÉCNICO: que compreende os conhecimentos técnicos e científicos requeridos ou possuídos, envolvendo o saber em termos de ciências básicas, ciências exatas, ciências aplicadas, finanças, estatísticas, ciências computacionais, etc.;
- ⇨ SABER FAZER TECNICAMENTE: que compreende a capacidade que o profissional deve ter para executar com sucesso suas atividades, tais como: conhecimento de idiomas, conhecimentos de ferramentas de mídia eletrônica, capacidade de estabelecer escopos de projetos e uso adequado de recursos para realizar os mesmos, capacidade de resolução de problemas que possuam cálculos complexos, capacidade de leitura de desenhos e de balanços de energia e materiais, etc.
- ⇨ SABER FAZER SOCIOAMBIENTAL: que compreende responsabilidades profissionais e humanas, a ética, o respeito às pessoas, a capacidade de liderança, a capacidade de se comunicar por escrito e oralmente, etc.
- ⇨ SABER APRENDER: que se caracteriza pela disposição e capacidade de manter atualização constante de conhecimentos e habilidades, principalmente em função das exigências dos demais tipos de SABER.

Costuma-se dizer que as competências individuais costumam ser difíceis de serem identificadas, mensuradas ou priorizadas, mas elas se manifestam pelas ações e resultados do profissional. É por isso que as empresas mantêm constantes atualizações e avaliações dos desempenhos e resultados, bem como dos processos que os profissionais se utilizam para resolução de problemas e atingimento de conquistas em seus desafios.

Por outro lado, a competência individual é situacional, o que significa que ela ainda se desenvolve em função do uso dos saberes em condições similares ou distintas. Com isso, os profissionais conseguem melhorar suas competências e habilidades, mantendo-se estimulados nas próximas situações de desafios que vierem a encontrar no exercício de suas funções.

Atualmente, a descrição de competências requeridas deixou de ser algo apenas técnico, como acontecia no passado (onde se comparavam apenas os currículos de formações acadêmicas). Essa descrição de competências passou a incluir características de habilidades individuais, tais como criatividade (identificação de soluções não tão óbvias), flexibilidade, velocidade de resposta para agir ("timing"), visão de contexto e não apenas focal, etc.

Uma coisa, porém, é absolutamente certa: não adianta se terem profissionais com altas habilidades relacionais se eles não tiverem também níveis adequados de saber técnico. Em função disso, as descrições de competências individuais contemplam tanto a avaliação de habilidades como de saber técnico e tecnológico, buscando compatibilizar o que os cargos exigem e o que os profissionais oferecem.

Algumas das habilidades são extremamente valorizadas para algumas empresas, enquanto outras empresas preferem valorizar outras.

As variações entre demandas de habilidades dependem também dos cargos e funções exercidas pelo profissional e também do tipo de empresa. Evidentemente, uma atividade tipicamente silvicultural (plantio e manejo florestal) demandará certas habilidades e motivações nas pessoas, enquanto para a mesma empresa, as habilidades de uma pessoa que trabalha no setor de manutenção industrial variarão significativamente em relação àquelas da pessoa na atividade anterior.

Entendendo sobre Habilidades para as Empresas de Base Florestal

As habilidades são conjuntos de características, valores, maneiras de ser, jeitos de atuar, atitudes, gostos e preferências de cada profissional, as quais podem ou não ajudá-lo a obter sucesso em suas atividades profissionais.

Tenho encontrado muita coisa escrita sobre quais habilidades que o profissional do século XXI deve ter. A maior parte dos artigos escritos sobre isso é feita relatando habilidades endereçadas para profissionais jovens, para os novos talentos que estão sendo buscados ou preparados para o mercado de trabalho.

Para mim, existem pontos que vêm sendo generalizados nessas análises e que precisam ser separados nas análises sobre as exigências demandadas aos "profissionais do futuro".

- Primeiro: muitos dos profissionais, que hoje já estão atuando no mercado de trabalho, com idades pouco acima de 40 anos e já entrando na faixa dos "cabelos grisalhos", vão estar também trabalhando em futuro próximo em empresas do tipo 4.0 ou ainda mais desafiadoras. Portanto, deve ficar claro que também para esses profissionais, as novas habilidades e competências requeridas para enfrentar os desafios do futuro devem ser também aplicáveis para eles.
- Segundo: não se pode generalizar que todos os profissionais do futuro devam ter mesmas habilidades pessoais, pois elas dependem muito da situação e das funções desempenhadas pelo profissional. Fala-se muito que o profissional do futuro deve ter muita criatividade e flexibilidade, além de alta aceitação para mobilidade geográfica e mobilidade entre funções na mesma empresa. Isso pode ser válido para muitos cargos profissionais, mas nem todos exigem flexibilidade de atuação, alta mobilidade e altos níveis de criatividade.

Ao ler dezenas de artigos sobre as habilidades requeridas para o profissional do futuro, encontrei uma longa lista de demandas. Muitas delas são as demandas de sempre, outras podem ser novas e outras parecem estar merecendo mesmo um maior grau de valorização para os profissionais que vão atuar no futuro.

A lista de habilidades requeridas é tão longa, que dificilmente um profissional vai conseguir preencher todas elas; o mesmo sendo válido para a lista de saberes das competências técnicas. Entretanto, eu decidi listar tudo que encontrei e adicionei

ainda meus palpites próprios. Fiz isso para permitir a quem leia esse artigo, que possa refletir sobre cada uma dessas habilidades e refletir como se enquadra e como pode fazer para melhorar em cada uma delas. Ou se cada uma delas é realmente importante para o que ele faz na vida para trabalhar e ser feliz.

A partir dessas longas listagens de habilidades profissionais e individuais, as empresas podem criar planilhas para verificar o grau de intensidade que ela espera de cada profissional desempenhando um cargo ou função da empresa. Mesmo para um cargo com mesmo salário, por exemplo, operador de colheitadeira florestal, podem-se exigir habilidades diferentes para as pessoas no cargo, conforme o operador trabalhe com um ou outro tipo de máquina (manual ou automatizada, por exemplo).

A partir das matrizes de competências e habilidades, pode-se ampliar o escopo e se criar um outro indicador de avaliação que seria a relação entre o desempenho esperado e o desempenho atingido pelo profissional.

É muito comum se ouvir a expressão “era a pessoa errada para o cargo”, mas na maioria das vezes esse erro não é do profissional, mas sim da área de recursos humanos ou da gestão direta, que não fizeram uma adequada análise de competências, habilidades, gostos e preferências para o ocupante do cargo. Muito provavelmente, o profissional poderia ser mais eficiente e feliz em outro tipo de função na mesma empresa.

A longa lista de habilidades comportamentais (atitudes, gostos, preferências, modo de ser, caráter)

As vinte primeiras habilidades listadas têm sido, na maioria das vezes, mencionadas como requisitos básicos essenciais para os profissionais do futuro. Acredito que há bons motivos para se pensar assim, porém, acredito que se deva sempre buscar compatibilizar essas habilidades e o nível desejado em cada uma delas para cada função ou cargo nas empresas.

De que adianta ter uma pessoa criativa, inovativa, flexível e com disposição para a mobilidade geográfica para desempenhar uma função rotineira no laboratório de análises de qualidade da celulose, fazendo dezenas de ensaios do mesmo tipo por dia?

Vamos então a essa primeira longa lista:

1. Ter criatividade inspiradora, imaginação, visão crítica, curiosidade e determinação para implantar uma ideia imaginada, mesmo que não seja dele, mas que ele abrace por pensar da mesma forma. (Significa: Pensar, Criar, Inovar, Programar, Implementar, Resultar).
2. Ter flexibilidade de conduta e na atuação profissional, adaptando-se bem a situações diferentes e inesperadas;
3. Ter capacidade de agir rapidamente e de forma abrangente, pensando e relacionando sua ação com o todo (visão helicóptero);
4. Ter determinação, persistência e mobilização para enfrentar e vencer desafios profissionais;

5. Mostrar iniciativa, quando requerida e protagonismo, quando exigido;
6. Mostrar audácia e coragem ao enfrentar situações de risco. Ter estabilidade emocional para lidar com o imprevisto.
7. Gostar de pessoas e de liderar (gestão) ou de compartilhar com elas;
8. Ter boa capacidade de negociação e argumentação;
9. Ser objetivo e com baixo nível de prolixidade;
10. Ser participativo (manter redes de contatos, ter atuação em entidades de classe, clube de serviços, participação em serviços voluntários, etc.);
11. Possuir um nível adequado e suficiente de cada um dos principais valores humanos e de tipos saudáveis de comportamento e de caráter: honestidade, ética, responsabilidade, idoneidade, credibilidade, respeito, disciplina, engajamento, motivação, persistência, entusiasmo, etc.;
12. Ter facilidade de se comunicar e se expressar por fala e escrita;
13. Gostar e ter orgulho do que faz;
14. Ser capaz de tomar decisões, inclusive sob pressão. Ser também capaz de compartilhar o processo decisório para melhorá-lo.
15. Ter vontade e gosto para aprender. Ter motivação para o aprendizado contínuo e para o autodesenvolvimento.
16. Ser capaz de ensinar pessoas e de compartilhar conhecimentos. Saber compartilhar, ensinar, doar e receber.
17. Estar propenso à mobilidade geográfica e à mobilidade de cargos na empresa;
18. Estar propenso a atuar em novas formas de trabalho ("home office", internet, redes, consultoria, autônomo, etc.);
19. Buscar sempre dar o melhor de si e apresentar seu trabalho de forma organizada, confiável, com qualidade e de fácil entendimento para quem necessitar dele.
20. Ser uma pessoa do "mundo do mais" (emoções positivas e agregadoras) e não do "mundo do menos" (emoções e comportamentos negativos e geradores de conflitos);
21. Ter capacidade de criar alianças e parcerias saudáveis;
22. Saber compatibilizar/conciliar os valores empresariais e os valores pessoais;
23. Ter capacidade de entendimento e aceitação (quando necessário) da diversidade existente entre processos, pessoas, empresas, cargos, regiões, culturas, etc.;
24. Saber empreender e assumir riscos;

25. Saber criar sinergia e integração entre pessoas e áreas da empresa. Saber mobilizar recursos humanos.
26. Procurar administrar conflitos e não criá-los e expandi-los. Ter equilíbrio emocional para isso. Manter relacionamentos saudáveis, sem fomentar discórdias e inimizades.
27. Manter bom equilíbrio entre saúde física, mental e espiritual (equilíbrio da vida profissional, vida familiar e vida pessoal);
28. Ter capacidade de manter saúde financeira pessoal e familiar;
29. Entender os erros próprios e dos colegas de trabalho como forma de aprendizado profissional e para a vida;
30. Buscar participação saudável em programas comportamentais e motivacionais seja na empresa ou fora dela.

A longa lista de habilidades profissionais

Essa longa listagem se complementa com a anterior, que era de natureza mais pessoal e comportamental, associada aos gostos e preferências de cada um.

No caso dessa listagem a seguir, relacionam-se habilidades que estão intimamente relacionadas ao desempenho na função ocupada pelo profissional.

1. Gostar de trabalhar para a melhoria contínua da eficiência, eficácia e produtividade/desempenho (seja do próprio profissional e da empresa);
2. Manter foco e comprometimento com indicadores de desempenho;
3. Gostar de apresentar seus trabalhos e resultados com alto nível de qualidade. Ter comprometimento com a excelência em suas atividades profissionais.
4. Ter domínio de idiomas (inglês, espanhol, alemão ou outros asiáticos);
5. Manter foco e atuar positivamente em relação à sustentabilidade nos aspectos socioambientais;
6. Gostar de praticar gestão, não medindo esforços para se aperfeiçoar em processos decisórios, estratégias, níveis de desempenho, vantagens em custos, atendimento aos clientes e fornecedores internos e externos, relacionamento entre as partes, etc.;
7. Gostar ou ter disposição para o empreendedorismo interno na organização;
8. Manter constante atualização e expansão de seus conhecimentos técnicos e profissionais;
9. Manter constante domínio sobre as tecnologias do mundo digital que sejam essenciais para o desempenho profissional;

10. Manter um planejamento de carreira compartilhado com a empresa;
11. Gerar dados, conclusões, sugestões e resultados confiáveis;
12. Saber administrar o uso da enorme disponibilidade de dados, informações e conhecimentos, seja naquilo oferecido pela empresa, como no que pode ser obtido pelas ferramentas de busca da web;
13. Atuar com comprometimento nas inovações e implementações de estratégias na empresa;
14. Saber administrar o uso de recursos escassos;
15. Procurar entender e conhecer o negócio da empresa, o ambiente empresarial, oportunidades, ameaças, fortalezas, etc.;
16. Gostar do local onde trabalha e colaborar para o fortalecimento da imagem da organização;
17. Ter capacidade de abraçar problemas para resolvê-los e não para "empurrá-los com a barriga";
18. Buscar a multidisciplinariedade na formação profissional. Idem para a sua equipe de trabalho.
19. Entender as diferenças de visões e alavancar ganhos a partir delas.
20. Buscar conhecer e aperfeiçoar interfaces e interligações de áreas, empresas, etc.;
21. Buscar conhecer os clientes próprios e os da empresa, reconhecendo suas demandas e se esforçando para suprir o melhor;
22. Desafiar a rotina para melhorar procedimentos, desempenhos e resultados;
23. Praticar espiadelas no futuro como forma de antecipar ações e melhorar desempenhos.

As Recomendações de Ben Carpenter

Antes de finalizar esse artigo, tomei a decisão de sumarizar outra lista de recomendações feitas por Ben Carpenter em um artigo que foi publicado pela TAPPI – Technical Association of the Pulp and Paper Industry em seu informativo em mídia eletrônica TAPPI Ahead of the Curve.

O texto original pode ser encontrado no link da referência de literatura apresentado a seguir:

A graduate's guide to getting hired. B. Carpenter. TAPPI Ahead of the Curve. (May, 07 - 2014)

http://www.tappi.org/content/eneletters/ahead/2014/issues/2014-05-07.html?utm_source=Informz&utm_medium=email&utm_campaign=Email (em Inglês)

Ben Carpenter é autor do livro orientado a jovens profissionais em busca de colocação:

"The Bigs: The secrets nobody tells students and young professionals about how to find a great job, do a great job, be a leader, start a business, stay out of trouble, and live a happy life"

<https://www.amazon.com/Bigs-Secrets-Students-Professionals-Business/product-reviews/1118917022> (em Inglês)

As recomendações estão direcionadas aos profissionais que querem ter sucesso na obtenção de um novo emprego, mas são aplicáveis também a profissionais já empregados, no sentido de que permitem reflexões por parte dos mesmos.

Essas recomendações do Dr. Carpenter aos profissionais são as seguintes:

1. Não pense apenas a respeito do que você quer fazer, mas do que você pode e precisa fazer.
2. Sempre se pergunte "quais os seus limites" e veja se você vai ser capaz de realizar os desafios propostos.
3. Procure se autoconhecer e se autoavaliar com frequência.
4. Seja criativo e surpreenda.
5. Mantenha-se sempre motivado e entusiasmado.
6. Lembre-se que existem milhares de pessoas com o mesmo tipo de diploma que o seu e dispostas a ocupar o mesmo lugar em que você está ocupando ou esteja pleiteando ocupar.
7. Crie um "network" amplo e receptivo para ser acionado, quando requerido.
8. Faça conexões face-a-face com seus pares. Não fale pelas costas.
9. Não seja medroso ou cauteloso demais. Aceite os desafios com determinação.
10. Avalie e selecione dados e informações para decisões mais acertadas.
11. Não seja possessivo em relação aos seus conhecimentos. Compartilhe-os.
12. Entenda bem qual o problema que você precisa resolver. Planeje, estude e se prepare para buscar a solução do mesmo.

13. Sinta-se aberto a críticas e entenda que essas críticas podem ajudar a melhorar o que você esteja fazendo.
14. Monitore e avalie suas ações. Melhore-as a partir disso.

Concluindo e finalizando

Já comentei que é algo praticamente impossível que uma única pessoa consiga reunir com sucesso a essas listagens de tantos predicados desejados em termos de habilidades. Além disso, além de habilidades, o profissional precisa ter qualidades amplas e diversificadas de formação técnica e profissional.

Será que não existiria então o "profissional nota 10"?

Ou será que o profissional que se deseja para o futuro é algo fictício?

Obviamente, essas questões não são adequadas, pois as longas listas de competências e habilidades tentam mostrar virtudes a serem preenchidas, mas não há necessidade de que sejam todas preenchidas ao mesmo tempo e nos maiores graus de intensidade pela mesma pessoa.

O que se deve fazer é procurar entender cada um desses predicados/habilidades e ver o grau de aderência que se deseja dele no profissional para uma determinada função ou cargo. Na maioria dos casos, muitas dessas habilidades sequer são demandadas para muitos cargos ou funções profissionais. Em outros casos, uma seleção de habilidades essenciais se torna um requisito fundamental para se colocar o profissional certo no lugar certo.

Dessa forma a conclusão para mim é óbvia:

"Não existe apenas um tipo de profissional do futuro, mas sim milhares ou milhões deles, cada um deles com um tipo de perfil profissional incluindo suas competências e habilidades compatibilizadas ao que se espera dele."

Em algumas situações, os conhecimentos técnicos poderão ser a principal fonte de valor do profissional (profissionais de engenharia e projetos, médicos, etc.). Em outras situações, a valorização do profissional (vendedores, comunicadores, etc.) pode estar mais em suas habilidades socioambientais, desde que o saber técnico esteja suprido em níveis adequados.

O saber técnico é mais fácil de ser introduzido no profissional, pois as habilidades comportamentais e emocionais são funções da formação do caráter e da personalidade do ser humano ao longo de sua vida, desde o nascimento. Mas elas também podem ser trabalhadas para melhorias e adequações ao que se deseja no profissional. Inclusive por vontade e determinação do próprio profissional.

Como sugestão final, sugiro que todos os que leram esse texto procurem refletir e fazer uma autoavaliação honesta de seu próprio enquadramento para cada um dos predicados listados.

Façam isso da seguinte forma:

- Primeiro dê uma nota de **0** (não necessário) a **10** (altamente requerido) para cada um dos itens das nossas listagens em função da posição profissional que você desempenha. Faça isso também para as recomendações do Dr. Ben Carpenter.
- Depois dê outra nota de **0** (não preencho) a **10** (preencho integralmente) para cada um dos mesmos itens.
- Agora, se quiser algumas visões externas, peça então a alguns de seus subordinados, chefias ou fornecedores/clientes internos que façam o mesmo tipo de avaliação, mas tendo você como sendo avaliado por eles.

Preparem-se então para amplas reflexões e diálogos consigo mesmo e com seus pares. A autorreflexão tem sido e será cada vez mais um valor comportamental a ser praticado.

Dessa forma, se você quiser ir mais além nesse exercício, faça o mesmo exercício com alguns de seus familiares como avaliadores.

Se você for proativo e não entender as respostas como críticas pessoais, vai ter às mãos um excelente material para fazer a melhoria contínua de você mesmo.

Em tempo, verifique antes de fazer o teste com terceiros qual é o nível de aderência que você deu a você mesmo para o item *"Sinta-se aberto a críticas e entenda que essas críticas podem ajudar a melhorar o que você esteja fazendo"*.

É muito válido que cada profissional seja honesto em suas autoavaliações sobre seus próprios predicados técnicos e comportamentais, procurando compatibilizar os mesmos com seus gostos, preferências e requisitos no trabalho. Com isso, terá maiores possibilidades de "ser mais feliz enquanto trabalha". Digo trabalho e não emprego, pois o formato profissional tipo "emprego de carteira assinada" será cada vez menos relevante nas atividades de "trabalhar para ganhar a vida".

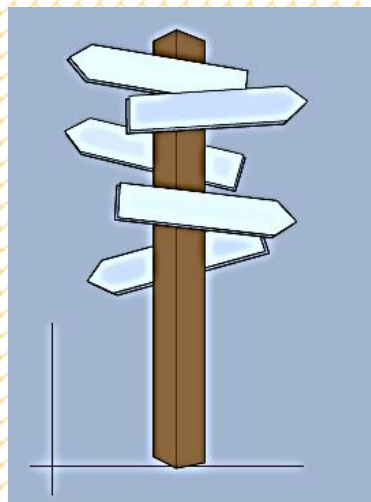
Prepare-se assim de forma simples para ser ou continuar sendo um profissional vencedor no futuro.

E a empresa de base florestal do futuro? Como ela provavelmente vai ser em relação ao seu capital humano? Esse é certamente outro tema a ser abordado em outro artigo em nossas publicações futuras. Aguardem por isso.

Boa sorte e sucessos.

"Numa sociedade com base no conhecimento, por definição é necessário que você seja estudante a vida toda".

Tom Peters. (Blog Construindo o Futuro)



Precisamos plantar o profissional do futuro em cada um de nós...

Somos nós próprios os principais responsáveis pela construção de nosso futuro, com ou mesmo sem a ajuda de terceiros (empresas, colegas de trabalho, amigos, família)

Sugestão às empresas: Plantar sementes de profissionais do futuro e não apenas buscar por árvores já grandes e em idades de corte ou maturação.



Referências da literatura e sugestões para leitura

A seguir, estamos oferecendo para navegação e leitura uma seleção de artigos relacionados às competências e qualificações para o profissional do futuro do setor de base florestal.

O profissional do futuro. Qual será o perfil exigido pelo mercado em 10 anos? R. Moraes. EmpreendedorX. Acesso em 08.10.2017:

<http://empreendedorx.com.br/coach/profissional-do-futuro>

Conheça oito tendências de habilidades e competências profissionais do século 21. Economia Dia a Dia. (2017)

<http://economiadiaadia.com.br/conheca-8-tendencias-de-habilidades-e-competencias-profissionais-do-seculo-21/>

Competências profissionais essenciais no século XXI. D. Novaes. RH Portal. (2017)

<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/competencias-profissionais-essenciais-no-seculo-xxi/>

Competências futuras para a indústria de papel. Pasta e Papel 76(Primavera): 12- 18. (2017)

http://www.groupenp.com/Publications-markets?id_prod=36&archive=76

Competências profissionais essenciais no século XXI. D. Novaes. RH Portal. (2017)

<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/competencias-profissionais-essenciais-no-seculo-xxi/>

The graying of the paper industry. J.A. Neun. TAPPI Ahead of the Curve (June, 7 - 2017)

<http://www.tappi.org/content/enewsletters/ahead/2017/issues/2017-6-7.html> (em Inglês)

Indústria 4.0. Seus conceitos e como se aplicam à indústria de processo. L.R. Egreja. 5ª Semana de Celulose e Papel de Três Lagoas. Apresentação em PowerPoint: 19 slides. (2017)

http://www.celso-foelkel.com.br/artigos/outros/2017_Industria_40.pdf

O papel do engenheiro na indústria. F.B. Mattiazzo. 5ª Semana de Celulose e Papel de Três Lagoas. Apresentação em PowerPoint: 27 slides. (2017)

http://www.celso-foelkel.com.br/artigos/outros/2017_Papel_engenheiro.pdf

O profissional do futuro... e o que realmente importa. K. Faria. 5ª Semana de Celulose e Papel de Três Lagoas. Apresentação em PowerPoint: 11 slides. (2017)

http://www.celso-foelkel.com.br/artigos/outros/2017_Profissional_futuro_ABTCP.pdf

Indústria 4.0. J.W. Ventura. 49º Congresso Internacional de Celulose e Papel. ABTCP - Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel. Apresentação em PowerPoint: 13 slides. (2016)

http://www.celso-foelkel.com.br/artigos/outros/2016_Ventura_Industria_40.pdf

Fibria na indústria 4.0. W.P. Félix. 49º Congresso Internacional de Celulose e Papel. ABTCP - Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel. Apresentação em PowerPoint: 25 slides. (2016)

http://www.celso-foelkel.com.br/artigos/outros/2016_Felix_Industria_40.pdf

Future of jobs. Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. World Economic Forum Report. 167 pp. (2016)

http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf (em Inglês)

Competências profissionais e a empregabilidade. N.M. Machado; L.C. Cruz. RH Portal. (2016)

<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/competencias-profissionais-e-empregabilidade/>

O profissional do futuro no mercado florestal. Um novo mindset. D.C. Barcellos. Vídeos YouTube. Canal Daniel Câmara Barcellos. (2016)

<https://www.youtube.com/watch?v=BRS6TX6k7o>

As competências mais críticas do futuro. L. Pereira. Programa Capital Humano. ETV. Vídeos YouTube. Canal Winning Scientific Management. (2016)

<https://www.youtube.com/watch?v=aAWI059ahc4>

As oito competências essenciais do profissional moderno. Pensar e agir. Texto de E. Mussak. Link Quality. Vídeos YouTube. Canal Link Quality. (2016)

<https://www.youtube.com/watch?v=nZEx6lrPWDo>

Competências profissionais no mundo moderno. R.R.S. Souza; G.C. Lopes; C.F. Fistarol; V. Knuth; N. Ghoddosi; N. Siegel. Grupo Uniasselvi-Pós. Vídeos YouTube. Canal Anderson Possamai. (2015)

<https://www.youtube.com/watch?v=tK-MvhosBoI>

Desafios do profissional do século XXI. P.E.S. Pereira. RH Portal. (2015)

<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/desafios-do-profissional-do-sculo-xxi/>

O profissional do futuro num mundo globalizado. S. Jordão. RH Portal. (2015)

<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-profissional-do-futuro-num-mundo-globalizado/>

Quais as competências necessárias para obter inserção no mercado de trabalho? E.M.M. Dias. RH Portal. (2015)

<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/quais-as-competencias-necessarias-para-obter-insercao-no-mercado-de-trabalho/>

As competências dos profissionais do futuro. Revista Publicitta. (2015)

<http://www.revistapublicitta.com.br/atitude/pesquisas/as-competencias-dos-profissionais-do-futuro/>

Profissional do futuro. E. Mussak. Vídeos YouTube. Canal Eugênio Mussak Oficial Management. (2014)

<https://www.youtube.com/watch?v=WRV3pbIkXvw>

Engenharia florestal. A carreira em engenharia florestal. Blog Construindo o Futuro. (2014)

<http://construindo-futuro.blogspot.com.br/2015/03/engenharia-florestal.html>

Engenharia química. A carreira em engenharia química. Blog Construindo o Futuro. (2014)

<http://construindo-futuro.blogspot.com.br/search?q=qu%C3%ADmica>

A graduate's guide to getting hired. B. Carpenter. TAPPI Ahead of the Curve. (May, 07 - 2014)

http://www.tappi.org/content/enewsletters/ahead/2014/issues/2014-05-07.html?utm_source=Informz&utm_medium=email&utm_campaign=Email (em Inglês)

Cinco talentos e competências dos profissionais do futuro. M.P. Borges. @gente no Turismo. (2014)

<http://agenteoturismo.com.br/2014/10/20/05-talentos-e-competencias-dos-profissionais-do-futuro/>

Avaliação das competências necessárias ao engenheiro de produção: a visão das empresas da região metropolitana de Porto Alegre. M. Borchardt; G.L.R. Vaccaro; D.C. Azevedo; J. Ponte Júnior. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. ENEGEP 2007. 10 pp. (2007)

http://www.abepro.org.br/arquivos/biblioteca/Associa%C3%A7%C3%A3o_de_compet%C3%A2ncias_para_o_engenheiro_de_produ%C3%A7%C3%A3o_-_Unisinus.pdf

Humanizando nossas empresas. C. Foelkel. Website Grau Celsius. 04 pp. (2004)

<http://www.celso-foelkel.com.br/artigos/68%20final.doc>

Vamos colocar felicidade no nosso trabalho? C. Foelkel. Website Grau Celsius. 03 pp. (2004)

<http://www.celso-foelkel.com.br/artigos/58%20final.doc>

Seja o profissional que você precisa ser (e ajude a construir a empresa em que você gostaria de trabalhar). C. Foelkel. Website Grau Celsius. 05 pp. (2004)

<http://www.celso-foelkel.com.br/artigos/60%20final.doc>

Empresas e pessoas mais inteligentes. C. Foelkel. Website Grau Celsius. 05 pp. (2004)

<http://www.celso-foelkel.com.br/artigos/61%20final.doc>

Empresas e pessoas mais felizes. C. Foelkel. Website Grau Celsius. 04 pp. (2003)

<http://www.celso-foelkel.com.br/artigos/55%20final.doc>

Perfil de competências dos licenciados em engenharia do IST. H. Lopes. Instituto Superior Técnico. 77 pp. (2002)

http://oe.tecnico.ulisboa.pt/files/sites/24/Perfil_Competencias_Lic_Engenharia.pdf

Processos de inovação curricular: a experiência dos cursos de agronomia e engenharia florestal do Centro de Ciências Rurais da Universidade Federal de Santa Maria. V.T. Grings. Dissertação de Mestrado. UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 168 pp. (2002)

<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1899/000361266.pdf?sequence=1>

O ensino na balança. Cenários do Amanhã 94. Revista Amanhã. 02 pp. (1994)

http://www.celso-foelkel.com.br/artigos/outros/1994_Ensino+na+balanca.pdf



Formação profissional e qualificação pessoal



Desenvolvendo pessoas e vencendo barreiras na direção ao futuro do setor de base florestal

PinusLetter é um informativo técnico, com artigos e informações acerca de tecnologias florestais e industriais e sobre a Sustentabilidade das atividades relacionadas ao **Pinus** e a outras coníferas de interesse comercial

Coordenação e Redação Técnica - **Celso Foelkel**

Editoração - **Alessandra Foelkel**

GRAU CELSIUS: Tel.(51) 99947-5999

Copyrights © 2012-2017 - celso@celso-foelkel.com.br

A **PinusLetter** é apoiada por uma rede de empresas, organizações e pessoas físicas.

Conheça-os em http://www.celso-foelkel.com.br/pinusletter_apoio.html

As opiniões expressas nos artigos redigidos por **Celso Foelkel** e por outros autores convidados e o conteúdo dos websites recomendados para leitura não expressam necessariamente as opiniões dos patrocinadores, facilitadores e apoiadores.

Caso você queira **conhecer mais sobre a PinusLetter**, visite o endereço <http://www.celso-foelkel.com.br/pinusletter.html>

Descadastramento: Caso você **não queira continuar recebendo a PinusLetter**, envie um e-mail de cancelamento para foelkel@via-rs.net

Caso esteja interessado em **apoiar ou patrocinar** a PinusLetter, envie uma mensagem de e-mail demonstrando sua intenção para foelkel@via-rs.net

Caso queira se cadastrar para passar a receber as próximas edições da **PinusLetter** - bem como do **Eucalyptus Online Book & Newsletter**, clique em **Registrar-se**

Para garantir que nossos comunicados cheguem em sua caixa de entrada, adicione o domínio @abtcp.org.br ao seu catálogo de remetentes confiáveis de seu serviço de mensagens de e-mail.

