



ERRATA:

DISSERTAÇÃO: O EXECUTIVO NA ERA DIGITAL

ALUNA: Elisabete Correia Saraiva

ORIENTADOR: Prof. Roberto Venosa

Página IV

No primeiro parágrafo, onde se lê 221p. ; deve-se ler 191 p.

Página 56

No item 3.1.3 - Melhor sistema de gratificação e reconhecimento, segundo parágrafo, onde se lê: "Do ponto de vista da remuneração, não se trata de algo novo. A carreira em Y, do método utilizado e patenteado pela consultoria Hay, já faz esta distinção e reúne um significativo banco de dados de empresas"; deve se ler "Do ponto de vista da remuneração, não se trata de algo novo. A carreira em Y já faz esta distinção. "



O EXECUTIVO NA ERA DIGITAL

Banca examinadora

Professor Orientador Roberto Venosa
Professor Carlos Osmar Bertero
Professor Ruben Cesar Keinert

11/10/15

***Ao mestre Venosa,
pelo incentivo***

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

ELISABETE CORREIA SARAIVA

O EXECUTIVO NA ERA DIGITAL

Dissertação apresentada ao Curso
de Pós-Graduação da FGV/EAESP
Área de Concentração: Organização
e Recursos Humanos como requisito
para obtenção de título de mestre em
Administração

Orientador: Prof. Roberto Venosa

SÃO PAULO
1995

SARAIVA, Elisabete Correia. O executivo na era digital. São Paulo: EAESP/FGV, 1995. 221p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Organização e Recursos Humanos

Resumo: Trata das mudanças acarretadas pela era da informação e de que forma estas têm se refletido nas organizações, com consequente impacto na atuação gerencial. Aborda as principais características desta era, também chamada de pós-industrial; o cenário e o ambiente de negócios presumíveis para o próximo século; mostra a evolução das organizações; e elenca as principais habilidades que os executivos devem ter para serem bem sucedidos neste novo contexto.

Palavras-chave: Tecnologia - Digital - Futuro - Executivo -
Organização - Informação - Pós-industrial

SUMÁRIO**Introdução****Apresentação****Partel: A era digital: rumo à realidade virtual**

Índice da Parte I 01

Parte II: As organizações

Índice da Partell 41

Parte III Como são os executivos da era digital

Índice da Parte III 84

Notas e citações bibliográficas 186

Bibliografia 189

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram para realização deste trabalho, demonstrando paciência e solidariedade.

- Adriano de Jonge, pelo inglês
- Ana Lúcia Nunes, pela inteligência artificial
- Ana Rose Fernandes e Alfredo, pelas idéias
- Andras Vasarhelyi, pela entrevista
- Antonio Carlos Correia Saraiva, pelo microcomputador
- Eduardo Sanovicz, pelo amor e companheirismo
- Fábria Moutinho, pela avaliação acurada
- Joel Dutra, pela entrevista e prontidão
- José Wilson Armani Paschoal, pelo apoio irrestrito
- Luis Carlos de Queirós Cabrera, pelo carinho, disponibilidade e concepção
- Márcio Ogliara, pelos "toques"
- Marison Simões Cardoso, pelos fax
- Robert Wong, pela entrevista e prontidão
- Gustavo Pierini, pela entrevista e solicitude
- Thomaz Souto Corrêa, pela inspiração
- Victoria Christina Bloch, pela entrevista

- As secretárias dos entrevistados: Jaci, Lenira, Patrícia, Rosana e Virgínia

INTRODUÇÃO

OBJETIVO

Mostrar que as mudanças acarretadas pela era da informação têm se refletido nas organizações, com consequente impacto na atuação gerencial.

PRESSUPOSTO

Na era da informação, na qual a tecnologia de informações passa a ter papel preponderante, os executivos mais bem sucedidos serão aqueles capazes de melhor interpretar o simbólico.

METODOLOGIA

- consultas bibliográficas a publicações especializadas: livros, revistas, *papers* e relatórios de pesquisa; e
- entrevistas

JUSTIFICATIVA:

Averiguar até que ponto os impactos da tecnologia de informações redefinem as características e habilidades dos executivos de sucesso na forma como são conhecidos e tachados hoje. Enfim, saber o que de fato muda para o executivo do futuro.

APRESENTAÇÃO

Esta dissertação procura averiguar de que maneira a era digital impacta os executivos e quais os seus reflexos nas organizações. Para tanto, o trabalho foi estruturado em três partes, partindo do geral para o específico, a saber:



A parte I mostra o que significa a passagem para o mundo digital. Será visto que a informática, base da era digital, é considerada pelos teóricos ligados às ciências humanas como uma nova linguagem, sucedendo à oralidade e à escrita. A humanidade encontra-se, portanto, na passagem para um novo paradigma, o que implica numa maneira diferente de interagir com o mundo, de utilizar seus recursos materiais e de expressar-se social e culturalmente.

Neste novo contexto este trabalho procura mostrar que não se trata de julgar a ascensão desta nova linguagem como algo bom ou ruim, mas como uma etapa diferente, na qual abrem-se algumas possibilidades e fecham-se outras. Na qual, um novo *modus operandi* vai exigir das pessoas habilidades que apesar de já existirem, num outro contexto eram menos valorizadas. Trata-se, portanto, de abrir uma maior compreensão acerca de uma forma diferente de se lidar com o mundo.

Boa parte de seus impactos já são visíveis. A quantidade de informações às quais se tem acesso atinge índices sem precedentes. Diante da profusão de informações em que se vive, na era da informação passa-se a lidar mais com signos do que com coisas e o mundo caminha rumo ao que McLuhan denominou de "aldeia global".

Nesta "aldeia global", as pessoas passam a lidar com uma realidade cada vez mais remota, na medida em que esta transcende o espaço físico e a materialidade das coisas. No mercado de consumo, o foco sai do produto e vai para o consumidor. A produção em massa das sociedades industriais cede espaço para produtos personalizados tanto quanto possível. Assim, bancos de dados com o maior número de informações sobre os consumidores passa a ser uma importante ferramenta de *marketing*.

À luz deste novo paradigma, são apresentados o cenário e o ambiente de negócios vislumbrados para o próximo século, marcadamente caracterizados pela globalização e internacionalização da economia.

Na sequência, esta dissertação investiga os impactos destas mudanças no contexto organizacional. A parte II mostra que a evolução das organizações está em consonância com esse processo de transição mais amplo.

A abordagem começa pelos diferentes modos de se pensar uma organização e prossegue dando ênfase aos tipos de organização que estão sendo mais cotados para vencer os desafios exigidos pela era da informação.

Em geral, verifica-se que as organizações deixam de lado as estruturas rígidas funcionais e passam a se orientar por processos, buscando a flexibilidade e a agilidade necessárias ao novo contexto. Com uma forte herança taylorista, estas procuram agora resgatar a junção entre o fazer e o pensar e para isso precisam contar com profissionais multidisciplinares. O trabalho em equipe passa a ser altamente valorizado, uma vez que ninguém mais é capaz de deter sozinho todo o conhecimento necessário.

Finalmente, após a análise do contexto global e das organizações procura-se averiguar até que ponto as características-chave dos executivos de sucesso são afetadas.

Na parte III procura-se levantar o que se espera dos homens que estão à frente das organizações neste novo contexto, que características e habilidades passam a ser exigidas e o que de fato muda do executivo de sucesso atual para o executivo do futuro. O que se observa é que há uma exacerbação das características e aspectos comportamentais.

Para tanto, apresenta-se o que os executivos e teóricos vislumbram para o futuro, por meio de dados de duas pesquisas realizadas por empresas de consultoria em conjunto com Universidades; da análise do depoimento de 16 *CEOs* (*Chief Executive Officers*), e das entrevistas com consultores de organizações, de *outplacement* e *head-hunters*.

ÍNDICE DA PARTE I

A ERA DIGITAL: RUMO À REALIDADE VIRTUAL	03
1. DO ANALÓGICO AO DIGITAL	05
1.1 A LÓGICA DO ANALÓGICO E DO DIGITAL	05
1.1.1 exemplo analógico	06
1.1.2 exemplo digital	06
1.2 A MUDANÇA DA FORMA DE APREENDER E INTERAGIR COM O MUNDO	09
1.3 A DIGITALIZAÇÃO E A FUSÃO DE DIVERSOS MEIOS DE DIFUSÃO	10
1.4 UM EXEMPLO DE MULTIMÍDIA	14
2. O QUE MUDA NESTA PASSAGEM PARA O MUNDO DIGITAL	16
2.1 O QUE MUDA NA MANEIRA DE VER O MUNDO	21
2.2. ANDANDO NUM MUNDO QUE NÃO É O NOSSO	23
2.2.1 A simulação toma a forma de conhecimento	25
2.3 INFRA-ESTRUTURA: O QUE TORNOU POSSÍVEL A FÁCIL UTILIZAÇÃO DE COMPUTADORES	28
2.3.1 A ética <i>hacker</i> buscou democratizar o acesso às tecnologias da computação	28
2.3.2 A preponderância do conceito <i>user friendly</i> (amigável)	29

3.	UMA VISÃO MACRO-ECONÔMICA DA SOCIEDADE PÓS-INDUSTRIAL E O AMBIENTE DE NEGÓCIOS NO SÉCULO XXI	30
3.1	UMA VISÃO MACRO-ECONÔMICA	30
3.2	OS CENÁRIOS DO SÉCULO XXI	31
3.2.1	Cenário 1	32
3.2.1	Cenário 2	33
3.3	AMBIENTE DE NEGÓCIOS	33
3.3.1	Estratégias de Crescimento	34
3.3.2	Desafios Externos	34
3.3.3	Competitividade	35
4.	CONCLUSÃO: O QUE CARACTERIZA A SOCIEDADE PÓS-INDUSTRIAL	36
4.1	A VIRTUALIZAÇÃO DO REAL: UM MUNDO DE SÍMBOLOS	36
4.2	A SOCIEDADE DE CONSUMO É PERSONALIZADA E CALCADA NO PRAZER	37
4.3	FRAGMENTAÇÃO	38
4.4	AQUI E AGORA: O QUE VALE É O TEMPO REAL	39

PARTE I A ERA DIGITAL: RUMO À REALIDADE VIRTUAL

O intuito desta primeira parte é contextualizar o universo no qual está imerso o executivo da era pós-industrial. A idéia inicial era a de apontar os cenários presumíveis, a partir dos quais indicar-se-ia posteriormente quais habilidades e características seriam as mais demandadas dos executivos no futuro.

Entretanto, o cenário vindouro, caracterizado pela internacionalização e globalização da economia, aponta para algo maior. Trata-se de uma nova fase que tem recebido diferentes nomes, como: pós-capitalismo, era pós-industrial ou era da informação, dentre outros. Assim sendo, pode-se dizer que a humanidade encontra-se na passagem para um novo paradigma, na transição para um novo modo de utilização dos recursos materiais, bem como de novas formas de expressão do ponto de vista sócio-cultural.

Em função dessa mudança de paradigma resolveu-se investigar o que está por trás do cenário e do ambiente de negócios vislumbrados. Afinal, se está havendo uma mudança qualitativa, qual o pano de fundo? O que engendra as possibilidades desenhadas neste novo contexto?

A tecnologia, principalmente a de informações, é um dos vetores determinantes no desenho desse novo contexto. As principais obras sobre tecnologia elaboradas por teóricos ligados às ciências humanas a consideram a informática como uma nova linguagem. Tanto os teóricos simpáticos à tecnologia quanto os céticos em relação a ela têm em comum a abordagem de que a tecnologia de informação conduzirá o homem moderno a uma nova forma de comunicar, de gestar o conhecimento da humanidade e de interagir com o mundo. Não é por acaso que

as áreas que mais se sobressaem na era da informação são aquelas fortemente ligadas à linguagem, a saber: a comunicação, a cibernética, a informática e a telemática.

1. DO ANALÓGICO AO DIGITAL

"A lógica congela as coisas dentro dos estereótipos e das categorias. Percepções são abertas, dependem das circunstâncias e podem ser mudadas."

Edward de Bono

A todo momento a publicidade bombardeia o consumidor dando destaque em seus anúncios que determinado produto é de tecnologia digital: som digital, imagem digital, relógio digital. Não é mero acaso que a palavra digital tenha caído em uso corrente. Ainda que muito provavelmente a maioria das pessoas não saiba o que isso significa, o destaque que se dá nesse caso é ressaltar que a qualidade daquilo que é digital é muito superior aos similares não digitalizados.

Entretanto, é preciso tomar cuidado quando se afirma que a qualidade de algo digital é superior. Depende de que qualidade está se falando. Sem dúvida, o som de um *CD (compact disc)* é cristalino se comparado ao som de um disco de vinil. Sob este aspecto, a qualidade de um *CD* é indubitavelmente superior a de seu predecessor. Mas, é preciso considerar que qualidade transcende o aspecto de uma só função, no caso a qualidade do som. No item seguinte, será possível avaliar se o aspecto da qualidade pode ser de fato amplamente considerado no caso dos produtos digitais, uma vez que a digitalização implica, necessariamente, em reducionismo.

1.1 A LÓGICA DO ANALÓGICO E DO DIGITAL

O ser humano normalmente raciocina por analogia e interage com o mundo criando infinitas possibilidades dentro dele, seja em termos artísticos, políticos, ideológicos, culturais ou produtivos. O ser humano é capaz de trabalhar os conceitos de forma praticamente ilimitada e é, portanto, considerado por autores

como Edgar Morin, analógico. Já o computador é digital, e só funciona com base na escolha binária do sim ou não. Para ilustrar melhor esta questão, pode-se lançar mão de dois exemplos dados por uma estudante de mestrado com especialização na área de inteligência artificial:

1.1.1 exemplo analógico:

Um exemplo pode ser o conceito de cadeira. O ser humano tem a capacidade de formar um conceito de cadeira, por meio de uma imagem que em seu cérebro pode corresponder a quatro pernas, um assento e um espaldar. Se numa exposição de móveis uma pessoa se depara com uma cadeira de três pernas, automaticamente, por analogia, ela sabe que, ainda assim trata-se de uma cadeira. Este exemplo pode parecer simplório, mas demonstra claramente de que forma a cognição e apreensão dos objetos por parte das pessoas acontece. Parece fácil porque o ser humano é eminentemente analógico.

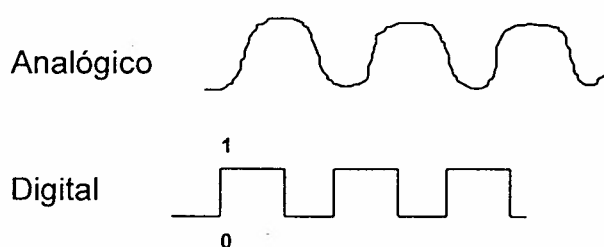
1.1.2 exemplo digital:

Outro exemplo pode ser dado pelo número 2. Num programa feito para que o computador fosse capaz de reconhecer as diferentes grafias do algarismo 2, vários testes foram feitos. Após inúmeros testes, parecia que todas as grafias possíveis e imagináveis do algarismo 2 haviam sido contempladas. Até que se resolveu colocar o número 2 de cabeça para baixo e deitado. Neste teste o computador fracassou, pois não foi capaz de reconhecer o algarismo nestas duas diferentes posições. Esta é uma limitação do digital e não, como se viu no caso da cadeira com três pernas, do analógico.

Esta questão poderia ter sido plenamente resolvida pelos especialistas em inteligência artificial. Para tanto, eles precisariam ter considerado, também, a variável posição do algarismo. Assim, o computador teria sido capaz de reconhecer o algarismo nas suas diferentes posições. Isto desencadeia duas considerações importantes: A primeira delas é que, virtualmente, tudo é passível de ser digitalizado com sucesso, desde que defina-se o que se quer. Esta é uma condição *sine qua non*, pois, de ante-mão, era necessário definir-se que posição era, também, uma variável importante para o reconhecimento do número. E, segundo, que a busca incessante da digitalização é tornar seu resultado o mais que puder parecido com o analógico.

É mais fácil exemplificar e caracterizar os conceitos de analógico e digital do que explicá-los. Conceitualmente, definem-se símbolos analógicos como sendo contínuos e semelhantes aos objetos representados (ex.: mapas, fotos); e digitais como descontínuos e arbitrários (ex.: letras e números). Esta é uma explicação que aparece no livro "O que é pós-moderno", dada do ponto de vista de um autor da área de comunicações. (35)

A física representa o analógico e o digital, conforme as figuras abaixo:



Como pode-se observar, o analógico é contínuo e o digital é descontínuo. O digital tem por base o sistema binário (0,1), representando sempre um desses dois números, ou um ou outro, não havendo, portanto, meio termo. Enquanto que o analógico apresenta sua evolução percorrendo o ciclo.

Um exemplo para melhor compreender como isto se manifesta na prática pode ser dado pelo interruptor de luz. No caso de se tratar de um interruptor digital, há duas, e tão somente duas, possibilidades: luz acesa ou luz apagada. Há portanto, dois eventos e duas situações definidas e muito específicas. No caso do interruptor de luz analógico (bastante conhecido como *dimmer*), há infinitas possibilidades de gradação da luz. Pode se ter desde a luz apagada (correspondente à posição 0 do digital), passando pela penumbra e, após várias gradações, chegar ao máximo de potência da luz, ou seja, a luz completamente acesa (correspondente à posição 1 do digital). Neste caso, há diferentes matizes entre, literalmente, o preto da escuridão e o branco da luz e tem-se progressivamente o caminho que levou de uma situação à outra.

Um outro exemplo é o relógio. Caso este seja do tipo analógico, para saber que horas são, é preciso olhar o marcador, verificar a posição dos diferentes ponteiros para deduzir o horário. Para se chegar a esta dedução, é preciso compreender, entender e contextualizar. Caso o relógio seja digital, o resultado já vem pronto, basta ler os números para saber o horário e não há esse processo anterior descrito no caso do relógio analógico. É tão mais simples que a maioria das crianças aprende muito mais rápido a saber as horas num relógio digital do que num analógico.

A lógica do digital é a lógica da escolha, é o sim ou o não, não há meio termo. A lógica do analógico é mais rica em conteúdo, contempla o processo de execução que, em vez de só ter começo e fim, como no digital, mostra o caminho, tendo, portanto, começo, meio e fim.

Entretanto, quanto à digitalização, vale fazer uma ressalva no que diz respeito à *fuzzy logic*. Os exemplos clássicos de sua aplicação na informática são para computadores que controlam trens. Por meio dessa lógica, aplicada aos computadores, é possível ampliar os limites do código binário, criando gradações. Isso permite que o computador, com a ajuda de sensores espalhados pela malha ferroviária possa retardar e acelerar os trens de modo a sincronizá-los e evitar acidentes. Sem a utilização da *fuzzy logic*, o código binário só seria capaz de ver trem parado (posição 0), ou trem andando (posição 1).

1.2 A MUDANÇA DA FORMA DE APREENDER E INTERAGIR COM O MUNDO

O raciocínio descrito no item anterior é de fundamental importância, porque a lógica descrita no caso da cadeira, do algarismo 2, do interruptor e do relógio, pode ser transportada para a lógica que permeia o mundo das pessoas que vivem na era da informação.

O que tem ocorrido é que uma série de produtos e serviços a que se tem acesso são do tipo digital e isso faz com que a interação que as pessoas tenham com esses produtos ou serviços gerem respostas baseadas, necessariamente, na lógica digital do código binário, ou seja, sim ou não. Um dos exemplos disso é o programa *Você Decide*, apresentado pela Rede Globo, que pede para o telespectador definir o final do episódio, por meio de uma ligação telefônica. O telespectador pode ter a ilusão de que a interatividade chegou para valer, e que

ele, agora, participa, mas sua participação é restrita. O programa Você Decide, deixa o telespectador decidir na base do sim ou não. Ele não pode sugerir vários finais. A pergunta é sempre muito exata, de modo a gerar respostas do tipo sim ou não, ou caso se prefira, com base no código binário de duas alternativas excludentes entre si.

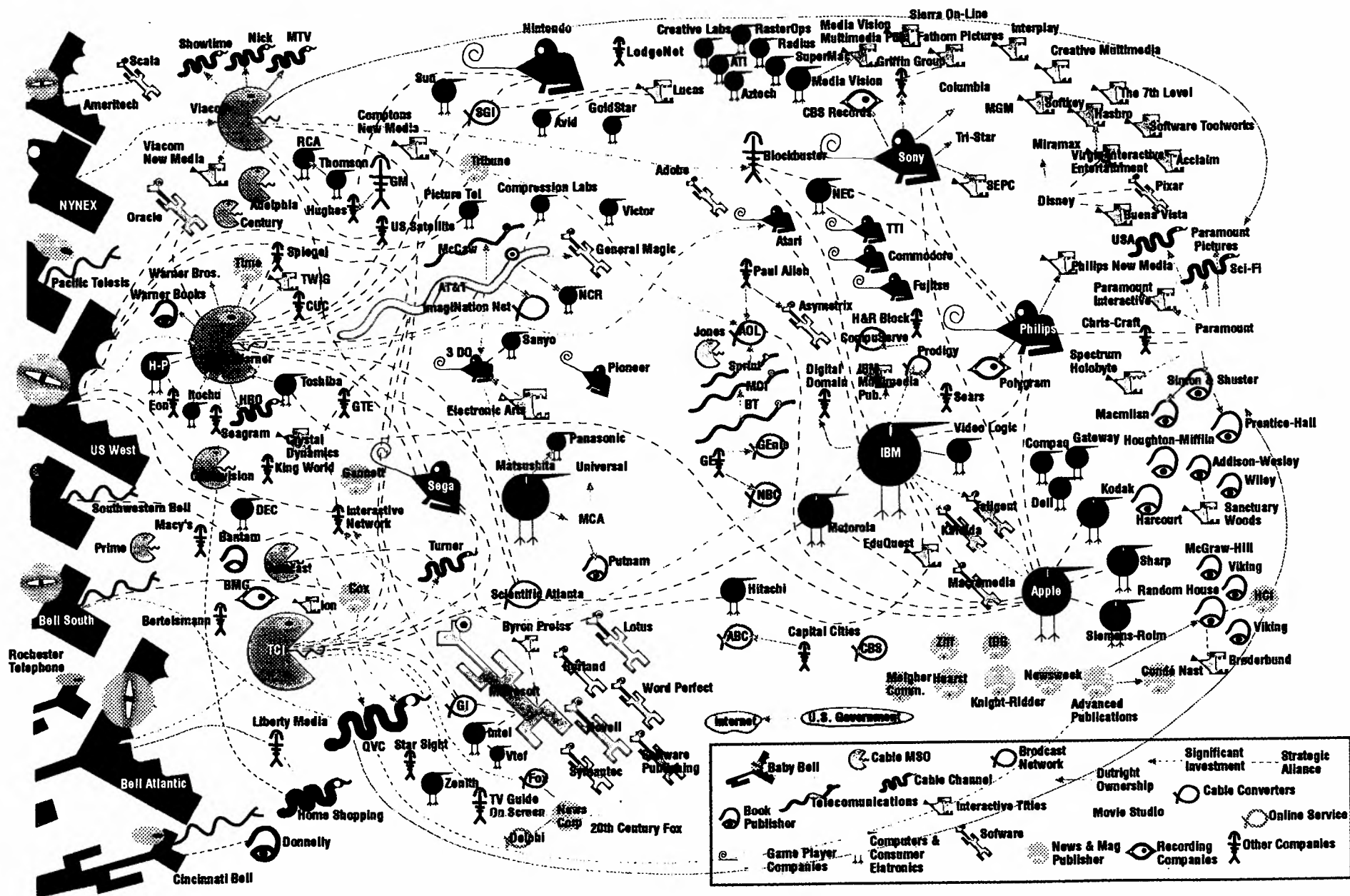
O fato de se lidar com produtos e serviços do tipo digital não só muda as respostas que se dá, como também modifica a forma de cognição e apreensão do mundo. O analógico requer uma apreensão mais detalhada, mais rica e, normalmente, mais lenta. As respostas advindas de uma interação analógica têm múltiplas possibilidades, dependendo da análise que a pessoa faz. Já o digital, não requer uma análise detalhada, só quer que a pessoa escolha e diga se é ou não é. Os vários matizes perdem-se no caminho, não é preciso optar por diferentes intensidades de cor, basta apenas ligar ou desligar o interruptor.

1.3 A DIGITALIZAÇÃO E A FUSÃO DE DIVERSOS MEIOS DE DIFUSÃO

Um aspecto de fundamental importância é o impacto tecnológico da digitalização. Com o advento da digitalização tornou-se possível integrar, ou melhor dizendo, promover a convergência de diferentes meios e diferentes tecnologias.

A digitalização opera convertendo tudo o que está à sua volta com base no código binário: sons, imagens, dados. Busca fazê-lo aproximando-se tanto quanto possível dos aspectos que são reconhecidamente analógicos. O Santo Graal da digitalização é parecer analógica, pois quanto mais analógica se pareça, mais se aproxima do ser humano.

É graças à digitalização que alianças entre empresas como a *Sony* (aparelhos de som e televisores), *Microsoft* (computadores), *Time Warner* (comunicações e entretenimento), "*Baby Bells*" (telefonia) etc. estão sendo promovidas para implantar redes de serviços. Os negócios gerados a partir disso são promissores. Segundo Al Gore, vice-presidente dos EUA este é o mais importante e lucrativo mercado do século XXI (5). Não é por acaso que Bill Gates, fundador da *Microsoft*, uma referência de peso quando o assunto é tecnologia ou futuro, declarou que tem por objetivo entrar no mercado das páginas amarelas e disponibilizá-las por meios eletrônicos. Assim, telefonia, computação, cabos, bancos de dados e produções artísticas estão se juntando para gerar dois produtos básicos: entretenimento e serviços. (vide o quadro *Convergence* 94).



Além dos correios eletrônicos e das redes de computadores tornou-se possível o nascimento da multimídia, da telemática e da super-rodovia da informação (*information superhighway* - fusão das telecomunicações com a informática), que são filhos diletos da digitalização, pois integram som, imagem e dados a um só tempo. Sua infra-estrutura básica é constituída de super-computadores e cabos de fibras óticas.

A partir dessa infra-estrutura, será possível oferecer serviços de uso comercial e doméstico com enorme comodidade e altamente personalizados. Por meio deles, informações financeiras (serviços bancários), turísticas (reservas de passagens e hotel), esportivas (jogos), culturais e artísticas (filmes, concertos, peças), acadêmicas (aulas, livros, bibliotecas), gastronômicas, lúdicas (videogames), negociais (teleconferências), jornalísticas (notícias), comerciais (compras de inúmeros produtos) etc. podem ser pesquisadas, requisitadas, gravadas e/ou programadas para sua execução por controle remoto no caso da TV (também chamada de TV interativa ou TV digital) ou pelo PC.

Há razões para esse otimismo, tanto em função da velocidade dos avanços tecnológicos, bem como da drástica redução de custos de matérias-primas chave:

- em 1993, um carro está mais computadorizado do que a nave *Apolo* que chegou à Lua em 1969 (24)
- em 1977, um metro de fibra ótica custava US\$7 e em 1994 passou a custar US\$0,10 (24)
- um *CD-ROM* tem capacidade para armazenar 500 livros de 500 páginas cada (3)
- duplicar um *CD-ROM* custa a metade de um exemplar do *The New York Times* (24)

1.4. UM EXEMPLO DE MULTIMÍDIA

Hipertexto(*): É uma forma de administração de dados que possibilita acesso múltiplo, não linear, a arquivos de texto, gráficos, vídeo, animação ou outras formas de representação gráfica, permitindo ao usuário combinar estes elementos para formar novas saídas. (16)

(*) Também denominado de multimídia interativa ou hipermídia.

É como se esta dissertação que está sendo lida de forma linear, não tivesse um ponto específico de entrada, mas sim que apresentasse seus assuntos, temas e subtemas em forma de menú, ícones ou palavras grifadas, aos quais fosse possível ter acesso no computador apenas com um clic do *mouse*. Seus textos seriam acompanhados por uma série de imagens e sons de modo que vários aspectos dos assuntos aqui tratados poderiam ser ilustrados, coloridos, animados e sonorizados. Além disso, durante sua leitura, o leitor poderia abrir um espaço no qual faria anotações, extrairia parte do que lhe interessasse para seu uso pessoal, criando seu próprio arquivo.

Foi dado um exemplo de multimídia porque este é tipo de linguagem que dia após dia começa a ditar os padrões por meio dos quais a comunicação, seja ela de massa ou não, deve fluir. Ainda que não seja predominante, mesmo nos países industrializados, esta é a forma de gestão do conhecimento que passa a dar o tom, que passa a ser tomada como modelo e, portanto, a balizar a maior parte do gerenciamento de informações aos quais a humanidade passa a ter acesso.

A multimídia, hoje muito bem representada por produtos na forma de *CD-ROM*, redes de computador, discos óticos e disquetes, não é algo que pareça estranho a quem os utiliza. Sua plasticidade e iconicidade há muito têm sido utilizada pela

mídia eletrônica (TV) e sua apresentação se assemelha à diagramação e *layout* que são encontradas nas mais variadas publicações. A diferença é que o hipertexto aparece agora numa mídia, pode-se dizer, individual: o *PC* (*Personal Computer*) que muda substancialmente a relação que se estabelece entre o usuário e o "objeto" disponível - no caso o hipertexto. Nesta relação predomina a interatividade, um conceito-chave da tecnologia de informações.

Os leitores podem interagir com uma publicação (jornal, revista, livro) da sua maneira mais particular - grifando as partes que lhe interessam, recortando artigos ou escrevendo para a seção "cartas dos leitores". Os espectadores podem fazer o mesmo com a TV tradicional - "zapeando" (mudando de um canal a outro com controle remoto), telefonando para concorrer a um sorteio ou decidindo a cena final de uma encenação. Nos dois casos há interatividade, sendo que a interatividade exemplificada no caso do leitor (conceito analógico) é a interatividade buscada incessantemente pela linguagem eletrônica (conceito digital). Como usuários (não se definiu ainda uma palavra) de um hipertexto, inaugura-se um novo patamar de interatividade. Este fato, como se viu, desencadeia uma série de consequências que afetam o modo de pensar, de aprender, de apreender e de dar respostas ao mundo em que se vive.

2. O QUE MUDA NESTA PASSAGEM PARA O MUNDO DIGITAL

"O mundo não vai superar sua crise atual usando o mesmo pensamento que criou esta situação."

Albert Einstein

O pensamento, mais precisamente a forma como a inteligência é posta a serviço das coisas e das pessoas encontra meios diferentes de manifestação no mundo digital. Meios aqui entendidos no sentido de canais, de referências e de *modus operandi*.

Pierre Lévy, teórico francês especialista em novas tecnologias de informação, faz uma análise extremamente interessante de como a forma de pensar é afetada por elas em seu livro "As tecnologias da inteligência". Numa análise bastante ponderada neste aspecto, ele não vê o caos do mundo preconizado por George Orwell em "1984" (obra de ficção que traça um cenário totalizante e opressivo a partir do controle das informações), mas sim que a humanidade se encontra diante de um novo paradigma, a informática, que sucede a outros dois que, quando surgiram, também foram paradigmáticos à sua época, a saber, pela ordem, a oralidade e a escrita.

O hipertexto, forma de expressão da informática, segundo Lévy, em muito se aproxima da forma como as pessoas pensam, da forma como se organizam e elaboram suas idéias e referências. Oralidade primária, escrita e informática - são denominadas por ele de tecnologias intelectuais, por constituírem modos de gestão social do conhecimento. Isto porque cada uma delas embute intrinsecamente diferentes formas de expressão, mais precisamente, porque cada

uma delas engendra diferentes formas de cognição e apreensão do mundo, fazendo com que novas formas de convivência sejam elaboradas.

Já Neil Postman, autor do livro "Tecnopólio", tem uma visão bastante cética das possibilidades engendradas pela informática. Acredita que as novas tecnologias competem com as antigas pelo tempo, pela atenção, por dinheiro, por prestígio, mas sobretudo pela predominância de sua visão de mundo.

A princípio, pode-se pensar que a passagem da escrita para informática prenuncie algo determinado *a priori*, que a humanidade seja subjugada pela tecnologia, que as máquinas dominem os homens, ou que estejam a serviço dele. Entretanto, Lévy aponta que *"certas técnicas de armazenamento e de processamento de representações tornam possíveis ou condicionam certas evoluções culturais, ao mesmo tempo em que deixam uma grande margem de iniciativa e interpretação para os protagonistas da história"*, conforme pode ser ilustrado pelos resumos abaixo: (26)

- oralidade: é comprovado historicamente que a oralidade tinha por função manter a memória viva de uma determinada comunidade repetindo a mesma estória, passando-a de geração à geração. A inteligência era sinônimo de memória, valorizando-se a repetição. Aqui o tempo é um eterno retorno;
- escrita: já o nascimento da escrita coincide com o surgimento da agricultura. Isto se comprova pelo fato de ter sido inventada simultaneamente em diferentes locais por sociedades que passaram a se utilizar da agricultura. Tanto que a palavra página é oriunda do latim *pagus*, e significa campo do agricultor. A escrita abre a perspectiva de tempo futuro; e

- informática: até então, não há um consenso a respeito da função e da existência da informática nestes termos. Segundo Lévy, o computador e as telecomunicações correspondem ao nomadismo das megalópoles e das redes internacionais, uma vez que com esses recursos as barreiras geográficas deixam de ser restritivas. O tempo da informática é o tempo real, permitindo agenciamentos sociotécnicos: flexibilidade e estoque zero. Ela permite que a pessoa se interligue com sua "tribo" comunicando-se com grupos de interesses muito específicos. Uma coisa é certa, o surgimento da informática deu-se em sociedades pós-industriais, nas quais a informação ganha *status* de produto podendo ser manipulada, processada e difundida por meios eletrônicos.

Um resumo dessas três tecnologias intelectuais pode ser visto no quadro "Os três polos do espírito", conforme segue:

QUADRO 2.1 - OS TRÊS POLOS DO ESPÍRITO

adaptado

	PÓLO DA ORALIDADE PRIMÁRIA	PÓLO DA ESCRITA	PÓLO DA INFORMÁTICA
FIGURAS DE TEMPO	círculos	linhas	segmentos; pontos
DINÂMICA CRONOLÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> • horizonte do eterno retorno • devir sem vestígio nem referencial 	<ul style="list-style-type: none"> • história, na perspectiva de uma realização • vestígios, acumulação 	<ul style="list-style-type: none"> • velocidade pura sem horizonte • pluralidade de devires imediatos
REFERENCIAL TEMPORAL DA AÇÃO E SEUS EFEITOS	<ul style="list-style-type: none"> • inscrição em uma continuidade imemorial • imediatez 	<ul style="list-style-type: none"> • retardo, ato de diferir • inscrição no tempo, com todos os riscos que isto implica 	<ul style="list-style-type: none"> • tempo real • a imediatez estendeu seu campo de ação à medida da rede
PRAGMÁTICA DA COMUNICA- ÇÃO	interlocutores encontram-se mergulhados nas mesmas circunstâncias e dispõem do mesmo referencial	distância entre o referencial do autor e do leitor pode ser enorme. Disto resulta pressão em direção à universalidade e objetividade por parte do autor e a necessidade de interpretação por parte do leitor	conectados à rede de informática, os interlocutores dividem cada vez mais o mesmo referencial. A pressão em direção à objetividade e universalidade é reduzida, as mensagens são cada vez menos produzidas para durarem
DISTÂNCIA DO INDIVÍDUO EM RELAÇÃO À MEMÓRIA SOCIAL	a memória encontra-se encarnada em pessoas vivas e em grupos atuantes	a memória está semi-objetivada no escrito	a memória social em permanente transformação
FORMAS CANÔNICAS DO SABER	<ul style="list-style-type: none"> • narrativa • rito 	<ul style="list-style-type: none"> • teoria (explicação, fundação, exposição sistemática) • interpretação 	<ul style="list-style-type: none"> • modelização operacional ou de previsão • simulação
CRITÉRIOS DOMINANTES	<ul style="list-style-type: none"> • permanência ou conservação • significação 	verdade, de acordo com as modalidades da: <ul style="list-style-type: none"> • crítica • objetividade • universalidade 	<ul style="list-style-type: none"> • eficácia • pertinência local • mudanças, novidade

Fonte: As tecnologias da inteligência - Pierre Lévy - pg 127 (26)

Ainda que se trate de uma evolução e estas três tecnologias intelectuais sejam sequenciais, pois não é possível passar, por exemplo, do estágio da oralidade diretamente para o da informática, uma não substitui por completo a(s) precedente(s). Assim sendo, co-existem, ainda que uma delas seja a predominante. A oralidade ainda é um meio do qual a humanidade muito se utiliza e do qual provém a maior parte de seu conhecimento, por meio de palestras, aulas, sermões, discursos etc.

A passagem de um tipo para outro implica num processo de "complexificação", uma vez que em sua evolução os elementos da(s) anterior(es) são utilizados pela(s) posterior(es). Um exemplo notável disso é que na informática passou-se a utilizar um tipo de conhecimento por simulação que, embora seja absolutamente característico da informática, utiliza critérios e reflexos mentais da oralidade e da escrita. O conhecimento por simulação é uma nova etapa da forma como se lida com o conhecimento e traz consequências profundas na relação que as pessoas estabelecem com o mundo. Esta é uma das habilidades que mais vai se requerer dos profissionais no mercado de trabalho.

Ainda hoje não só no mundo, mas num mesmo país, há diferentes predominâncias das diversas tecnologias intelectuais. Grosso modo, a informática é mais acentuada nos EUA, no Japão e nos países desenvolvidos da Europa Ocidental. Isto não impede que haja esse tipo de tecnologia numa megalópole como São Paulo, ao mesmo tempo em que a oralidade primária seja predominantemente utilizada por tribos indígenas no Amazonas. Mesmo numa convenção *high tech*, a oralidade está presente no discurso do apresentador ou do palestrante, ainda que esta seja via satélite e não pessoalmente.

2.1 O QUE MUDA NA MANEIRA DE VER O MUNDO

A representação - ou melhor dizendo a forma de se manifestar ou de existir - de cada uma dessas tecnologias do conhecimento - oralidade, escrita e informática - não é meramente simbólica. A partir de cada uma delas forma-se uma materialidade de fato sejam estruturas, invenções, coisas e objetos. Graças a essa materialidade é que as pessoas estabelecem uma nova relação com o ambiente em que vivem. A forma como se vive hoje tem muito menos a ver com discursos e muito mais a ver com as vias de comunicação e com os meios de transporte que se utiliza e com todas as condições nas quais a humanidade está imersa. Ainda que a subjetividade e o desejo tenham implicações profundas em qualquer agenciamento técnico, a concretude do que se instalou em volta do homem contemporâneo é muito mais forte.(26)

Existe um alto grau de ceticismo com relação às novas tecnologias, quase sempre vinculadas à possibilidade de alienação que estas podem acarretar. Aponta-se muito para o fato de que se lida com uma quantidade de informações abundante, mais do que isso, que se lida também com informações absolutamente desnecessárias. Assim sendo, não é de se admirar que a possibilidade de se manter um eixo, equilíbrio ou certo grau de assertividade seja fácil. A fragmentação e a velocidade das informações que se acompanha por controle remoto pode estontear, mas também pode abrir possibilidades diversas às quais, se devidamente preparados, os homens da sociedade pós-industrial podem usufruir na condição de protagonistas.

Neil Postman cita que Bernard Shaw afirmou há cinquenta anos que a média das pessoas de hoje é mais ou menos tão crédula quanto a média das pessoas na Idade Média. Postman completa dizendo que na Idade Média as pessoas acreditavam na autoridade de sua religião e que, hoje em dia, acreditam na autoridade da ciência. Para comprovar este fato, Postman costuma fazer uma brincadeira com seus colegas perguntando se eles viram no jornal que uma universidade altamente conceituada revelou que ... e relata algo absolutamente absurdo. Segundo ele, cerca de dois terços das pessoas acreditam ou pelo menos não descrêem.

Segundo Postman, o mundo atual é incompreensível para a maioria das pessoas que nele vivem. Nada é capaz de surpreendê-las durante muito tempo e nada parece apresentar uma contradição inaceitável, pois acredita-se pelo fato de que não há nenhuma razão para não se acreditar. Este fato curioso e facilmente constatável remete à necessidade de um maior critério por parte das pessoas diante da profusão de informações em que se vive.

Mas essa abundância de informações, faz com que se tome conhecimento de lugares que nunca foram visitados, de línguas que não se entende, de políticos que não pertencem à região do eleitor. Portanto, o que começa a mudar é a forma de cognição das pessoas. O mundo não é somente seu espaço, seu *habitat*, mas algo que pode ser visto na tela de um micro-computador ou na TV. Esse processo que já foi inaugurado há vários séculos, com o surgimento da escrita (pós Guttemberg), encontra-se agora amplificado, dinamizado e acelerado. A escrita pós Guttemberg, o cinema e a indústria fonográfica possibilitam o processo de interação com coisas que não sejam as do raio de ação física das pessoas,

entendido aqui como o local em elas vivem e por onde andam. Isto transforma a sua maneira de apreender o mundo.

Uma boa maneira de averiguar esse fato é perguntando o que é o mundo a um integrante de uma sociedade tribal. Provavelmente, sua rede de referências dirá respeito ao seu *habitat*, à sua comunidade, aos aspectos religiosos, à natureza à sua volta e aos astros. Perguntando-se o que é o mundo a um homem urbano que assiste TV, joga vídeo-game e visita os *shoppings* no fim-de-semana, suas respostas extrapolarão seu ambiente físico mais próximo, entendido aqui como o local em que vive e por onde anda. Não só a rede de referências é diferente, mas também a forma como cada um deles interage com o mundo que os cerca. Ainda que pareça muito mais vasto o universo do homem urbano, a rigor, o fato é que ambos vivem em determinado local circunscrito *a priori*. Assim, a vastidão que eventualmente possa se atribuir ao homem urbano é em grande parte remota, ou melhor dizendo, virtual.

2.2 ANDANDO NUM MUNDO QUE NÃO É O NOSSO

Na verdade, nós redefinimos a função da ciência como a descoberta de leis que nos permitirão prever os eventos dentro dos limites impostos pelo princípio da incerteza
Stephen Hawking

Como foi mencionado anteriormente, o homem urbano amplia seu referencial, passando a incluir como parte integrante de sua vida um mundo que não mais se restringe aos locais por onde passa e às pessoas com as quais se relaciona pessoalmente. Paradoxalmente, quanto mais esse leque de possibilidades de relacionamento se expande, mais a humanidade vai se aproximando daquilo que

McLuhan denominou de "aldeia global". Isto se deve à possibilidade de encontrar, em meio às inúmeras possibilidades de contato remoto, pessoas mais identificadas entre si, que compartilhem dos mesmos propósitos e preocupações. Faz até com que uma das características mais básicas do ser humano, a preocupação com a vida alheia, ganhe novos contornos.

Antes da informática isso já se verificava. Muitas pessoas estão interessadas nas fofocas da corte britânica, ainda que não façam a menor idéia de onde fica o País de Gales ou se interessam pelas celebridades que aportam na Ilha de Caras(*) tanto quanto as fofocas de vizinhos interessam às pequenas comunidades. O interesse é o mesmo, o que muda é o raio de ação, a forma de cognição e a percepção. As pessoas falam dos artistas de novela como se essas pessoas tivessem uma relação direta com o mundo que as cerca. De fato, o têm, mas de uma forma remota e unilateral.

A *Internet*, a maior rede de informações disponível no planeta, leva a possibilidade de uma "aldeia global" às últimas consequências. Por meio da *Internet* é possível trocar informações com pessoas que tenham interesses comuns dos mais específicos. Desde pesquisas acadêmicas sobre os mais variados assuntos, até *hobbies* como culinária, musica, esporte etc.

Com estes exemplos é possível se ter um melhor entendimento de como é possível estabelecer relações com um mundo virtual. As referências do homem urbano são em grande parte simulacros que lhe parecem tão reais quanto seu

(*) Referente à Ilha que recebe personalidades, a convite da publicação semanal da revista Caras da Editora Abril.

próprio corpo. Isso lhe possibilita atuar adequadamente em realidades não tão reais, mas que são apreendidas por sua cognição sem que seja necessário grande esforço para isso. Em suma, o homem urbano já incorpora sons e imagens como realidades possíveis, ainda que não vivenciadas. Vivenciar deixa de ser absolutamente necessário para que ele se torne integrado à realidade. Isto porque o conceito de realidade compreende, também, as palavras, os sons ou imagens das revistas, da TV, do cinema ou do microcomputador.

Com a informática, entrou-se numa era na qual é possível exercitar a libido ligando para serviços especializados de telesexo ou pela própria *Internet* que já tem seu bordel - os visitantes, entre 15 e 30 mil por dia, entram num quarto virtual particular, com uma dançarina que faz poses só para ele e garotas que conversam com o visitante pelo telefone. Ou ainda, com bonecos infláveis comprados num *sex shop*. A informática também alterou o fluxo das transações econômicas de forma drástica. Neste fluxo, o papel moeda propriamente dito passou a ser um registro digital nos computadores que vai de país a país via satélite. Em suma, trata-se de uma era na qual a representação torna-se mais real do que o próprio real.

2.2.1 A simulação toma a forma de conhecimento

Por conta do caráter substancial que a representação toma, surge uma importante ferramenta que é o conhecimento por simulação. A simulação passa, então, a substituir a experimentação.

O quadro "Os três polos do espírito", no item que diz respeito às formas canônicas do saber, sintetiza a evolução do saber passando pela oralidade (dava-se em forma de narrativa/rito), pela escrita (dava-se em forma de teoria/ interpretação),

chegando na informática à forma de "modelização operacional ou de previsão, simulação".

A era da informação, ao contrário da ciência, não busca mais a verdade por meio de teorias, mas sim por meio de modelos. A rigor, a verdade foi substituída pela criação incessante de modelos. Não se estabelece um paradigma a partir do qual aperfeiçoamentos são feitos, como na ciência. Toma-se por base, de ante-mão, que o resultado de determinada avaliação não se esgota em si mesmo e assim, a própria base é mutante. Os modelos nasceram para serem aperfeiçoados, retrabalhados e aprimorados. Num modelo o que existe é a versão mais recente e não a sua original.

Com o conceito de relatividade bastante assimilado, cessa a busca da verdade dogmática, universal e absoluta, e se inicia uma fase de "costumização", de adequação, de adaptação. O trinômio macro-geral-unidade cede espaço ao micro-específico-múltiplo.

Lyotard, autor do livro "A condição pós-moderna", expõe de que forma a tecnociência, hoje coração integrado das sociedades pós-industriais e da pós-modernidade, não procura mais, como a ciência moderna, a verdade. Concentrada em áreas ligadas à linguagem - comunicação, cibernética, informática, telemática - ela busca o desempenho, o melhor resultado. A tecnociência preocupa-se com o desempenho e a rapidez. As sucessivas gerações de computadores, com memória cada vez maior, não descobrem novas verdades, ampliam o desempenho. (35)

A mesma estudante de mestrado com especialização em inteligência artificial aponta uma ressalva dizendo que é preciso considerar que com a ampliação do desempenho, os equipamentos tornam-se mais rápidos. Então, se algo que demora três horas, passa a levar uma, são duas horas que sobram para investir em coisas novas e, portanto, criar. E que, além disso, a simulação traz aspectos enormemente vantajosos. Seu papel é evitar o desastre, o custo excessivo, e o mal dimensionamento do tempo que se leva para executar um projeto. A simulação é sempre um passo para um projeto maior.

Considerando que o empirismo cede lugar à simulação, não é mais necessário ver como funciona ao vivo e a cores, basta simular para ver se vai funcionar. Os testes empíricos foram substituídos por testes eletrônicos que simulam o real. Um exemplo conhecido do grande público disso são os quiosques que estão em alguns *shoppings*, e cujo serviço oferecido é mostrar ao cliente como este fica com determinado corte e/ou cor de cabelo. No rosto do cliente, já na tela do computador, simulam-se vários penteados em diferentes cores e assim este tem uma idéia *a priori* do resultado final. Sai-se de lá com uma impressão das opções preferidas para mostrá-la ao cabeleireiro que vai efetuar o corte.

"Na era da informática, que é o tratamento computadorizado do conhecimento e da informação, lidamos mais com signos do que com coisas." (35; p. 9) A questão da simulação é de fundamental importância na forma como se apreende o mundo, por afetar a cognição, na medida em que amplia um universo de possibilidades virtuais, para só então tomar uma forma concreta. Considerando que na era da informação as pessoas passarão a trabalhar muito mais com signos do que com coisas, resta ao executivo do futuro preparar-se neste sentido, pois esta lhe será uma habilidade altamente exigida.

2.3 INFRA-ESTRUTURA: O QUE TORNOU POSSÍVEL A FÁCIL UTILIZAÇÃO DE COMPUTADORES

O fato de que mesmo as pessoas não especializadas em informática possam interagir com terminais eletrônicos ou que os computadores tenham se tornado cada vez mais fáceis de operar foi possível, principalmente, em função de dois fatos:

2.3.1 A ética *hacker* buscou democratizar o acesso às tecnologias da computação

Hoje em dia, a palavra *hacker* (ou *cyberpunk*) tem um significado bastante negativo. Está associada aos maníacos em computação que exercem a "pirataria cibernética". Para as empresas e Governos, eles são criminosos eletrônicos que invadem os sistemas de computadores e de telefonia, o que têm acarretado prejuízos de alguns milhões de dólares à economia americana. Roubam senhas e informações de sistemas de computadores, copiam números de cartões de crédito e invadem sistemas de linhas telefônicas, violando a privacidade e a propriedade alheias. (31)

Entretanto, os *hackers* na sua origem eram bastante diferentes. Surgidos nos EUA, inicialmente estudantes e, posteriormente, engenheiros e cientistas foram influenciados pela contracultura hippie americana dos anos 60. Temiam um cenário "orwelliano" (referente a George Orwell, "1984") no qual os computadores poderiam ser utilizados como instrumentos de opressão. Seus slogans eram "A informação tem que ser livre" ou "Computadores a serviço das pessoas" (*Computers for the people*). Começou no MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) e migrou para outros lugares, como a Universidade da Califórnia - Berkeley. Ameaçadores, caracterizavam-se por entrar em sistemas não

autorizados e sua maior vaidade estava em serem identificados como criminosos tecnológicos pelo Serviço Secreto Americano. (26)

Os *hackers* propiciaram maior abrangência à utilização dos computadores, uma vez que passaram a utilizá-los para desenhar e fazer música, fugindo, portanto, dos fins idealizados pelo clero tecnológico inspirado na IBM, voltado para funções exclusivas de computadores de grande porte. Deve-se aos *hackers* os computadores pessoais e alguns outros marcos paralelos como os jogos de computadores. Um fato curioso é que muito da realidade virtual pode ter sido inspirada nos delírios provocados pelo LSD, alucinógeno muito utilizado pelos *hippies* na década de 60. (16)

2.3.2 A preponderância do conceito *user friendly* (amigável)

Tendo a computação enveredado pelos *PCs*, o que se busca hoje é facilitar ao máximo a utilização dos computadores ou de terminais por seus usuários. Quanto mais sua forma de apresentação se aproximar da cognição mais básica do ser humano, tanto melhor. Os hipertextos têm formas de acessibilidade com menus e janelas muito parecidas com o modo das pessoas pensarem e operarem no mundo real. Prognósticos indicam que o próprio *mouse* deverá ser coisa do passado, sendo substituído por uma luva ou por comandos de voz ou de olho. Ou seja, quanto mais se virtualizar a realidade, mais amigável o sistema. É sempre bom lembrar que o próprio termo diz realidade virtual, não sendo, portanto, descolado de nossa vivência e experiência do cotidiano. Além disso, como foi visto nos capítulos precedentes, a busca do digital é parecer o mais analógico possível.

3. UMA VISÃO MACRO-ECONÔMICA DA SOCIEDADE PÓS-INDUSTRIAL E O AMBIENTE DE NEGÓCIOS NO SÉCULO XXI

3.1 UMA VISÃO MACRO-ECONÔMICA

Era digital ou pós-industrial se confundem. São maneiras de se analisar as modificações que estão ocorrendo sob diferentes aspectos. É importante considerar que é graças à existência e à convergência de diversos fatores que uma nova era nasce e se desenvolve. Quanto mais variáveis forem tomadas para se analisar as modificações que estão ocorrendo, maior o entendimento acerca dos impactos que estas modificações trazem.

O Quadro 7.1 mostra um resumo dessas modificações, com base nos três importantes períodos mais recentes. Este quadro retoma alguns itens já apresentados no quadro "Os três polos do espírito". Sua vantagem é a de trazer uma abordagem macro-econômica, auxiliando a estabelecer a ligação entre a perspectiva antropológica, até então a única explorada pela dissertação, e uma perspectiva mais pragmática e ilustrativa, na medida em que denomina países, recursos e modos de produção. Além disso, serve também de ponte para uma melhor compreensão do item seguinte que trata do cenário e do ambiente de negócios presumíveis para o próximo século.

QUADRO 3.1 - ESQUEMA DE MUDANÇA SOCIAL
do sociólogo Daniel Bell adaptado

	PRÉ-INDUSTRIAL	INDUSTRIAL	PÓS-INDUSTRIAL
REGIÕES	Ásia, África, América Latina	Europa Ocidental e Oriental	EUA, Japão, centros europeus
SETORES	primário: caça, pesca, extração	secundário: industrial	terciário: serviços, saúde, consumo, educação, pesquisa, comunicação
OCUPAÇÃO	agricultor, mineiro não especializado	operário especializado engenheiro	técnicos e cientistas
TECNOLOGIA	matérias-primas	energia	informação
PROJETO	jogo com natureza	jogo com máquina	jogo entre pessoas
METODOLOGIA	senso comum, experiência	empirismo, experimentação	teoria, modelos, sistemas, simulações
PERSPECTIVA	passado, repetição	presente, adaptação	futuro, programação
PRINCÍPIO	tradição, terra	expansão econômica	centralização, codificação do conhecimento

Fonte: O que é pós-moderno - Jair Ferreira dos Santos

3.2 OS CENÁRIOS DO SÉCULO XXI

Em seu livro "Rompendo as barreiras da administração", Tom Peters transcreve parte de um artigo de autoria de Michael Shrage, publicado no *San Jose Mercury News* em 15.04.91, que diz o seguinte: (34- p. 687)

"Muitas companhias estariam em situação muito melhor se contratassem um escritor de ficção científica durante um mês do que se comprassem 1000 programas PC. O futuro não é mais uma simples extrapolação do passado; é um arranjo incrivelmente rico de histórias a serem contadas... O assunto aqui não é

prever o futuro; é aceitar a incerteza de uma forma nova. Evidentemente, se você realmente deseja cenários provocativos, procure um especialista: contrate um escritor de ficção científica. Quem teria melhores condições de extrapolar as discontinuidades tecnológicas e suas implicações sociais do que um romancista de ficção?"

Apesar deste artigo, que reflete com muita propriedade uma era marcada pela incerteza, e apesar do imediatismo do tempo real, tanto as empresas quanto os Governos têm necessidade de explorar eventuais cenários, com vistas a se mobilizarem na direção mais provável do encaminhamento de seus planos e projetos. Assim, vale a pena vislumbrar os cenários vindouros, a fim de definir as estratégias e diretrizes de atuação para o médio e longo prazos.

Os cenários aqui apresentados partem de duas fontes bastante conceituadas. Como poderá ser observado, eles estão em consonância com o movimento mais amplo que foi explorado nos capítulos precedentes desta dissertação.

3.2.1 Cenário 1

Apresentado em um seminário da *Spencer Stuart Executive Search Consultants* que foi dirigido a executivos de primeiro escalão, este cenário se caracterizaria por:

- o novo consumidor e a dinâmica de uma economia global cada vez mais interligada
- o impacto de avanços tecnológicos sobre sistemas de produção e de entrega, e sobre a maneira pela qual as empresas são administradas, se comunicam e trocam informações
- setores de serviços e industriais recém-surgidos e redefinidos
- estruturas organizacionais e capacidade da força de trabalho em evolução
- incerteza contínua a respeito de recursos críticos, inclusive acesso ao capital

3.2.1 Cenário 2

Este cenário se constituiu na premissa da pesquisa *"Executive Leadership for the year 2.000"*, que foi realizada pela *Korn/Ferry Organizational Consulting* e pela *Columbia University*, em 1988 à qual 1.508 executivos, entre CEOs (*Chief Executive Officers*) ou que se reportam diretamente a estes, responderam. Estes executivos foram escolhidos dentre as empresas elencadas pela revista *Fortune*, em 20 diferentes países.

Segundo os pesquisadores, o cenário esperado para o próximo século se caracterizaria por:

- crescente globalização da economia
- transnacionalização das empresas via alianças estratégicas ou *joint ventures*
- integração econômica internacional
- revolução e mutação tecnológica
- aumento da competição em dois níveis:
 - nacional e internacional
 - dentro e fora do ramo de atividade
- desregulamentação

3.3 AMBIENTE DE NEGÓCIOS

Além do cenário, que foi premissa dos pesquisadores, vale a pena mostrar como os 1508 executivos pesquisados presumem o ambiente de negócios para o século XXI.

Começa aqui, uma perspectiva mais organizacional, na medida em que o ambiente de negócios é ilustrado pelas estratégias, pelos desafios e pela forma como a competitividade entre as empresas se dará na visão dos homens de negócios.

3.3.1 Estratégias de Crescimento

Segundo os executivos, as estratégias que as corporações vão enfatizar, para crescer no século XXI são, pela ordem:

01	desenvolvimento interno de novos produtos	68%
02	aumento do <i>market share</i>	59%
03	desenvolvimento interno de novos negócios	56%
04	desenvolvimento de novos mercados, em termos geográficos	53%

Fonte: com base na Pesquisa *Executive Leadership for the year 2.000*

3.3.2 Desafios Externos

Dentre os fatores externos, os executivos elegeram aqueles que afetarão as empresas positiva ou negativamente. São eles:

- Oportunidades

01	mudança da tecnologia de informação/comunicação	13%
02	mudança da tecnologia de produto	11%
03	mudança da tecnologia de produção	09%
04	disponibilidade de capital	07%
05	disponibilidade de pessoal qualificado	07%

- Riscos/Ameaças

01	competição externa	12%
02	regulamentação governamental	11%
03	disponibilidade de pessoal qualificado	09%
04	competição interna	06%
05	competição de fora do ramo de atuação	06%

Fonte: com base na Pesquisa *Executive Leadership for the year 2.000*

3.3.3 Competitividade

Aqui os executivos apontaram, pela ordem de preferência, os fatores que vão determinar o ganho de competitividade em suas empresas no ano 2.000:

01	qualidade dos produtos e serviços	78%
02	serviço ao consumidor	62%
03	novos produtos e serviços	56%
04	tecnologia	55%
05	produtividade	52%
06	confiabilidade do prazo de entrega	51%
07	rede de distribuição	50%
08	excelência de imagem	45%
09	preços baixos	38%
10	publicidade e propaganda	35%
11	características/estilo do produto	35%

Fonte: com base na Pesquisa *Executive Leadership for the year 2.000*

4. CONCLUSÃO: O QUE CARACTERIZA A SOCIEDADE PÓS-INDUSTRIAL

Vale observar que cada um dos três períodos apresentado no quadro 7.1 se distingue por suas peculiaridades seja em termos comportamentais, sociais ou econômicos. Como não poderia deixar de ser, as relações de mercado da era pós-industrial apresentam-se redefinidas com características de funcionamento bastante específicas, às quais os homens de negócios devem estar atentos.

Muda a forma de pensar o mundo e de apreendê-lo porque a sociedade passa a funcionar com base em diferentes conceitos. A seguir, os principais pontos do que muda na sociedade pós-industrial.

4.1 A VIRTUALIZAÇÃO DO REAL: UM MUNDO DE SÍMBOLOS

Uma das características mais importantes é que o real, entendido aqui como coisas, está se desmaterializando em sua forma concreta, e convertendo-se em símbolos. O exemplo mais comum são as transações financeiras. Uma transação financeira eletrônica já é tida como real, pois o registro bancário digital substitui o papel moeda em mãos. Em seu livro, "O que é pós-moderno", Jair Santos considera que neste processo matéria e espírito se confundem e esfumaçam. Os filósofos tem chamado a isso de "desreferencialização" do real e "dessubstancialização" do sujeito, pois a realidade vira fantasmagoria e simulacro enquanto que as pessoas perdem a substância interior, sentindo-se vazias. (35)

A representação do real é confundida com ele. Cópias e simulacros ganham vida e são assimilados com facilidade pela sociedade. Um exemplo dessa transposição é que as notações musicais numa pauta foram durante séculos a base que

propiciava executar a partitura em determinado instrumento. Na era da informação, os computadores não só armazenam as notações musicais, como também a executam. Assim, o computador não só toca a música, como também imita diferentes instrumentos.

4.2 A SOCIEDADE DE CONSUMO É PERSONALIZADA E CALCADA NO PRAZER

Há uma propaganda, veiculada em revistas e rádio, que diz: "Logo no meu primeiro dia de vida, me colocaram num berçário com outras 23 crianças. Na escola, só na minha classe tinha mais 47. Hoje, no trabalho são 120 pessoas no mesmo andar. É por isso que eu tenho um Peugeot 405". Outra propaganda que mostra três cenas: o bebê sendo beijado pela mãe na maternidade, a criança na escola com os amiguinhos convidando para juntar-se a eles, o rapaz no altar casando-se. Em todas as cenas, há uma voz em *off* que diz "aceito". Neste caso, trata-se da propaganda de cartão de crédito. Cartões de crédito por afinidade, cheque especial, TV a cabo ou anúncios com o nome do assinante da revista impresso são formas de personalizar os produtos oferecidos em massa.

Como pode ser observado pelos exemplos mencionados, apela-se para o aspecto psicológico e para a exclusividade. A divulgação dos produtos na comunicação de massa busca elevar o padrão e o *status* do consumidor. Poucas são as propagandas que chamam a atenção para o produto propriamente dito e suas qualidades. No máximo ressaltam as dimensões abstratas do produto como *design*, desempenho e modernidade. A maioria das propagandas chama a atenção para o tipo de consumidor que a usa - geralmente alguém muito feliz, inteligente e com alto poder aquisitivo. O foco da propaganda saiu do produto e foi para o consumidor.

Com a personalização, a tendência é fragmentar cada vez mais o mercado. A maioria das malas diretas colocam no cabeçalho o nome de quem a recebe, apesar de seu conteúdo ser idêntico para os milhares de indivíduos que as recebem. É uma tentativa de personalizar o coletivo. A produção em massa preocupa-se cada vez mais em buscar a máxima diferenciação possível. Bancos de dados, com o maior número de informações a respeito dos indivíduos, tornaram-se uma importantíssima ferramenta de *marketing*.

4.3 FRAGMENTAÇÃO

Mobilizar grandes massas não parece mais sensibilizar a maioria das pessoas, principalmente nas sociedades mais informatizadas. O apelo agora muda para as minorias sexuais, religiosas, raciais. O coletivo encontra-se fragmentado em minorias. Este item tem estreita relação com o anterior. Vale destacá-lo pelo fato de que aqui se trata de uma perspectiva social e antropológica. Mas a fragmentação se manifesta não apenas nos grupos sociais, mas em inúmeras situações, pois hoje em dia: .

- os jornais e revistas dividem-se em cadernos com assuntos específicos, Esportes, Economia, Política, Artes etc.;
- as diferentes especialidades e sub-especialidades médicas e acadêmicas atingem um nível de especificidade altíssimo. Pode-se consultar, por exemplo, um gastroenterologista pediátrico;
- é muito difícil definir a procedência de determinados produtos, uma vez que a cadeia de produção que envolve as etapas de projeto, *design*, produção de componentes, montagem e distribuição podem ocorrer em diferentes continentes; e

- há agências de turismo especializadas em turismo para *gays*, pessoas de terceira idade ou crianças para *Disneyland*.

O grau de fragmentação encontra-se nos mais diversos níveis e a visão do todo torna-se virtualmente impossível. Apenas alguns filósofos ou artistas tentam dar conta de explicá-la.

É de suma importância para o executivo compreender as implicações da fragmentação do conhecimento. Uma vez que ninguém mais é capaz de deter, sozinho, todo o conhecimento necessário, administrar equipes multidisciplinares torna-se inevitável. Obter o melhor desempenho dos mais diferentes especialistas se constitui numa habilidade importante para o executivo na era da informação.

4.4 AQUI E AGORA: O QUE VALE É O TEMPO REAL

Just in time abriu caminho para se pensar o funcionamento da produção em tempo real: afinal a reposição da matéria-prima deve acontecer no momento em que esta se encerra, minutos cronometrados e o estoque zero passa a ser o sonho de qualquer maníaco por produção. A *CNN* exibiu, ao vivo, o conflito do Golfo Pérsico, incluindo o ataque do Iraque a Israel e o Presidente Fernando Henrique Cardoso já pode acompanhar, em tempo real, todos os fatos que acontecem no Brasil e no mundo no computador instalado ao lado de sua mesa de trabalho por meio da agência O Globo.

O bombardeio de informações e a busca frenética pelo melhor desempenho ao menor custo transformam sobremaneira a perspectiva que os horizontes são traçados, pois a impressão mais forte é a de velocidade e de constante mutação. Por não se ter parada, tudo o que existe simplesmente encontra-se no estar (transitório) e não no ser (permanente).

Todos os exemplos mencionados até aqui demonstram que novos rumos tem se delineado, afetando o homem e as estruturas ao seu redor. Seria mais preciso dizer que se trata de um movimento cíclico que não conta com um mecanismo simples de causa e efeito, pois o homem transforma o ambiente ao mesmo tempo em que é transformado. Isto altera os procedimentos, a forma de lidar com o mundo e seus processos de cognição, entendimento e criação.

Em seguida, serão analisadas as organizações que, como não poderia deixar de ser, também são afetadas - ao mesmo tempo em que afetam - esse movimento mais amplo da era digital.

ÍNDICE DA PARTE II

AS ORGANIZAÇÕES	45
1. OS VÁRIOS MODOS DE SE PENSAR UMA ORGANIZAÇÃO	47
2. "A MUDANÇA MUDOU"	50
2.1. A ORGANIZAÇÃO TREVO (<i>SHAMROCK ORGANIZATION</i>) DE CHARLES HANDY	51
2.1.1 Trabalhadores essenciais	51
2.1.2 Terceirização	52
2.1.3 Força de trabalho flexível	52
2.1.4 Pegar o consumidor para fazer o trabalho	53
3. A ORGANIZAÇÃO COM BASE NA INFORMAÇÃO DE PETER DRUCKER: ELA TEM SUA BASE NOS ESPECIALISTAS	54
3.1 ALGUMAS CONDIÇÕES BÁSICAS PARA GARANTIR O BOM FUNCIONAMENTO DE UMA EMPRESA COM BASE NA INFORMAÇÃO	55
3.1.1 Objetivos claros	55
3.1.2 Criação de uma visão unificada	55
3.1.3 Melhor sistema de gratificação e reconhecimento	56
3.1.4 Criação de forças-tarefa	56

4.	<i>Learning organization</i>	57
4.1	COMO CONSTRUIR <i>LEARNING ORGANIZATIONS</i> ?	58
4.1.1	Adaptabilidade	59
4.1.2	Gerar respostas, se antecipando aos clientes	59
4.1.3	Ter uma liderança capaz de promover a <i>learning organization</i>	59
4.1.4	Visão versus estado atual	60
5.	AS ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS	61
5.1	AS CARACTERÍSTICAS-CHAVE DE UMA ORGANIZAÇÃO VIRTUAL	63
5.1.1	Excelência	63
5.1.2	Tecnologia	64
5.1.3	Oportunismo	64
5.1.4	Confiança	64
5.1.5	Sem fronteiras	64
5.2	O LADO NEGATIVO DAS ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS	65
6.	AS ORGANIZAÇÕES HORIZONTAIS	67
6.1	OS 10 PRINCÍPIOS BÁSICOS QUE FAZEM FUNCIONAR A ORGANIZAÇÃO HORIZONTAL	70
6.1.1	Organizar em torno de processos, não de tarefas	70
6.1.2	Achatar a hierarquia minimizando as subdivisões dos fluxos de trabalho e as atividades que não agregam valor	70
6.1.3	Designar o dono do processo	71
6.1.4	Vincular desempenho e avaliação à satisfação dos clientes	71

6.1.5	Fazer dos times, não dos indivíduos, o principal alicerce do desempenho	71
6.1.6	Combinar atividades administrativas e não administrativas tanto quanto possível	72
6.1.7	Considerar competências múltiplas como regra, não como exceção	72
6.1.8	Informar e treinar pessoas na base do "desempenho <i>just in time</i> "	73
6.1.9	Maximizar o contato com fornecedores e clientes	73
6.1.10	Recompensar habilidades de desenvolvimento individual e o desempenho do time	73

7. CONCLUSÃO: AS CARACTERÍSTICAS-CHAVE DAS ORGANIZAÇÕES DO FUTURO E ALGUMAS CONSIDERAÇÕES 75

7.1	AS CARACTERÍSTICAS-CHAVE QUE RESUMEM O QUE É UMA EMPRESA MODERNA	75
7.1.1	São voltadas para processos e não para estruturas	75
7.1.2	São voltadas para o mercado e não para os clientes	76
7.1.3	Funcionam com base na informação e no conhecimento	76
7.1.4	Invertem a pirâmide	77
7.1.5	Fragmentam-se em unidades operacionais de negócio	77
7.1.6	Tornam suas carreiras horizontais	78
7.1.7	Inovam	78
7.1.8	Trabalham em equipes	78
7.1.9	Atuam com base na qualidade	79
7.1.10	Estão preparadas para realizar alianças e parcerias, transcendendo as barreiras geográficas	79
7.1.11	Contam com líderes capazes de tornar as ações anteriores consequentes	80

7.2	ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE AS CONSEQUÊNCIAS DE ORGANIZAÇÕES DO TIPO "FAZER MAIS E MELHOR COM MENOS"	81
7.2.1	O trabalho remoto	81
7.2.2	O desemprego estrutural	81
7.2.3	O discurso das organizações não reflete sua prática	82

PARTE II AS ORGANIZAÇÕES

Pretende-se demonstrar nesta parte que a evolução das organizações está em consonância com o processo de transição mais amplo que se vive. Mais do que isso, que as organizações são agentes deste processo. Não é por acaso que a era da informação é também denominada de pós-industrial.

Gareth Morgan em seu livro "*Images of Organization*" já demonstrou que há vários modos de se pensar uma organização. Segundo ele, cada um desses modos, ilustrados por meio de metáforas, embute um conceito-chave que determina não só a percepção que temos da organização, como também a forma como a administramos e encaminhamos seus problemas.

Na era da informação, as duas metáforas de Morgan que melhor ilustram o modo de se pensar a organização segundo teóricos, consultores e executivos, são: as organizações como cérebros e as organizações como fluxo e transformação. Seus exemplos mais conhecidos são as *learning organizations*, as organizações virtuais e as organizações horizontais.

A maioria das organizações tem práticas legadas do começo do século, que separam o fazer do pensar e que têm por base os princípios de comando e controle. Este tipo de organização, de modelo taylorista, se viabiliza com eficiência em cenários razoavelmente estáveis, nos quais a inovação tecnológica é lenta, o consumo é de massa e a especialização dos trabalhadores é semi-qualificada. Mais do que isso, reduz ao mínimo a autonomia dos trabalhadores, dividindo e segmentando as tarefas. Organizações deste tipo permitem a estruturação linha-*staff*, na qual os problemas são identificados, analisados pelo *staff*, apresentados

à diretoria para tomada de decisão, devolvidos à gerência média para serem resolvidos e repassados aos trabalhadores para que as resoluções sejam implementadas.

Na era da informação, não há mais tempo para percorrer esse ciclo. Para garantir maior eficiência e competitividade, muitas vezes a tomada de decisão precisa acontecer no momento em que se presta o atendimento ao consumidor. Isto significa delegar maior autoridade à linha de frente, ter mão-de-obra melhor qualificada e treinada, e dispor de um sistema que permita um fluxo de informações mais ágil e, portanto, é necessário que a estrutura tenha menos níveis hierárquicos. Espera-se que os trabalhadores aqui sejam polivalentes. O mercado apresenta-se fragmentado, as inovações tecnológicas passam a ser corriqueiras e o cenário sofre mutações constantes.

É chegada, portanto, a hora de juntar o fazer e o pensar. Em síntese, na era da informação, o desafio das organizações que pretendem sobreviver se constitui em fomentar, incutir, absorver e gerar novas formas de concepção do *status quo* continuamente. As que aceitarem este desafio, são fortes candidatas a sobreviverem na era da informação.

1. OS VÁRIOS MODOS DE SE PENSAR UMA ORGANIZAÇÃO

Gareth Morgan em seu livro *"Images of Organization"* (13) demonstra que há vários modos de se pensar uma organização. Segundo ele, cada um desses modos embute um conceito-chave que determina não só a percepção que se tem da organização, como também a forma como ela é administrada e tem encaminhados seus problemas. Segundo Morgan as organizações podem ser pensadas como:

CLASSIFICAÇÃO	CONCEITO-CHAVE
máquina	a mecanização controla
organismo	a natureza intervém
cérebro	auto-organização
cultura	criação de uma realidade social
sistema político	interesses, conflitos e poder
prisão psíquica	perspectiva platônica
fluxo e transformação	lógica da mudança
instrumento de dominação	face medonha e vil

Na atualidade, as duas metáforas que melhor ilustram o modo de se pensar as organizações são: como cérebros e como fluxo e transformação. Naturalmente, não existem tipos puros e toda a organização é passível de ser analisada sob as diversas perspectivas - Morgan esclarece que esta classificação são modos de pensar e não categorias para enquadrar as organizações. De qualquer modo, as perspectivas que os teóricos, consultores e executivos têm disseminado acerca de organizações eficazes, estariam mais próximas destas duas metáforas.

Para Morgan, a metáfora da organização como cérebro *"nos leva a enfatizar os processos de informação, aprendizagem e inteligência. Desta forma, as ações*

serão no sentido de se alcançar a auto-organização, sendo para isto necessário um alto grau de flexibilidade e inovação. Já conceber a organização como fluxo e transformação requer o entendimento de que as lógicas da mudança moldam a vida social. Este tipo de abordagem é útil para entendermos a questão da mudança organizacional e entender as forças que moldam a natureza da organização na esfera da sociedade". (13, cap. 1)

Há alguns tipos de organização que representam bastante bem essas duas metáforas: as *learning organizations* (organizações com capacidade de aprender ou organizações em aprendizado), as organizações virtuais e as organizações horizontais.

A *learning organization* (organização com capacidade de aprender) é o exemplo mais conhecido da organização que sintetiza essas duas metáforas. Por um lado, a organização é vista como cérebro - na medida em que enfatiza a necessidade de aprender continuamente. Por outro, é vista vista como fluxo e transformação - na medida em que aponta para a necessidade de se renovar continuamente, em função do ambiente externo.

Outro tipo de organização que também reflete esse espírito são as organizações virtuais. Empresas que existem pelo período de tempo necessário à execução de um projeto ou produto. Sua razão de ser se baseia numa oportunidade de mercado que pode ser explorada por duas ou mais empresas conjuntamente. Desse modo, organizações promovem alianças datadas, com o intuito de se fortalecerem no mercado.

Um terceiro tipo é a organização horizontal. Aqui, a palavra de ordem é gerenciar os processos em vez de se preocupar com a estrutura departamentalizada funcionalmente. A definição de processo, segundo Hammer e Champy, autores do livro "*Reengineering the corporation*", é: um conjunto de atividades que cruzam fronteiras funcionais e que utilizam informação, matérias-primas, mão-de-obra e outros fatores para produzir produtos e serviços desenhados para satisfazer as necessidades dos clientes.

Ainda que sejam modelos teóricos de organização, não verificados por completo na prática, é bastante ilustrativo que seu entendimento seja aprofundado. Eles são considerados o *state of art* da administração moderna. Dão o tom àquilo que se considera como a melhor maneira de se garantir a competitividade das empresas no presente e no futuro.

2. "A MUDANÇA MUDOU"

"A mudança mudou" é a frase cunhada por Charles Handy em seu livro *"The age of unreason"*. Uma vasta bibliografia vem alertando para o fato de que o futuro não mais obedece a uma forma linear, cartesiana de mudanças. Historicamente, as mudanças obedeciam a tendências. Hoje já é comum deparar-se com mudanças abruptas muito diferentes das que se projetavam. Assim, as mudanças deixam de ser progressivas no sentido que normalmente eram conhecidas. Em função disto, acontece o inusitado, o incompreensível e o inesperado. Surpreendentemente, segundo Handy, além da própria mudança estar modificada; intrinsecamente a mudança mudou.

Quem há 15 anos poderia prever a quantidade de fusões, *joint ventures* ou alianças estratégicas entre uma empresa de computação, com uma de televisão, outra de telefonia e outra de entretenimento? Esta multidiversidade nada mais é do que um novo futuro sendo trazido. Talvez bastante diferente daquele prometido e de certa forma preconizado no passado.

Sendo agora as mudanças descontínuas e por não pertencerem a determinado padrão, faz-se necessário repensar o modo de se pensar e de se aprender. Faz-se necessário, portanto, desaprender.

Em *"The age of unreason"*, Handy mostra algumas características-chave das organizações que terão chances de ser competitivas no futuro.

Seus pressupostos básicos são:

1. hoje, as mudanças mudaram. São diferentes das do passado pelo fato de serem descontínuas e não pertencerem a um padrão definido e previsível;
2. As mudanças na forma como o trabalho é organizado serão responsáveis pelas maiores diferenças no modo como as pessoas vivem;
3. para lidar com as mudanças descontínuas é necessário um pensamento não-paradigmático (descontínuo e diferente), mesmo que o produto disso pareça absurdo num primeiro momento.

2.1. A ORGANIZAÇÃO TREVO (*SHAMROCK ORGANIZATION*) DE CHARLES HANDY

Charles Handy considera que, em breve, todas as organizações serão "organizações-trevo" (*shamrock organizations*). O suporte para a organização do futuro estaria no I triplo: Inteligência, Informação e Idéias. O I triplo será responsável por garantir a vantagem competitiva. Nas organizações trevo, cada uma de suas folhas seria representada por: (17)

2.1.1 Trabalhadores essenciais

Apenas as pessoas cujas atividades são diretamente vinculadas à atividade-fim da empresa continuariam a trabalhar como funcionários da empresa. Esta tendência já é observada. Alguns exemplos são que entre 1982 e 85, a *General Electric* nos EUA reduziu um total de 400.000 trabalhadores para 100.000 e seu movimento de negócios aumentou - a maioria dos trabalhadores dispensados eram pessoal de apoio (*staff*) e trabalhadores que não trabalhavam diretamente ligados ao chão de fábrica. (17). A *IBM* tinha em 1994 cerca de 302.000, muito

menos do que os 406.000 de 1985 e o Banco Multiplic, que contava com 1.200 empregados em 1990, pretende virar o século com 370. (03)

2.1.2 Terceirização

É complementar ao primeiro item. Na medida em que a organização só conta com os trabalhadores essenciais, todo o trabalho que não seja vinculado diretamente à atividade-fim da empresa - denominado *core business* - não só pode, como deve ser feito por empresas contratadas. Os serviços de manutenção, refeição e limpeza são os mais comuns. Rotinas de processamento de dados, como folha de pessoal e boletos financeiros também já têm sofrido o repasse. A terceirização permite que a cúpula da organização e seus demais funcionários não dispendam energia com rotinas de trabalho não essenciais, deixando-os livres para atuar e concentrar suas energias no negócio da empresa. Cálculos feitos por algumas organizações mostram que se houvesse possibilidade de dividir todos os elementos que compõem seus produtos e serviços, 80% deles poderiam ser feitos por pessoas de fora da organização. (17)

2.1.3 Força de trabalho flexível

Considerando que alguns tipos de negócio apresentam sazonalidade acentuada, a contratação de trabalhadores temporários ou de meio período pode ser bastante útil. Época de colheita para a agricultura e Natal para o comércio varejista são exemplos típicos. Outra forma de flexibilizar a força de trabalho seria convidar os trabalhadores de período integral a fazerem horas-extras. Aqui, segundo Handy, vale flexibilizar o que puder e o quanto puder.

2.1.4 Pegar o consumidor para fazer o trabalho

Lojas de conveniência na qual os consumidores preparam seu próprio sanduiche, farmácias que colocam uma cestinha à disposição para que o cliente pegue os produtos que lhe interessar, bem como os supermercados são exemplos típicos de repassar parte do trabalho que a "loja" teria. Esta prática crescente substitui a figura do balconista que antes servia ao público. Outro exemplo são os móveis modulares. Quando se compra um móvel na *Tok&Stok*, por exemplo, também aqui o consumidor está fazendo as vezes de um tipo de mão-de-obra, não só porque na maioria das vezes transporta o móvel, como também pelo fato de montá-lo.

É justamente para a organização que fica, ou seja, suas pessoas-chave, que Handy acredita que a fórmula para o sucesso deve ser descrita como: $I^3 = VA$, sendo Inteligência, Informação e Idéias = Valor Agregado em dinheiro ou qualidade. Na competitiva sociedade da informação, cérebros por si só não mais são suficientes. Precisam de boas informações para trabalhar com as idéias, gerando conhecimento.

3. A ORGANIZAÇÃO COM BASE NA INFORMAÇÃO DE PETER DRUCKER: ELA TEM SUA BASE NOS ESPECIALISTAS

Segundo Peter Drucker, o mais conhecido guru da administração moderna, as organizações do futuro terão mais a ver com o funcionamento do que se tem hoje num hospital, numa universidade, numa orquestra. Assim o trabalho típico será baseado no conhecimento, por meio de um número significativo de especialistas que dirigirão e disciplinarão seu desempenho através de um sistema organizado de *feedback* de seus pares, clientes e corporação. Preconiza que na primeira década do ano 2000, as grandes companhias terão menos da metade dos níveis hierárquicos de hoje e não mais do que um terço de gerentes. Esta organização de especialistas é denominada por Drucker como organização baseada na informação (*information-based organization*). (09)

Nesse tipo de organização, o uso da tecnologia já estará incorporado numa dimensão mais ampla. Não aquela em que a maioria dos computadores são utilizados como máquina de escrever, mas como uma ferramenta importante para transformar dados em informação e simular os cenários de mercado. Isto impactará fortemente o processo de tomada de decisão, a estrutura administrativa, e até mesmo o modo como o trabalho é feito.

Sua justificativa para tanto é que *"informação é dado dotado de relevância e propósito. Converter dados em informação requer conhecimento. E conhecimento, por definição, requer especialização"*. (09 p. 46)

As pessoas que comandam e controlam, e o próprio *staff* que aconselha tendem a diminuir drasticamente na organização com base no conhecimento. A maior parte

das pessoas que nela trabalham serão os chamados especialistas ou técnicos, pessoas que detêm um conhecimento específico acerca de alguma coisa. Os próprios gerenciadores tenderão a ter alguma especialidade para poder contribuir diretamente no que é feito. A figura do gerenciador que simplesmente coordena e transmite e retransmite o andamento dos trabalhos tende a desaparecer ou no mínimo a não contar com a mesma valorização com que conta hoje (03).

Drucker considera que a tecnologia de informações vai transformar os negócios e que esta transformação vai requerer do corpo dirigente das organizações algo ainda difícil de decifrar. Por isso, segundo ele, algo que pode ser de grande ajuda é a observação de tipos de organização que já operam com base no conhecimento, assim como hospitais, universidades e orquestras.

3.1 ALGUMAS CONDIÇÕES BÁSICAS PARA GARANTIR O BOM FUNCIONAMENTO DE UMA EMPRESA COM BASE NA INFORMAÇÃO

3.1.1 Objetivos claros

Numa orquestra todos podem tocar juntos porque todos seguem a mesma partitura. Isso diz ao flautista e ao pianista o que tocar e quando. E diz ao maestro o que esperar de cada um deles e quando. Organizações baseadas em informação requerem objetivos claros, simples e comuns que sejam traduzidos em ações particulares.

3.1.2 Criação de uma visão unificada

Trata-se de uma amplificação da condição anterior, só que com um pé no futuro. Ver-se-á mais adiante que esta condição das organizações com base no conhecimento é elevada à categoria de força motriz no caso das *learning*

organizations. Constatase, assim, que os diversos movimentos que conduzem às organizações do futuro preocupam-se em clarificar as demandas requeridas pelo ambiente, seja no curto e médio prazos, por meio da clareza de objetivos; seja no longo prazo, por meio da visão.

3.1.3 Melhor sistema de gratificação e reconhecimento

Remuneração, reconhecimento e oportunidades de carreira diferenciados para os especialistas ou técnicos será uma decorrência natural, à medida em que estes cargos serão os que definirão a vantagem competitiva da empresa.

Do ponto de vista da remuneração, não se trata de algo novo. A carreira em Y, do método utilizado e patenteado pela consultoria *Hay*, já faz esta distinção e reúne um significativo banco de dados de empresas. A diferença é que, agora, especialistas e técnicos passarão a demandar maior atenção por parte das empresas.

3.1.4 Criação de forças-tarefa

A estrutura da organização com base na informação deve levar em consideração a existência de grupos que formarão forças-tarefa para executar determinado projeto. Equipes multidisciplinares, com profissionais de diversas áreas encontrar-se-ão temporariamente unidos em prol de algum objetivo.

4. *Learning organization*

Segundo os teóricos Peter Senge e Jay Forrester em trabalho desenvolvido junto ao *MIT Sloan School of Management* (17), apenas um tipo de empresa pode dar conta da turbulência gerada pelo processo paulatino de mudanças no qual as empresas se encontram: a *learning organization*. Sua dinâmica se caracteriza pela capacidade de aprender e se renovar continuamente. Ainda que não seja possível encontrar este tipo de organização na prática, existe a busca por se concretizá-la e o melhor lugar para se começar é por meio dos programas de qualidade total.

Foi graças à tentativa desses dois teóricos em desenvolver um novo modelo conceitual de como as empresas poderão operar com sucesso no futuro, que se chegou à *learning organization*. Segundo eles, este será o conceito que distinguirá as empresas de sucesso no futuro. Reiterando isto, Ray Stata da *Analog Devices* acredita que "*A taxa de aprendizado de uma organização pode se tornar a única fonte de sustentação de vantagem competitiva*". (37 - pg 7)

A *learning organization* é "*uma organização com habilidade para criar, adquirir e transferir conhecimento, e capaz de modificar seu comportamento de modo a refletir os novos conhecimentos e interações*". (19)

Pode-se dizer que a *learning organization* está para a teoria das organizações, assim como a inteligência artificial está para a informática. É a busca de uma organização com capacidade para criar e se auto-organizar interativamente, por meio das pessoas e do ambiente externo; uma criação e recriação contínua e incessante.

Como foi demonstrado na parte I, no tópico referente à simulação, aqui também o que vale é o melhor desempenho e a burilção ininterrupta em cima de mais e mais modelos. Na *learning organization*, não há mais espaço para regras, pré-definições e assemelhados. Trata-se de um tipo de organização que, por definição, se renova continuamente, adaptando-se às necessidades do mercado e do ambiente externo.

É importante ressaltar que a *learning organization* expressa-se, sustenta-se, opera e viabiliza-se por meio do que se denomina visão. A visão de futuro compartilhada pela organização não se constitui apenas em sua força motriz, mas serve basicamente ao processo de tomada de decisão da mesma.

Por meio da visão, a experiência, a percepção, a cognição e o comportamento são alinhavados, resultando numa visão mais integrada da organização. Nela, não basta a racionalidade total ou a intuição total. Ambas são exigidas.

A *learning organization* se constitui no novo paradigma organizacional, responsável pela vantagem competitiva das organizações no futuro à semelhança do paradigma estabelecido pelo TQM (*Total Quality Management*) no passado, só que num nível mais acentuado e crescente.

4.1 COMO CONSTRUIR LEARNING ORGANIZATIONS?

O professor Peter Senge acredita que o ser humano foi talhado para aprender e que na verdade a educação à qual é usualmente submetido desde a infância enfatiza o controle e não a promoção de saciar a natural curiosidade humana. O professor W. Edwards Deming, considerado o papa da qualidade total, reitera esta posição. (37 - pg 7)

Mas de que forma é possível construir organizações que possibilitem que a criatividade das pessoas se manifeste? De que forma é possível construir organizações que promovam o aprendizado coletivo? Seguem abaixo algumas indicações que podem ajudar na construção de uma organização capaz de aprender e se renovar continuamente, segundo Peter Senge.

4.1.1 Adaptabilidade

Este é o primeiro passo para a construção da *learning organization*. Quanto menor a burocracia, mais chance a empresa tem de aumentar sua adaptabilidade, uma vez que aumenta sua capacidade de dar respostas mais rápidas e, assim, garantir sua sobrevivência num ambiente de mudança. Importante destacar que a adaptabilidade é uma ação reativa: se há uma mudança, a adaptabilidade restaura o equilíbrio.

4.1.2 Gerar respostas, se antecipando aos clientes

No caso deste item, a ação é pró-ativa, indo, portanto, além da adaptabilidade. Gerar respostas implica em imaginar que algo mais pode ser bem aceito pelo mercado e, portanto, atuar como um agente que promove mudanças.

4.1.3 Ter uma liderança capaz de promover a *learning organization*

Os líderes são responsáveis pelo aprendizado. Cabe a eles o papel de facilitadores neste processo, incentivando as pessoas a expandirem continuamente suas habilidades para modelar o futuro. Seu papel não é mais o de um líder carismático que toma decisões, mas o de facilitador, espalhando aos quatro ventos a visão da organização e promovendo modelos de pensar a organização de forma integrada.

O papel do líder é de suma importância, principalmente no que diz respeito à cultura da organização. Ele deve dedicar boa parte de seu tempo construindo-a e modelando-a, como um arquiteto, um maestro, um orientador.

4.1.4 Visão versus estado atual

A visão é o que a empresa se pretende no futuro. Tendo isto claro e definido, é preciso verificar a posição atual. O caminho que separa uma da outra cria a tensão suficiente que promove e canaliza a energia para a mudança. A visão dá o norte para a atuação das pessoas e ajuda na tomada de decisão.

5. AS ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS

Com o mundo dos negócios tornando-se cada vez mais global e complexo, mesmo para uma grande corporação torna-se difícil reunir todas as competências ou recursos necessários para abranger determinadas oportunidades de mercado. Seja porque estas exigem um *know how* tecnológico acima de sua capacidade, seja porque a oportunidade não justifica investimentos de longo prazo por ser temporária. Para sair na frente ou aproveitar oportunidades fugazes de mercado, as empresas têm precisado conversar entre si e promover associações.

Analogamente à multidisciplinaridade de forças-tarefa, a organização virtual materializa essa prática no âmbito das organizações. Uma empresa sozinha pode não conseguir explorar determinada oportunidade de mercado, mas várias delas juntas podem. Tanto que o termo virtual é herança de uma denominação outrora utilizada pelos técnicos de informática para designar um modo do computador atuar como se tivesse mais memória do que realmente tinha.

Conceitualmente, a organização virtual é uma junção temporária de empresas independentes que se juntam para explorar oportunidades de mercado em meio à rápida mudança. Essa junção pode ser feita por meio de alianças estratégicas ou mesmo *joint ventures*. São unidas pela tecnologia de informação para compartilhar custos, habilidades, competências e acesso a mercados globais, que são os itens comumente negociados na formação das empresas virtuais.

A organização virtual não tem um escritório central, nem organograma. Não precisa dispor de especialistas em tempo integral, ou de verticalizar os negócios.

Com ela, obtém-se economia de escala, de recursos humanos e financeiros, sem ter que investir na ampliação dos negócios fisicamente.

De modo geral, as empresas virtuais nascem de coalizões entre concorrentes, fornecedores e clientes. O fato destas empresas se separarem com a mesma facilidade com que se juntam é que possibilita a união temporária entre concorrentes.

Cada uma das empresa-sócias entra com o que tem de melhor a oferecer. Pode-se dizer que as organizações virtuais são empresas temporárias capazes de juntar as virtuosidades de cada empresa.

Já tem se tornado habitual as empresas promoverem fusões. Além disso, a prática de se juntarem clientes e fornecedores, também, já é bastante comum para as empresas que trabalham fortemente com o conceito de qualidade. A novidade no caso da organização virtual é que as empresas repartem conjuntamente novas tecnologias e novos mercados.

Um exemplo disso foi a patente conjunta realizada pela *General Motors*, a *Ford* e a *Chrysler*. Para enfrentar a concorrência japonesa, as três empresas vão juntar suas pesquisas básicas para a criação de um carro elétrico, pois com o avanço da tecnologia, nem a própria *GM* seria mais capaz de bancar seus projetos de pesquisa. (14 e 28)

O campo mais fértil para o surgimento de empresas virtuais parece ser o da teleinformática no qual está ocorrendo uma avalanche destes tipos de associação para criar produtos diferenciados - vide quadro Convergence 94, apresentado na

parte I. Outro exemplo pode ser dado pela *Apple* e pela *Sony* que se juntaram para criar *notebooks* mais baratos. A primeira entrou com os *softwares* e a segunda com a minituarização. Após terem vendido 100.000 modelos, o acordo foi desfeito.

Alguns exemplos de organizações virtuais, são:

ATT + Japan's Marubeni + Matsushita = produção de *notebook*

IBM + Apple + Motorola = sistema de operação e micro-processador para uma nova geração de computadores

John Sculley, *chairman* da *Apple Computer* resume bem a situação das organizações virtuais. Segundo ele: "*Quando nós falamos de corporação virtual hoje em dia, estamos apenas falando de acordos referentes a alianças estratégicas ou terceirização. Mas, daqui a 10 ou 20 anos, você verá uma explosão de indústrias empreendedoras e empresas que essencialmente formarão a verdadeira organização virtual. Dezenas de milhares de organizações virtuais virão daí*" (04 p.38)

5.1 AS CARACTERÍSTICAS-CHAVE DE UMA ORGANIZAÇÃO VIRTUAL

5.1.1 Excelência

Cada empresa-sócia coloca a serviço da organização virtual o que tem de melhor na exploração de determinada oportunidade de mercado. Juntam-se as excelências de diversas companhias para atingir um objetivo comum. Assim sendo, é possível criar algo que nenhuma companhia seria capaz de realizar sozinha.

5.1.2 Tecnologia

É uma condição básica para a operação das organizações virtuais. Graças às redes de informação as organizações virtuais podem trabalhar juntas, ainda que cada uma esteja sediada em seu local original.

5.1.3 Oportunismo

A razão de existir de uma empresa virtual são as oportunidades de rápida mudança que surgem no mercado. Ela nasce para explorar uma oportunidade datada. Assim sendo, com a mesma rapidez que se unem, as empresas-sócias se separam. O intuito de uma empresa virtual não é o de ter uma sociedade permanente.

Uma vez alcançada a oportunidade de mercado, a associação perde a razão de ser. Segundo o co-fundador do *Change Lab International*, Gerald Ross "*Não se trata de uma boa idéia, é inevitável*". (04 p. 37)

5.1.4 Confiança

É condição básica da parceria. Primeiro, porque uma empresa-sócia vai depender da outra e precisa confiar que vai poder contar com o padrão de qualidade esperado, incluindo custos e prazos. Segundo, porque numa parceria a empresa-sócia de certa forma se expõe e se a parceria é com um concorrente isso pode trazer problemas futuros.

5.1.5 Sem fronteiras

Se um determinado produto ou serviço é oferecido por várias empresas, as fronteiras de cada uma delas não mais se restringem à própria organização e são redefinidas.

5.2 O LADO NEGATIVO DAS ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS

Negociar as condições nas quais organizações virtuais operam não é tarefa das mais fáceis. O lado positivo é que a união faz a força e juntas as empresas podem potencializar suas capacidades, aumentar sua flexibilidade e seu poder de barganha junto ao mercado. O lado negativo é o risco de se expor demasiadamente ao compartilhar informações valiosas; perdendo o controle operacional, administrativo e tecnológico.

Um exemplo infeliz de organização virtual foi o da *IBM* com a *Microsoft* para *softwares* e com a *Intel* para microprocessadores. A *IBM* perdeu controle sobre o mercado e teve que concorrer com *clones* de seus produtos que, além de menores, eram mais baratos. É muito difícil construir parcerias do tipo ganha-ganha, já que isto implica em identificar parceiros que compartilhem objetivos comuns e que tenham códigos de ética e valores compatíveis.

Outra dificuldade é organizacional. Operar com empresas de fora, entrar em contato com diferentes culturas, diferentes estruturas e diferentes maneiras de gerir os negócios exige pessoas preparadas, abertas e receptivas a essa dinâmica.

A cartilha dos administradores virtuais

No quadro abaixo tem-se a cartilha dos administradores virtuais. Nela é possível encontrar as principais indicações de como proceder quando uma corporação virtual emerge. São elas:

Casar bem: Escolha os parceiros certos pelas razões certas - porque eles são dignos de confiança e oferecem os melhores produtos ou serviços

Jogar limpo: Toda junção exige uma oportunidade do tipo ganha-ganha para cada um, ainda que os resultados não sejam sempre bem-sucedidos. Associações devem atender aos interesses de todas as partes envolvidas.

Oferecer o melhor: Coloque os seus melhores profissionais nestas associações. Esta é a melhor maneira de dizer ao seu sócio que sua ligação com eles é importante.

Definir objetivos: Quando você pergunta: "O que eu ganho nisso", você deve ter uma rápida e pronta resposta. Saiba o que você e os seus sócios ganharão com a associação.

Construir uma infra-estrutura comum: Considerando que redes e padrões possibilitam que corporações conversem através de distâncias que podem ser de uma rua ou de um oceano, sistemas de informação devem no mínimo comunicar-se com os sócios atuais e potenciais

6. AS ORGANIZAÇÕES HORIZONTAIS

Organização horizontal é aquela que opera atravessando as fronteiras funcionais do começo ao fim de seu processo, levando em consideração as necessidades de fornecedores e clientes.

O termo organização horizontal foi cunhado por Frank Ostroff e Douglas Smith, consultores da *McKinsey*. A organização horizontal é um modelo que pretende conjugar numa empresa as características de: estar voltada para os clientes, ter foco na qualidade total, delegar poder à força de trabalho e melhorar continuamente. Segundo Henry Mintzberg, professor de gerenciamento na Universidade McGill a organização virtual agrupa um grande número de tendências da moda, apresentando-as de uma maneira bastante interessante.

(04)

É quase unânime que uma empresa que se queira competitiva deve reunir as características mencionadas acima. Foi a partir disto que Ostroff e Smith desenvolveram o conceito de organização horizontal, pois alegam que a organização vertical, compartimentalizada em departamentos funcionais e hierarquizada, por mais eficiente que seja, não é capaz de atingir os padrões de desempenho requeridos pelo ambiente competitivo dos negócios. Portanto, uma empresa verticalizada não conseguiria reunir as características acima mencionadas, por melhor que fosse.

Seus próprios criadores afirmam que não existe uma empresa puramente horizontal e que também não é o caso de se perseguir isto. Segundo eles, um modelo totalmente vertical ou totalmente horizontal não serviria a nenhuma

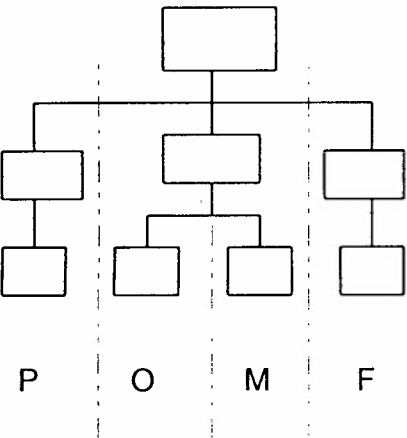
empresa. A busca deve ser no sentido de buscar um equilíbrio entre essas duas formas no desenho organizacional. É neste equilíbrio que reside a chave para o sucesso da organização.

Questionar se as unidades operacionais de negócios devem estar focadas em produtos ou mercados é insuficiente, pois esta interminável discussão não levará as empresas a atingirem os padrões de desempenho necessários. É necessário ir mais fundo e pensar numa mudança de como se fazem as coisas e de como as empresas se estruturam organizacionalmente. Portanto, tem que haver um novo ingrediente, uma mudança de paradigma. Isto se começa pensando no processo, e não na estrutura que a empresa desenvolve para criar, produzir e vender seu produto ou serviço. O convite é integrar as áreas funcionais, por meio da atuação de times multi-funcionais para dar o passo adiante.

Como construir organizações voltadas para o cliente que possam melhorar e inovar continuamente? Priorizando o aspecto de coordenação, com base em times multifuncionais, com poder de decisão suficiente para assumir as responsabilidades administrativas. Deve-se vincular as atividades destes times com as necessidades e capacidades dos fornecedores e clientes.

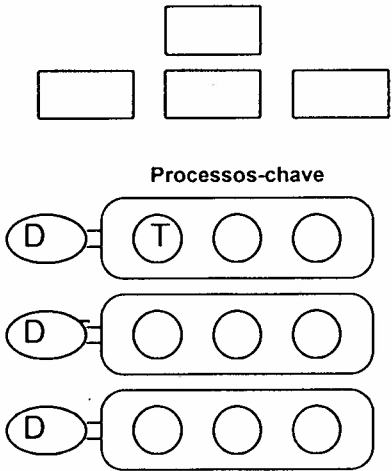
O quadro abaixo ilustra com clareza o contraste entre a organização vertical e a horizontal:

Da organização vertical...



P = Produção
O = Operação
M = Marketing
F = Finanças

... para a horizontal



D = Donos do processo
T = Times

6.1 OS 10 PRINCÍPIOS BÁSICOS QUE FAZEM FUNCIONAR A ORGANIZAÇÃO HORIZONTAL(*)

6.1.1 Organizar em torno de processos, não de tarefas

A partir da escolha de alguns processos-chave, todas as atividades funcionais neles envolvidas devem fazer parte de um processo único, integrado e coordenado. Para tanto a organização deve flexibilizar sua estrutura e operar em função de seus principais fluxos de trabalho.

A operação se dá com base em times capazes de atender, tanto quanto possível, às necessidades dos clientes. Os times de generalistas podem dar conta de fazê-lo, mas para tanto precisam do suporte de técnicos especializados para a resolução rápida de problemas mais complexos.

Alguns exemplos de empresas que elegeram alguns processos-chave são a *Xerox* que se utiliza desse expediente para o desenvolvimento de novos produtos e a *General Electric* e a *Kodak* para manufatura.

6.1.2 Achatar a hierarquia minimizando as subdivisões dos fluxos de trabalho e as atividades que não agregam valor

A hierarquia tem sua origem na divisão do trabalho. Enquanto a organização vertical junta às unidades de negócios os respectivos departamentos e tarefas, na organização horizontal o que se junta são fluxos de trabalho.

(*) Baseado no texto *The horizontal organization* de Frank Ostroff e Douglas Smith - *The McKinsey Quarterly*, n. 1, 1992, p. 148-168.

Considerando-se que times eficientes não excedem 30 pessoas nas grandes empresas, é impossível abolir por completo a divisão do trabalho e, por conseguinte, a hierarquia. Alguma hierarquia é necessária. O desafio neste caso é achatar a organização de forma que todos os níveis da hierarquia efetivamente agreguem valor acima e abaixo de sua posição.

6.1.3 Designar o dono do processo

A liderança é de fundamental importância na organização horizontal. É preciso que haja uma pessoa ou mesmo um time cuja responsabilidade seja a de garantir que as metas estipuladas ocorram, derrubando barreiras.

6.1.4 Vincular desempenho e avaliação à satisfação dos clientes

Esta é uma maneira de reforçar a mudança de vertical para horizontal. As organizações verticais dão ênfase aos indicadores financeiros, como lucratividade e preço das ações. As horizontais dão ênfase a indicadores como *market share* e pesquisa, qualidade, prazo e sugestões de melhoria junto aos clientes.

A relação cliente-fornecedor não é apenas externa. Dentro de um mesmo processo-chave deve-se ampliar esta perspectiva, considerando fornecedor quem repassa o trabalho, e cliente quem o recebe na etapa seguinte.

6.1.5 Fazer dos times, não dos indivíduos, o principal alicerce do desempenho

Times são capazes de superar indivíduos em desempenho, pelo fato de reunirem uma série de diferentes habilidades e experiências que ajudam na resolução de problemas.

É importante distinguir grupo de time: *"um verdadeiro time, em oposição a um mero grupo de indivíduos com uma designação comum, normalmente abrange entre duas e vinte pessoas com habilidades complementares - pessoas que estão comprometidas com um mesmo propósito, que têm metas de desempenho mensuráveis e definidas para as quais elas se consideram mutuamente responsáveis".* (30)

6.1.6 Combinar atividades administrativas e não administrativas tanto quanto possível

Não basta delegar ao time apenas as questões que dizem respeito ao aspecto operacional. Normalmente, aqueles que lidam com o trabalho são as pessoas mais indicadas para mudá-lo e melhorá-lo. Entretanto, isto requer autoridade administrativa. A organização horizontal combina as atividades administrativas e as não-administrativas tanto quanto possível. Esta é a maneira de dar poder e responsabilidade aos times, condição básica para que possam responder por seu desempenho.

6.1.7 Considerar competências múltiplas como regra, não como exceção

Um time que mescla pessoas de diferentes competências, com visão generalista, tem sua capacidade de resolver problemas aumentada. Isto não significa que se possa abrir mão da excelência funcional de alguns especialistas. Entretanto, na organização horizontal, a proposta é que os especialistas juntem-se aos times e façam rodízio, difundindo o conhecimento técnico que detêm.

6.1.8 Informar e treinar pessoas na base do "desempenho *just in time*"

A organização vertical geralmente utiliza as informações para fins de controle administrativo e não para informar a linha de frente para que esta tenha subsídios e parâmetros para melhorar seu desempenho. Geralmente, as informações são passadas para determinados executivos numa demonstração de que estes precisam saber da informação, sem que haja uma finalidade explícita.

Na organização horizontal, as informações são passadas àqueles que implementam as ações requeridas para melhorar o desempenho de forma bruta, pois as pessoas que as recebem devem ter instruções técnicas que as habilitem a fazer uma análise de Pareto ou espinha de peixe, dentre outras técnicas estatísticas de controle de processo.

6.1.9 Maximizar o contato com fornecedores e clientes

Conversar, visitar ou fazer pesquisas junto a fornecedores e clientes ajuda a entender melhor as necessidades, dificuldades e expectativas de cada um. A organização horizontal encoraja essas iniciativas de forma regular. Esta é uma poderosa prática para aumentar a eficiência e reforçar um desempenho voltado para as necessidades do cliente.

6.1.10 Recompensar habilidades de desenvolvimento individual e o desempenho do time

A remuneração deve estar alinhada à proposta da organização horizontal. Portanto, vale recompensar com destaque o conhecimento daqueles que se mostram competentes em múltiplas atividades, na resolução de problemas e na habilidade de se relacionar e se comunicar com os demais colegas. A

remuneração com base em desempenho individual deve ser no mínimo igual à do desempenho no time.

Os dez princípios básicos que foram enumerados pretendem tornar as organizações competitivas para atuar num clima de constante mudança. Uma organização puramente vertical não tem chances de sobreviver no futuro. Para tanto, as organizações terão que ser híbridas e misturar alguns ingredientes propostos pela organização horizontal, tais como: quebrar as barreiras funcionais, dar poder às forças de trabalho, adotar a qualidade total, ter foco nos clientes, conversar com fornecedores, inovar e melhorar continuamente.

7. CONCLUSÃO: AS CARACTERÍSTICAS-CHAVE DAS ORGANIZAÇÕES DO FUTURO E ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Após terem sido apresentados e detalhados os principais modelos que representam as organizações do futuro, pode-se observar que há várias características comuns entre eles. As consequências da aplicação desses modelos transcendem a esfera organizacional. A redução de quadros, por exemplo, acarreta desemprego, uma questão conjuntural que afeta diretamente a organização.

Este capítulo sintetiza as características-chave que podem ser depreendidas de modo geral a partir das organizações aqui apresentadas: as virtuais, as horizontais, as com base na informação e as *learning organizations*. Ao final, serão abordadas as questões conjunturais que direta ou indiretamente afetam as organizações do futuro.

7.1 AS CARACTERÍSTICAS-CHAVE QUE RESUMEM O QUE É UMA EMPRESA MODERNA

7.1.1 São voltadas para processos e não para estruturas

A maioria das empresas opera com base na tradicional divisão funcional que a departamentaliza em suas principais áreas, tais como, por exemplo, produção, finanças, *marketing*, RH e produção. Empresas assim definem sua operacionalização com base na estrutura. O gerenciamento por processos não chega a liquidar estas barreiras, mas as atenua sensivelmente, pois a organização passa a ser vista de modo mais amplo e integrado. Nele, a estrutura é posta a serviço do fluxo de trabalho, considerando o sequenciamento das diversas atividades que geram seu produto ou serviço.

O primeiro passo é identificar o processo-chave e os principais processos da organização - que têm profunda relação com o negócio essencial (*core business*) da empresa. Uma vez que todas as áreas têm o seu *quantum* de participação na realização de determinado produto ou serviço, a idéia básica é integrá-las em torno destes processos. Ainda que a terceirização faça parte de um bom número de organizações tradicionais, no caso daquelas que adotam o gerenciamento por processos, a terceirização das atividades não essenciais tende a ganhar ainda maior impulso.

7.1.2 São voltadas para o mercado e não para os clientes

Considerando a dinâmica de constante e rápida mudança, o surgimento de novos mercados e produtos leva à necessidade das empresas focarem o mercado. Peter Drucker conceitua mercado de modo a incluir tanto os clientes quanto os não-clientes.

O conhecimento dos não-clientes torna-se necessário, pois abre possibilidades para as empresas entrarem em contato com novas possibilidades que poderão ser desenvolvidas e não serem pegas de surpresa com as alterações de comportamento, gostos e necessidades do mercado.

7.1.3 Funcionam com base na informação e no conhecimento

Peter Drucker argumenta que não é mais o trabalho, a terra ou o capital que criarão a riqueza, mas sim o conhecimento que é agora o verdadeiro e magno recurso, além de decisivo fator de produção. Isto leva à necessidade da empresa aprender constantemente, pois o conhecimento está constantemente mudando.

Cada vez mais, o valor do produto é medido por fatores intangíveis ligados ao conhecimento. A tecnologia embutida num produto ou serviço é que determina sua vantagem competitiva. Segundo o professor da Universidade de *Dartmouth* (EUA), James Brian Quinn *"três quartos do valor agregado a um produto derivam do conhecimento previamente embutido nele"*. Reiterando sua posição, Charles Handy calcula que os recursos intelectuais de uma empresa são três ou quatro vezes mais valiosos do que os recursos físicos de que ela dispõe e lamenta que só de 10 a 20% desse rico capital sejam utilizados atualmente pelas companhias transnacionais de primeira linha. (35, pg 21)

7.1.4 Invertem a pirâmide

A palavra de ordem hoje é que a linha de frente das organizações esteja o mais próxima possível do mercado, relacionando-se com eles sem burocracia e com rapidez. Cabe aos executivos de topo coordenar os esforços e dar sustentação para que a operação potencialize sua capacidade de atuação qualificando-a tanto quanto possível, via treinamento, e delegando autoridade suficiente para que esta possa responder por suas resoluções.

7.1.5 Fragmentam-se em unidades operacionais de negócio

As grandes corporações apresentam desvantagens ao atuarem em bloco junto ao mercado, pois o tamanho costuma ser inversamente proporcional à velocidade e flexibilidade da empresa junto ao mercado. Apresentam vantagens à medida em que podem obter economias de escala e aumentar seu poder de barganha junto aos fornecedores. Um exemplo é a *AT&T* que em 1982 perdeu seu monopólio em telefonia e dividiu suas operações. À época, seu valor era US\$47.5 bilhões. Em

92, os 8 fragmentos da companhia, as *Baby Bells*, foram avaliados em US\$180 bilhões. (20)

Portanto, a frase "*Small is beautiful*" continua a ser válida. Ao menos em nível operacional, a descentralização é fundamental.

7.1.6 Tornam suas carreiras horizontais

Com as organizações achatadas, as carreiras têm se tornado menos hierárquicas e mais horizontais. As promoções horizontais passarão a se tornar corriqueiras na organização moderna.

7.1.7 Inovam

A organização moderna deve estar devotada à criação do novo e terá que aprender a explorar seu próprio conhecimento para gerar e desenvolver novas aplicações de seu próprio sucesso. (11)

Isto se deve ao fato de o mercado mudar constantemente. A demanda pelo novo, pelo mais moderno, pelo último tipo ou modelo é o que o mercado pede incessantemente. A tradição e os valores não chegam a ser descartáveis, mas estão combalidos nesta conjuntura. A sede de consumo e a descartabilidade avançam paralelamente. Resta às organizações alimentar esse ciclo.

7.1.8 Trabalham em equipes

Dada a produção incessante de conhecimento e as constantes mudanças tecnológicas, apenas a junção de profissionais com visão global ou especializados pode gerar resultados satisfatórios de cunho multidisciplinar. Ninguém sozinho é mais capaz de deter todo o conhecimento disponível e lidar com a complexidade

crescente. É necessária a criação de equipes multidisciplinares e multifuncionais. Além disso, o trabalho em equipe é, também, pré-requisito das organizações voltadas para processos.

7.1.9 Atuem com base na qualidade

Independente da teoria que classifique uma empresa como "de futuro", todas, sem exceção, afirmam que seu primeiro passo é começar por programas de qualidade. A qualidade continua presente, seja como ferramentas, como, por exemplo, *TQM* (*Total Quality Management*), CCQ (Círculos de Controle de Qualidade); seja como finalidade: reengenharia ou gerenciamento por processos. Organizações horizontais e virtuais apontam como resultado esperado de suas intervenções a melhoria da qualidade dos produtos ou serviços.

7.1.10 Estão preparadas para realizar alianças e parcerias, transcendendo as barreiras geográficas

A integração não é apenas uma demanda interna da empresa para suas áreas funcionais. É também de empresas com outras empresas. Unir forças, otimizar recursos, aproveitar oportunidades de mercado clama pela junção, ainda que temporária, de empresas.

Para tanto é preciso ter visão de mercado e ser mais aberta. Assim, as organizações modernas precisam aprofundar sua visão setorial e ampliar a do ambiente de negócios como um todo para estabelecer parcerias do tipo ganha-ganha e se fortalecer nos negócios.

Com o uso da tecnologia, principalmente a de informações, as barreiras geográficas não constituem mais entraves.

7.1.11 Contam com líderes capazes de tornar as ações anteriores consequentes

As dez características acima enumeradas são praticamente consenso entre teóricos, executivos e consultores. Fazem parte da infra-estrutura que se presume como a mais indicada para as empresas operarem com eficiência num ambiente marcado pela mudança. Ainda que cada um desses itens tenha sido exaustivamente explorado em livros e artigos que explicam de A a Z como capacitar as pessoas e as organizações de forma a torná-las competitivas, o que define se a teoria é passada à prática, além do contexto, são as pessoas. No contexto organizacional, destacam-se aqueles que a comandam. Eles formam o sumo sacerdócio que, para o bem ou para o mal, são os responsáveis pelas escolhas e definições que se colocam para a organização, na medida em que detêm o poder e a autoridade para tanto.

Ainda que suas escolhas, na prática, possam não se converter nos resultados esperados, ou ainda, que não se tratem de escolhas, mas sim de circunstâncias independentes de sua vontade que os forcem a determinadas medidas, o que quer que aconteça à organização é tido, em última instância, como responsabilidade desse grupo. É o comando da organização que dá o tom e capitaneia as ações.

7.2 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE AS CONSEQUÊNCIAS DE ORGANIZAÇÕES DO TIPO "FAZER MAIS E MELHOR COM MENOS"

7.2.1 O trabalho remoto

Com o avanço tecnológico possibilitando que o trabalho possa ser exercido fora da organização em termos geográficos, pois a ligação deixou de ser física para muitos casos, a rotina de vida do homem contemporâneo deverá ser afetada. "O que você faz?" não mais deverá significar "Qual o seu trabalho", mas sim "Como você ocupa o seu tempo". Isto afeta o seu senso de identidade, o de sua família e o seu papel dentro dela. (16)

Para Handy, *"o fato de o trabalho poder ser deslocado geograficamente da organização, graças aos avanços das tecnologias de informação e de telecomunicação, faz com que voltemos no tempo. No passado, trabalho e família não eram coisas tão separadas. Era comum o dono de uma loja morar num sobrado acima da própria loja"*. O autor acredita que com isso as organizações tornem-se menos dominantes, mais auxiliadoras do que proprietárias, o que faria com que o trabalho recuperasse seu propósito, fazendo parte de nossa vida de forma jubilosa. (16)

7.2.2 O desemprego estrutural

Eis algo para o qual nenhum teórico ou empresário tem respostas satisfatórias, ainda que este ponto já esteja na ordem do dia. Um artigo do jornal francês *Le Monde*, narrava a preocupação dos sociólogos em arranjar uma denominação apropriada para parte da PEA (População Economicamente Ativa), diferente de desocupada ou desempregada. O artigo acrescentava que, independentemente do partido político que estiver no poder, o fato é que nenhum deles poderá gerar

emprego em número suficiente para absorver a PEA disponível, nos índices atuais. Haverá daqui para frente uma parcela da mão-de-obra que não será absorvida de forma alguma.

Esta é uma questão polêmica, pois segundo artigo publicado pela revista *The Economist*, novas formas de trabalho serão geradas a partir da tecnologia de informações. O grande problema é a incapacidade da sociedade em capacitar-se para exercer as novas funções que, certamente, exigirão maior grau de qualificação. (68)

Charles Handy considera que cabe ao Estado repensar o provimento da sociedade nesta nova condição. Mas, e quanto às empresas? Seu papel social tem se ampliado nas últimas décadas, ao mesmo tempo em que o neo-liberalismo avança a passos largos. A parte que cabe a cada um neste latifundio deve ser, no mínimo, repensada. (16)

7.2.3 O discurso das organizações não reflete sua prática

Talvez o maior problema seja: onde estão as empresas do futuro? Poucas são as empresas capazes de absorver pessoas criativas de fato. Esta é a opinião do sociólogo italiano Domênico de Masi, consultor de empresas como *IBM*, *Pirelli* e *Glaxo*. O erro, para ele, já começa na seleção do pessoal de alto nível.

Ao ser perguntado como se estimularia a inteligência nas empresas e em outras organizações, Masi respondeu *"Derrubando barreiras. Os grandes inimigos da inteligência são a burocracia - um contexto que não aprecia as iniciativas inteligentes, e até as desencoraja - e a falta de um objetivo claro que seja compartilhado pelos integrantes do grupo, sentido como uma missão. Os americanos*

acham que com joguinhos ou técnicas como brain-storming é possível aumentar a inteligência numa empresa. Eu não acredito. Terminado o exercício, o indivíduo volta para a mesma estrutura rígida, castradora. A primeira medida seria mudar a própria forma da organização. As empresas, hoje, são um conjunto de pessoas frustradas que não têm idéias, que não inventam nada. Todos os produtos novos foram inventados fora delas, nas universidades ou nos centros de pesquisa, por pesquisadores independentes. " (35, p. 62)

Fala-se muito em mudança, em quebrar regras, em aprender a desaprender, em inovar continuamente. Entretanto, as organizações não demonstram estar preparadas para atuar dessa forma ou para contratar pessoas que possam fomentar isto. Sem dúvida que algumas organizações importantes são mencionadas como promotoras desta ou daquela técnica moderna de administrar, de terem adotado a reengenharia ou o *downsizing*, difundido a visão da empresa junto aos funcionários, treinado seu pessoal, implementado a qualidade total etc.

Entretanto, o que se observa é que as empresas apostam no que é conhecido. Dificilmente a seleção de pessoal admite para uma colocação de alto nível alguém sem formação universitária ou sem uma carreira executiva de comprovados sucessos anteriores. Um profissional, por mais criativo e inteligente que seja, precisa ter à mão credenciais tradicionais que o consagrem como legítimo para assumir postos de importância. A quebra de valores, portanto, não tem se mostrado radical.

ÍNDICE DA PARTE III

COMO SÃO OS EXECUTIVOS DA ERA DIGITAL 87

1.	A PAUSA SILENCIOSA QUE SE SEGUE AO PRINCIPAL EXECUTIVO	89
2.	ELES POR ELES	95
2.1	OS PRINCIPAIS RESULTADOS DE UMA PESQUISA SOBRE AS CARACTERÍSTICAS E HABILIDADES DO EXECUTIVO DO FUTURO	95
2.1.1	Principais resultados	96
2.1.1a	<i>Expertise</i>	97
2.1.1b	Características Pessoais	100
2.1.1c	Estilo de gestão	102
2.1.1d	<i>Background</i>	106
2.2	OS PRINCIPAIS RESULTADOS DE UMA PESQUISA SOBRE O EXECUTIVO INTERNACIONAL DO SÉCULO XXI	110
2.2.1	Principais resultados	111
2.2.1a1	Importância e seleção dos executivos internacionais	111
2.2.1b	Em qual função há maior demanda por executivos internacionais?	112
2.2.1c	Por que os executivos falham no exterior?	114
2.2.1d	Por que os executivos são bem sucedidos no exterior?	115
2.2.2	O perfil do executivo internacional	115
2.2.2a	Alpinista: seu projeto começa a partir de uma visão	116
2.2.2b	Navegador: não perde o Norte!	116
2.2.2c	Viajante: aprende em cada viagem	117

2.2.2d	Empreendedor: tem clara noção dos riscos	117
2.2.2e	Malabarista: consegue manter os doze pratinhos rodando	117
2.3	ANALISANDO O DEPOIMENTO DE 16 CEO	118
2.3.1	As características básicas identificadas nos CEO	119
2.3.1a	Percepção acurada da realidade	119
2.3.1b	Sofisticada capacidade de desenvolver times	120
2.3.1c	Determinação com base em julgamentos equilibrados	121
2.3.1d	Foco estratégico agudo	122
2.3.1e	Tenacidade incomum	123
2.3.2	Avaliação adicional	124
2.3.2a	A importância da equipe	124
2.3.2b	A questão do poder	125

3. OS OUTROS POR ELES

3.1	SPENCER STUART: O PRINCIPAL EXECUTIVO COMO ARQUITETO DA MUDANÇA	126
3.1.1	O que as empresas procuram ao recrutar líderes estratégicos que irão levá-las ao século XXI?	127
3.1.1a	Enxergar as oportunidades	127
3.1.1b	Enunciar a missão	128
3.1.1c	Inspirar crença e compromisso totais	128
3.1.1d	Desenvolver e chefiar a equipe	128
3.1.1e	Identificar e ordenar recursos-chave	129
3.1.1f	Atingir resultados	129
3.2	FLASHES DE ARTIGOS ESPECIALIZADOS: É PRECISO TER VISÃO E SABER LIDAR COM AS PESSOAS	130
3.2.1	<i>Harvard Business School</i>	130
3.2.2	Artigos da Fortune	130

3.3	O EXECUTIVO PÓS-CAPITALISTA DE PETER DRUCKER	131
4.	ENTREVISTAS: O EXECUTIVO DO FUTURO NA OPINIÃO DOS CONSULTORES	133
4.1	O EXECUTIVO DO FUTURO NA OPINIÃO DOS <i>HEAD-HUNTERS</i>	134
4.1.1	<i>PMC AMROP International</i>	134
4.1.2	<i>Korn/Ferry International</i>	141
4.2	O EXECUTIVO DO FUTURO NA OPINIÃO DE QUEM LIDA COM <i>OUTPLACEMENT</i>	146
4.2.1	<i>DBM</i>	146
4.3	O EXECUTIVO DO FUTURO NA OPINIÃO DE QUEM CUIDA DAS ORGANIZAÇÕES	155
4.3.1	Fischer & Dutra	156
4.3.2	<i>Booz Allen & Hamilton do Brasil Consultores</i>	163
4.3.3	<i>McKinsey&Co., Inc.</i>	167
4.4	CONCLUSÃO DAS ENTREVISTAS	169
5	CONCLUSÃO: VISÃO E DOMÍNIO NO CAMPO DA INFORMAÇÃO	171
5.1	A IMPORTÂNCIA DA VISÃO	171
5.1.1	O lado prático da visão	173
5.1.2	Visão, mudança e futuro	176
5.2	O DOMÍNIO NO CAMPO DA INFORMAÇÃO	177
5.2.1	Tomando as decisões	178
5.2.2	Analisando a relevância das informações	179
5.2.3	Sabendo no que a TI pode ajudar	180
5.2.4	Perguntando mais do que respondendo	183
5.3	O QUE DE FATO MUDOU PARA OS EXECUTIVOS NA ERA DA INFORMAÇÃO	184

PARTE III COMO SÃO OS EXECUTIVOS DA ERA DIGITAL

Na sociedade pós-industrial a capacidade mais demandada dos executivos será a interpretação do simbólico.

Estima-se que no ano 2.000, segundo relatório da empresa *Rand Corporation*, a maior parte da sociedade americana estará manipulando signos nos setores de serviços e técnico-científicos e um percentual mínimo da força de trabalho produzirá todos os bens necessários. Isto será possível graças à automação quase completa da produção industrial. O forte da economia pós-industrial estará concentrado em áreas ligadas à prestação de serviços.

A sociedade pós-industrial se caracteriza pela operacionalização do intangível. Os custos de mercado estarão baseados predominantemente em algo mais difícil e complexo de se quantificar: a tecnologia embutida nos produtos ou serviços, ou seja, as facilidades que determinado equipamento ou serviço oferece.

Neste contexto, o que esperar dos homens que estão à frente das organizações e dos seus diversos departamentos? Quais características e habilidades são agora exigidas?

Ter facilidade de discernir e processar adequadamente o colosso de informações existentes, saber trabalhar em equipe, ter uma visão integrada dos negócios, tanto dentro quanto fora da empresa e, ainda por cima, ter uma especialização técnica parecem constituir o perfil esperado.

A parte III, apresenta o que os executivos e teóricos vislumbram para o futuro, por meio de dados de duas pesquisas realizadas por empresas de consultoria em conjunto com Universidades; da análise do depoimento de 16 CEOs (*Chief Executive Officers*), e de entrevistas com consultores de organizações, de *outplacement* e *head-hunters*.

1. A PAUSA SILENCIOSA QUE SE SEGUE AO PRINCIPAL EXECUTIVO

Cada vez mais, o primeiro homem de uma organização tem merecido destaque fora do âmbito empresarial. Alguns transitam como personalidades tão reverenciadas quanto artistas e políticos. Para se ter uma idéia de seu prestígio, no Japão, por exemplo, Akio Morita e Soichiro Honda desfrutam de um respeito, por parte da sociedade, equivalente ao reservado apenas aos guerreiros samurais. Na Rússia, o livro de Lee Iacocca vendeu tanto quanto os de George Orwell. (21)

Não só o primeiro homem, mas os executivos de modo geral se constituem num mercado-alvo claramente definido e explicitado por anúncios e promoções. Agências de viagens, escolas de idiomas, hotéis, restaurantes, revistas especializadas, indústrias de produtos eletro-eletrônicos, de confecção, dentre outras, dirigem boa parte de seus esforços promocionais aos executivos.

Executivo virou símbolo de *status* não apenas dentro da hierarquia organizacional, mas fora dela: nos meios publicitários, artísticos, nas associações empresariais e na mídia de modo geral. Tem sua referência nos chamados líderes empresariais, que boa parte da sociedade conhece. Na atualidade, Bill Gates, da *Microsoft*, Akio Morita, da *Sony* e Lee Iacocca ex- *Chrysler* são considerados personalidades em nível internacional. No Brasil, os empresários-executivos Olacyr de Moraes, do Grupo Itamarati; Roberto Marinho, da Rede Globo; Antonio Ermírio de Moraes, do Grupo Votorantim; Abílio Diniz, do Grupo Pão de Açúcar; Rolim Amaro, da TAM, e Ricardo Semler, da Semco, ocupam papel de grande destaque na mídia.

Os empresários, que em boa parte são executivos, também têm passado a ocupar um papel de destaque cada vez maior na esfera pública. Não só pelo fato de fazerem representar seus interesses pelas câmaras setoriais, *lobbies*, associações e entidades de classe, mas, também, por serem convidados a atuar na esfera pública em cargos executivos. A relação entre as esferas pública e privada tem se redesenhado. Não só pelo fato de haver uma discussão interminável em torno do que competiria a uma e outra, mas porque existem vários exemplos, principalmente em algumas administrações municipais, de parcerias estabelecidas entre elas.

O fascínio público alcançado por alguns líderes empresariais, suscita a curiosidade das pessoas nos mesmos termos da que se tem dos ídolos. Historicamente, a sociedade se interessa por conhecer a vida dos ricos e famosos e com os líderes empresariais esse fenômeno também se manifesta. Há curiosidade em saber o que a pessoa fez, como fez e sua biografia, enfim, em saber o que há de especial nesta figura, comparada ao restante dos mortais.

"A mística do líder empresarial" é um dos artigos escritos por Peter Drucker no qual ele descreve o papel que se espera dos chefes de grandes corporações. Neste artigo, Drucker aponta que: *"Espera-se que eles se comportem como sabemos que devemos nos comportar. Quanto mais cínicos nos tornamos a respeito do comportamento dos grupos de liderança mais antigos - políticos, pregadores, médicos, advogados e assim por diante -, mais tendemos a esperar virtude das empresas e dos empresários"*. (8 - p. 71)

Além da liderança, os teóricos de organização também se interessam por averiguar que outros fatores caracterizam um executivo de sucesso. Inúmeros são

os artigos, *papers* e estudos que têm como tema os executivos bem sucedidos. Estes trabalhos lançam questões para saber o que diferencia os executivos de sucesso dos demais executivos e como se alcança o sucesso. Buscam saber se existe um padrão entre eles, se seu sucesso deriva de fatores objetivos passíveis de serem trabalhados e buscados, ou se se trata de sorte ou talento nato.

Para tanto, os teóricos fazem levantamentos para identificar as características e habilidades dos executivos de sucesso, sua experiência, sua formação e seu estilo de gestão. Criam modelos para traçar o perfil do executivo mais adequado, em conformidade com a situação e com o tipo de desafio que a empresa requer. Investigam qual seria a principal missão do primeiro homem da organização e o que ele precisa para exercer esse papel adequadamente. A conclusão a que essas diversas incursões chegam é que o papel principal do primeiro homem de uma organização é o de liderar. E aí começa outro trabalho, que é o de definir o que caracteriza a liderança.

O objetivo é sempre o mesmo: alcançar o sucesso, garantir a competitividade da empresa e ganhar dinheiro. A maneira de se fazer isso, o caminho que se deve percorrer para chegar lá, também obedece a uma tendência comum: o executivo precisa ter visão, saber delegar, formar uma boa equipe que o apóie e consolide a execução dos trabalhos, administrar a cultura da empresa, ser ágil no tempo e garantir a qualidade da tomada de decisão. Isso vale para todos os executivos, mas há um fator que se destaca no caso do principal executivo de uma organização: ele é considerado o responsável, em última instância, para o bem ou para o mal, dos resultados dos negócios. (21)

Todos os executivos são cobrados pelos resultados. A administração moderna apregoa incessantemente que a remuneração deve estar vinculada ao desempenho individual, mas no caso do principal executivo, trata-se de um tipo diferente de responsabilidade. Ela diz respeito a decisões que repercutem no longo prazo e que, geralmente, são de vasta abrangência. É como se o destino da empresa estivesse em suas mãos, uma espécie de criador, com poderes e sabedoria para resolver e ultrapassar os eventuais problemas; ou um fracassado que por não avaliar ou não saber administrar adequadamente, conduz a empresa à falência. Este tipo de responsabilidade do principal executivo é indelegável.

Ainda que todas as características de liderança sejam relacionadas aos executivos de todos os níveis, também neste caso a responsabilidade do executivo principal é maior. Ele se constitui num exemplo para os outros. Seu comportamento e atitudes são observados e acompanhados pelos demais.

Segundo Thomas Horton, autor de diversos livros sobre executivos de topo, não há nada em comum entre eles, exceto o papel de liderança que exercem. Alguns têm pouca educação formal, enquanto outros são doutores; seus estilos pessoais variam de analíticos a precipitados, de autoritários a democráticos; ascendem de diferentes formas; provêm de diferentes áreas etc. (21)

Em que pese este fato, tenta-se delinear um perfil básico que atenda às características universais dos primeiros executivos. Como já foi mencionado, uma das características-chave é a liderança. A segunda é que cada um deles é único e em sua unicidade são plenos de si, projetando-se a partir de seus recursos internos, aprendendo e crescendo sempre. Thomas Horton considera importante

desmistificar o *CEO* (*Chief Executive Officer*), a fim de que se possa compreender melhor as questões que o envolvem e sugerir formas para seu aperfeiçoamento.

O principal executivo de uma organização conta com uma deferência especial por parte dos seus demais integrantes. Dos executivos de primeiro escalão aos ajudantes gerais, a presença do principal executivo costuma modificar o comportamento natural num primeiro momento, ainda que esse momento dure apenas milésimos de segundos. Quem já teve a oportunidade de presenciar a entrada de um *CEO* num recinto pode observar que uma pausa silenciosa o persegue, até que os demais presentes ou ele próprio se manifestem.

Não se trata apenas da aura de autoridade derivada do cargo ou do eventual carisma de seu ocupante. Também não se trata exclusivamente do seu estilo de gestão - eventualmente, poderia-se pensar que isso acontece devido a um estilo autoritário que pudesse gerar certo constrangimento ou receio -, pois mesmo com *CEOs* liberais o mesmo fenômeno acontece. Inclui-se aqui tudo isso e também o fascínio público que exercem, já descrito anteriormente.

O fato é que o principal executivo de uma organização é visto de forma diferente pelos demais; é alguém que está no centro das atenções, cujo comportamento é observado, cujo modo de se expressar e até mesmo de vestir são analisados e cuja postura e comportamento são acompanhados com olhos clínicos.

Donald Perkins, por 10 anos *CEO* da *Jewel Cos*, descreve assim o fenômeno da pausa silenciosa: *"A pausa silenciosa é gerada pelo fato de que você tem um novo significado para os outros. Há uma mudança no que você significa para eles, não apenas em grau, mas em qualidade. Eles sentem que o futuro deles depende*

de você. Para os funcionários, você não é apenas mais um gerente. Você se tornou (para o bem ou para o mal) um modelo e exerce um papel. Você está no meio do palco. Para onde quer que você se mova, as luzes o seguirão. Cada palavra será ouvida e dotada de peso significativo." (21)

Em suma, o principal executivo de uma organização não só a representa perante os funcionários e a sociedade, mas também sacraliza o modelo a ser seguido pelos demais, o mais expressivo exemplo de alguém que chegou ao topo da hierarquia.

A responsabilidade é enorme. Não há super-homens capazes de ter todas as respostas, uma vez que a fragilidade é inerente ao ser humano. É o peso da coroa transferido para o mundo organizacional. E, assim sendo, as pessoas esperam que o principal executivo tenha clareza do que fazer e de como fazer.

Os capítulos que se seguem apresentarão alguns estudos e artigos que, não por acaso, têm foco no principal executivo da organização. Afinal, é o primeiro homem que estabelece o padrão perseguido pelos demais. Portanto, as análises que valem para ele podem ser projetadas para os demais níveis da linha de comando que compõem a hierarquia de uma organização.

2. ELES POR ELES

Este capítulo se dedica a apresentar a opinião de diversos executivos de primeiro nível acerca de seu papel. Para tanto, serão destacados os principais resultados de duas pesquisas e uma análise das informações contidas no depoimento de dezesseis executivos.

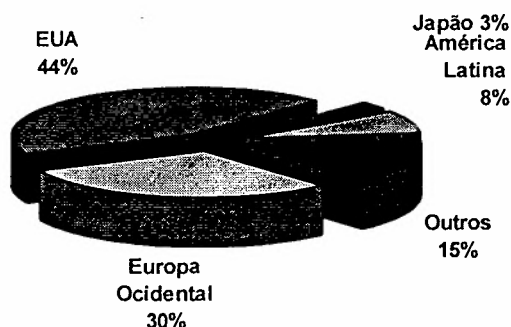
Além de considerar a situação atual, a maioria dos dados coletados faz referência ao futuro. Assim, tem-se um panorama do prognóstico que os homens que estão à frente de muitas das mais importantes empresas vislumbram para o próximo século. Será visto, na opinião deles, quais as características e habilidades que mais contribuem para o seu sucesso e o de suas organizações.

2.1 OS PRINCIPAIS RESULTADOS DE UMA PESQUISA SOBRE AS CARACTERÍSTICAS E HABILIDADES DO EXECUTIVO DO FUTURO

A pesquisa *"Executive Leadership for the year 2.000"*, realizada em 1988 pela Korn/Ferry Organizational Consulting em conjunto com a Columbia University Graduate School of Business, contou com a participação de 1.508 executivos que expressaram suas opiniões por meio de um questionário que continha perguntas abertas e fechadas.

Esses executivos pertencem a empresas elencadas pela revista *Fortune* e abrangem 20 países. A maioria deles (58%) são executivos de primeiro nível: CEOs (*Chief Executive Officer*) ou que se reportam diretamente a CEOs.

A distribuição dos respondentes por região geográfica das empresas pode ser vista no gráfico que se segue:



Fonte: com base nos dados da pesquisa
Reinventing the CEO - 21st Century Report

2.1.1 Principais resultados

O objetivo desta pesquisa é esboçar o perfil ideal do *CEO* para o ano 2.000. Seu foco é o primeiro homem de uma organização de primeira linha. Todas as perguntas foram feitas com referência a ele. Mesmo no caso de o respondente não ser o primeiro homem da organização, as perguntas pediam que as questões fossem respondidas com base na descrição do primeiro homem.

Os dados apresentados consolidam a opinião de 1.508 executivos que, dentre as diversas alternativas, indicaram seu ponto de vista acerca do que tipificará o executivo do século 21, no que diz respeito a diversos fatores.

Esclarecimento para interpretação dos resultados da pesquisa:

Os resultados serão representados por gráficos e tabelas. Cada uma destas representações têm funções distintas, a saber:

Gráficos: Mostram as discrepâncias

Boa parte das perguntas pede para o executivo opinar acerca do presente (1988) e do futuro (2000). Portanto, para uma mesma pergunta obtem-se duas respostas, uma referente à situação atual e outra projetada. Por conta disso, optou-se por mostrar nos gráficos as respostas que apresentam maior disparidade entre presente e futuro, o que não significa que tenham sido, necessariamente, as mais votadas.

Tabelas: mostram o *ranking*

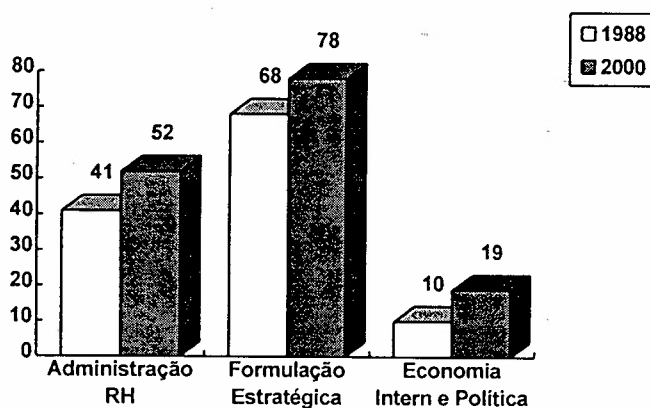
Quando se tratar das perguntas comparativas, após a apresentação em gráfico das principais discrepâncias, seguir-se-á, também, a tabela com os dados completos pela ordem de preferência dos respondentes, referente ao ano 2000. Por meio das tabelas será possível tomar conhecimento dos itens mais votados, com maior facilidade.

Na sequência, seguem os principais resultados da pesquisa, no que concerne aos seguintes itens:

2.1.1a *Expertise*

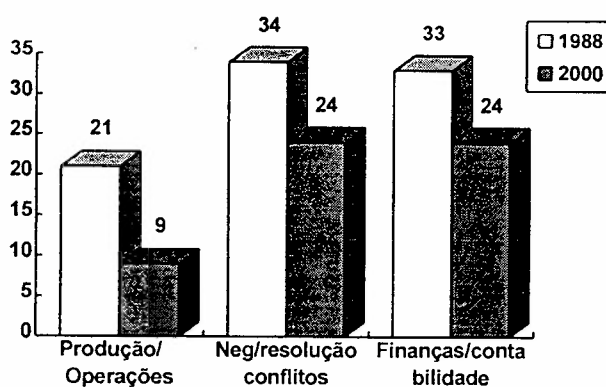
Neste caso os executivos assinalaram as três habilidades e experiências ideais do principal executivo que conduz um empreendimento na atualidade (1988) e para o ano 2.000.

Dentre os onze itens que podiam ser escolhidos, Administração de recursos humanos, Economia internacional e Política, e Formulação estratégica são as habilidades e experiências que sofrem maior acréscimo quando projetadas para o ano 2000.



Fonte: com base nos dados da pesquisa
Reinventing the CEO - 21st Century Report

Os itens que sofrem maior queda quando projetados para o ano 2000 são: Produção/Operações, Negociação e Resolução de conflitos e Finanças/Contabilidade.



Fonte: com base nos dados da pesquisa
Reinventing the CEO - 21st Century Report

A tabela abaixo mostra, pela ordem de preferência, com referência ao ano 2000 as habilidades e experiências ideais do principal executivo.

	ÁREAS DE EXPERTISE	1988 EM %	2000 EM %
01	formulação estratégica	68	78
02	administração de recursos humanos	41	52
03	marketing/vendas	50	48
04	negociação e resolução de conflitos	34	24
05	finanças/contabilidade	33	24
06	economia internacional e política	10	19
07	ciência, tecnologia, pesquisa e desenvolvimento	11	15
08	facilidade de comunicação com público e mídia	16	13
09	produção/operações	21	9
10	aptidão para lidar com computadores	3	7
11	línguas estrangeiras	6	6

Fonte: com base nos dados da pesquisa *Reinventing the CEO - 21st Century Report*

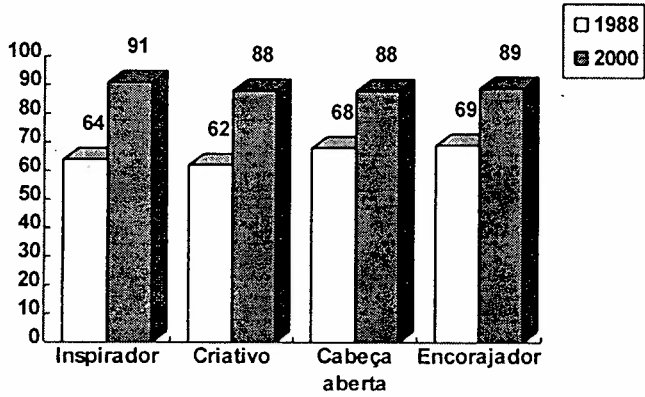
Pode-se observar que a característica mais demandada tanto no presente quanto no futuro é a formulação estratégica. Boa parte das características (cinco em onze), diminuem em termos percentuais ao serem projetadas da atualidade (1988) para o ano 2000.

Com exceção do item 04, negociação e resolução de conflitos, as demais respostas estão bastante sintonizadas com as perspectivas das organizações do futuro, pois formular estratégia e gerenciar recursos humanos tendem a ser, cada vez mais, fatores críticos de sucesso, enquanto que as funções de controle passam a ter peso menos significativo.

2.1.1b Características Pessoais

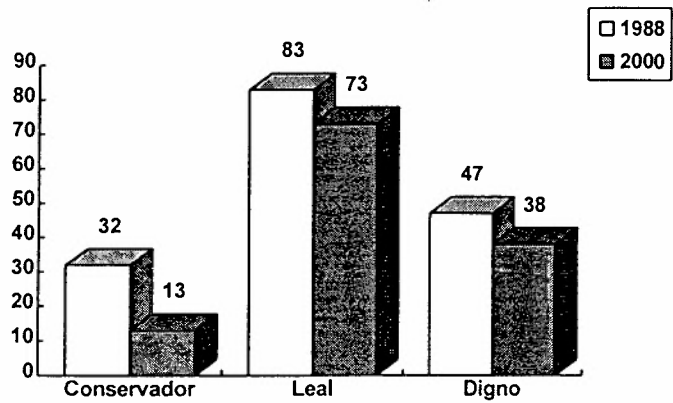
Para cada uma das 21 características elencadas, os executivos podiam atribuir grau mínimo, moderado ou máximo de importância. Aparecem relacionados abaixo os resultados daquelas às quais os executivos atribuíram grau máximo, considerando as características ideais do principal executivo na atualidade (1988) e para o ano 2.000:

As características pessoais que sofrem maior acréscimo quando projetadas para o ano 2000 são:



Fonte: com base nos dados da pesquisa
Reinventing the CEO - 21st Century Report

As únicas três características pessoais que sofrem queda quando projetadas para o ano 2000 são:



Fonte: com base nos dados da pesquisa
Reinventing the CEO - 21st Century Report

Na tabela abaixo, apresenta-se o *ranking* das características pessoais de maior importância para o ano 2000, segundo a opinião dos executivos. São elas:

	CARACTERÍSTICAS PESSOAIS	1988 EM %	2000 EM %
01	inteligente	84	93
02	entusiasta	80	92
03	inspirador	64	91
04	ético	87	88
05	cheio de energia	79	89
06	encorajador	69	89
07	cabeça aberta	68	88
08	criativo	62	88
09	analítico	68	79
10	organizado	57	76
11	boas condições físicas	60	75
12	leal	83	73
13	tomador de risco	55	73
14	intuitivo	64	68
15	diplomático	54	67
16	colaborador	54	67
17	duro	50	62
18	simpático	58	57
19	digno	47	38
20	paciente	31	38
21	conservador	32	13

Fonte: com base nos dados da pesquisa *Reinventing the CEO - 21st Century Report*

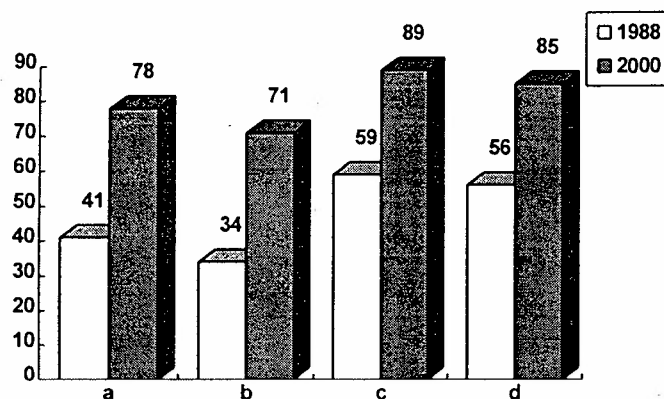
Pode-se observar que, com exceção de três características (conservador, leal e digno), que decrescem em termos percentuais quando projetadas para o ano 2000, a maioria das demais características apresenta-se bastante acentuada quando projetada para o ano 2000, variando entre 10 e 27 pontos percentuais.

Isto leva a duas considerações. Primeiro, o grau de exigência quanto ao executivo do futuro tende a aumentar mais no que concerne às "características pessoais" do que ao "expertise" (tópico anterior), pois neste último caso, além de vários itens terem sido menores quando projetados para o ano 2000, os que aumentaram não ultrapassaram os 12 pontos percentuais. E, segundo, que as escolhas que apresentaram maior discrepância quando projetadas para o ano 2000 são as que mais se afinam com o ambiente de mudanças preconizado nos cenários futuros, apontando que o principal dirigente deverá acentuar sua ser uma pessoa mais aberta a novas idéias, criativa e com o dom de suscitar a vontade de seus funcionários e demais interlocutores em alcançar os objetivos aos quais a empresa se propõe.

2.1.1c Estilo de gestão

Para cada um dos 17 estilos elencados, os executivos podiam atribuir grau mínimo, moderado ou máximo de importância. Aparecem relacionados abaixo os resultados dos estilos aos quais os executivos atribuíram grau máximo, considerando-os como os ideais para o principal executivo na atualidade (1988) e para o ano 2.000:

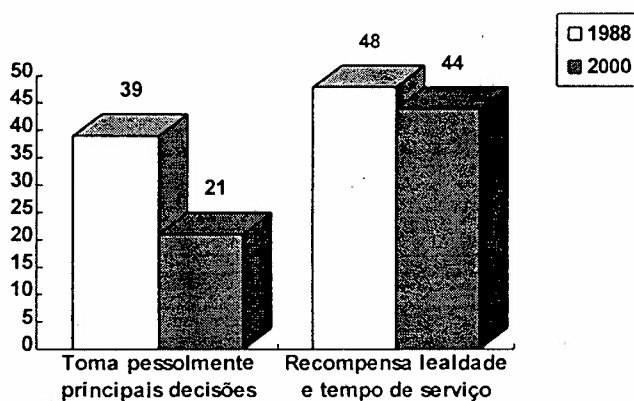
Os estilos de gestão que sofrem maior acréscimo quando projetados para o ano 2000 são:



Fonte: com base nos dados da pesquisa
Reinventing the CEO - 21st Century Report

- a frequentemente se comunica com os clientes
- b dispensa prontamente profissionais que não atingem os objetivos
- c frequentemente se comunica com os funcionários
- d planeja ativamente a sucessão de executivos

No gráfico abaixo, os únicos estilos de gestão que sofrem queda quando projetados para o ano 2000:



Fonte: com base nos dados da pesquisa
Reinventing the CEO - 21st Century Report

Na tabela abaixo, apresenta-se o *ranking* dos estilos de gestão aos quais os executivos atribuem maior importância para o ano 2000. São eles:

	ESTILO DE GESTÃO	1988 EM %	2000 EM %
01	demonstra um forte sentido de visão acerca do futuro da empresa	75	98
02	vincula remuneração ao desempenho individual	66	91
03	frequentemente se comunica com os funcionários	59	89
04	delega substancial autoridade	62	86
05	ênfatisa a ética	74	85
06	promove o treinamento e desenvolvimento da gerência	58	85
07	planeja ativamente a sucessão de executivos	56	85
08	dá o exemplo no que se refere ao controle de gastos	63	79
09	frequentemente se comunica com os clientes	41	78
10	mantém um staff enxuto	60	77
11	ênfatisa a visão internacional	52	74
12	prontamente dispensa/realoca profissionais que não atingem os objetivos	34	71
13	visita frequentemente unidades da empresa	46	69
14	envolve-se pessoalmente com a comunidade/ assuntos públicos	46	53
15	recompensa lealdade e tempo de serviço	48	44
16	utiliza frequentemente consultorias externas	22	29
17	toma pessoalmente as principais decisões	39	21

Fonte: com base nos dados da pesquisa *Reinventing the CEO - 21st Century Report*

No que se refere ao "estilo de gestão" do principal executivo no futuro, a visão foi praticamente unânime entre os respondentes (98%), tendo aumentado 23 pontos percentuais com relação à atualidade (1988).

O perfil comparativo de respostas se mantém, com exceção de se tomar pessoalmente as decisões mais importantes e recompensar lealdade e tempo de serviço. Esta resposta está em consonância com as tendências modernas de administração, que tendem à descentralização e a não considerar o tempo de casa como fator preponderante para o bom desempenho.

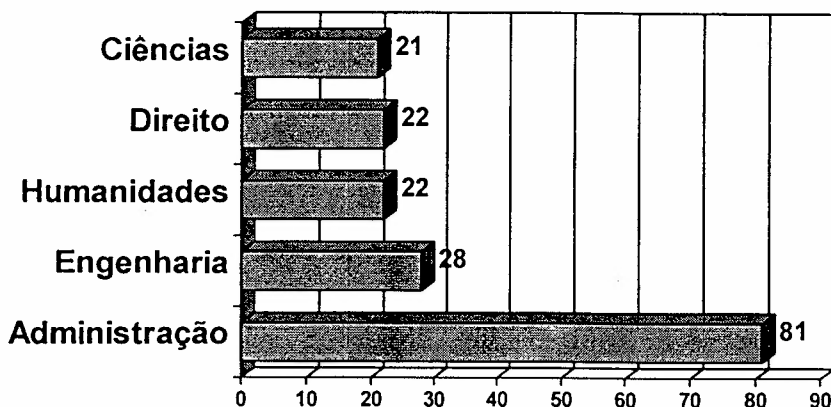
Vale ressaltar que o perfil para o ano 2000 aparece bem mais acentuado. A maioria dos itens quando projetados supera o anterior entre 22 e 37 pontos percentuais, o que é bastante significativo. Portanto, o nível de expectativa com relação ao executivo do ano 2000 é bem maior que o da atualidade (1988), inclusive se comparado ao tópico de "características pessoais", cuja maior variação alcançou 27 pontos percentuais.

2.1.1d *Background*

Esta tópico discrimina que tipo de formação, experiência e treinamento seriam ideais para o primeiro homem da organização no ano 2000, conforme os gráficos que se seguem:

- **Formação mais requerida para o ano 2000**

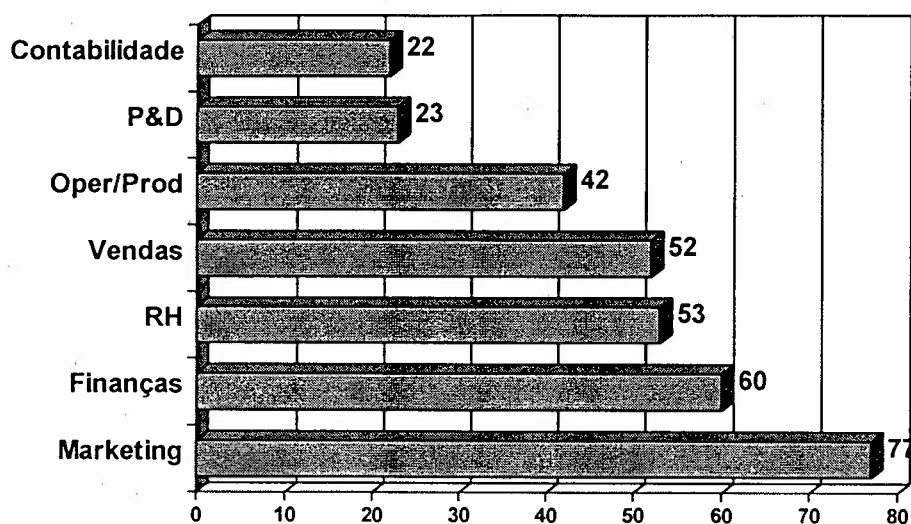
No que concerne à formação escolar, em nível de graduação, Administração é disparadamente a mais requerida para o executivo do ano 2000 (81%). As demais alternativas variam entre 21 e 28%, conforme pode ser visto no gráfico que se segue:



Fonte: com base nos dados da pesquisa *Reinventing the CEO - 21st Century Report*

- **Experiência funcional mais requerida para o ano 2000**

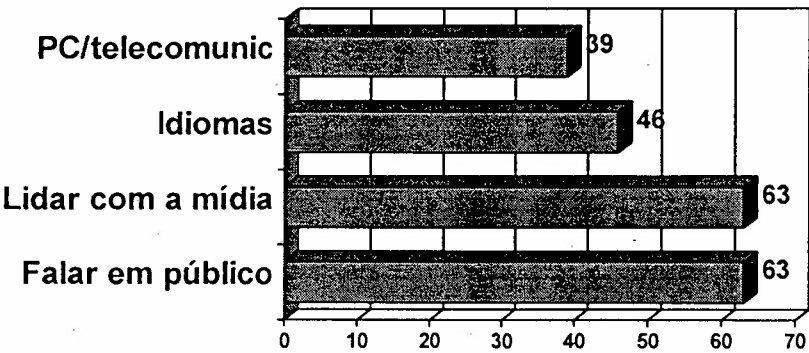
Marketing é a experiência funcional mais requerida para o executivo do próximo século (77%), seguida por Finanças (60%). Os demais dados encontram-se no gráfico que se segue.



Fonte: com
base nos dados da pesquisa *Reinventing the CEO - 21st Century Report*

- **Treinamento formal mais requerido para o ano 2000**

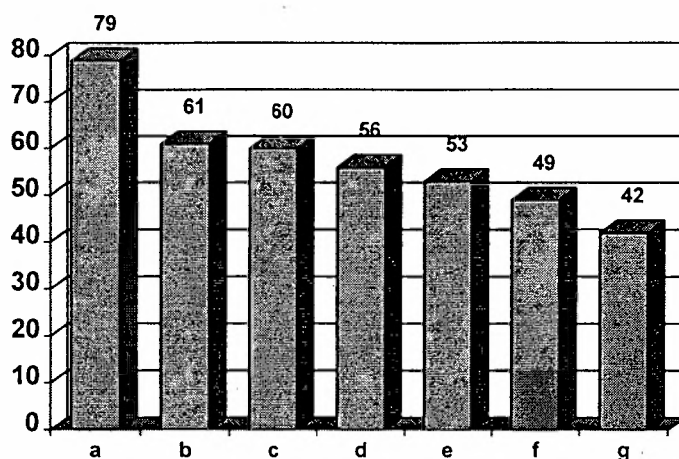
A comunicação se destaca neste caso. As duas alternativas mais votadas dizem respeito à habilidade de comunicação, conforme pode ser observado no gráfico que se segue.



Fonte: com base nos dados da pesquisa *Reinventing the CEO - 21st Century Report*

- **Experiência nos negócios mais requerida para o ano 2000**

Desafios, experiência em empresas de primeira linha e a passagem por diversas áreas da empresa são as experiências tidas como as mais importantes para o executivo ideal no ano 2000. Os demais dados podem ser vistos no gráfico que se segue.



Fonte: com base nos dados da pesquisa *Reinventing the CEO - 21st Century Report*

- a. tarefas difíceis (ex.: "dar a volta por cima"/reavivar a empresa, gerenciar crises empresariais)
- b. grande experiência em indústrias de primeira linha
- c. experiência em diversas área funcionais
- d. experiência fora do território original da matriz
- e. experiência em diversos tipos de negócios
- f. experiência em fusões e aquisições
- g. atuação no conselho administrativo de outras empresas

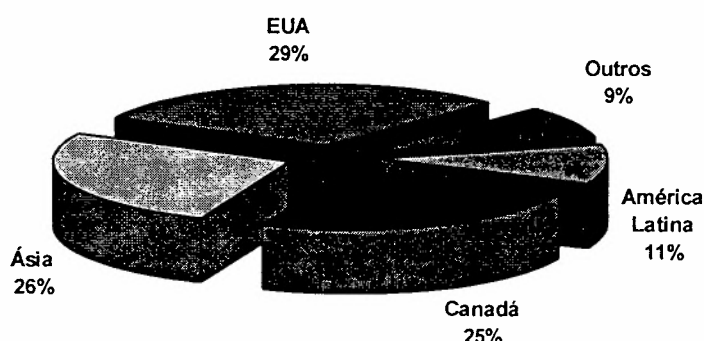
2.2 OS PRINCIPAIS RESULTADOS DE UMA PESQUISA SOBRE O EXECUTIVO INTERNACIONAL DO SÉCULO XXI

Num mundo cada vez mais globalizado e competitivo, cresce a importância do executivo internacional. Entende-se por executivo internacional *"um indivíduo cujo desenvolvimento profissional tenha envolvido, ou vá envolver, o desempenho de pelo menos um cargo fora de seu país, ou cujas atribuições exigem uma perspectiva global de negócios"*. (05). Dependendo do cargo, muitas empresas já fazem constar em seus requisitos básicos para contratação o conhecimento de línguas estrangeiras, MBA ou cursos de especialização no exterior, ou ainda, experiência profissional internacional.

Buscar um cidadão do mundo, jargão muito utilizado no ambiente empresarial, não é tarefa das mais fáceis. A mobilidade de executivos para outro país implica em dismantelar seu esquema familiar, pelo menos durante algum tempo; requer que o executivo seja uma pessoa adaptável e disposta a se embuir de uma cultura diferente da sua, na maioria das vezes.

Dada a importância deste tema e a crescente busca por executivos internacionais é que a *AMROP International*, uma das maiores empresas de contratação de executivos de primeiro nível, encomendou uma pesquisa à *Harvard University*. Afinal, qual a importância e quais os requisitos do executivo internacional hoje (1994) e daqui a cinco anos (1999), na opinião dos líderes internacionais de negócios? Foi para responder a esta questão que as Professoras Robin Ely da *John F. Kennedy School of Government* e Janice McCormick da *Harvard Business School* coordenaram a pesquisa *The New International Executive - Business leadership for the 21st century*.

A pesquisa contou com cerca de mil respondentes, todos executivos de nível senior de grandes empresas com negócios internacionais (60% Vice-presidentes ou um nível acima e 40% *CEO* ou de nível equivalente), em mais de 30 países. A distribuição dos respondentes por região geográfica das empresas pode ser vista no gráfico que se segue:



Fonte: com base nos dados da pesquisa *The new international executive: business leadership for the 21st century*

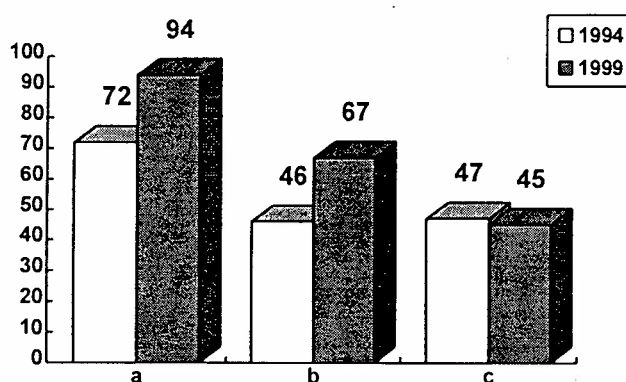
2.2.1 Principais resultados

2.2.1a Importância e seleção dos executivos internacionais

Nesta questão buscou-se avaliar qual a importância do executivo internacional e a efetividade no preenchimento de vagas para esta posição.

O desenvolvimento de executivos internacionais passa a ser de vital importância para o futuro das organizações. Segundo os dados da pesquisa, à medida que o tempo passa, a importância do desenvolvimento de executivos internacionais aumenta (de 72 para 94%). Há otimismo com relação ao preenchimento dessas

vagas, que tende a ser mais bem sucedido. Os demais resultados podem ser vistos no gráfico que se segue.



Fonte: com base nos dados da pesquisa *The new international executive: business leadership for the 21st century*

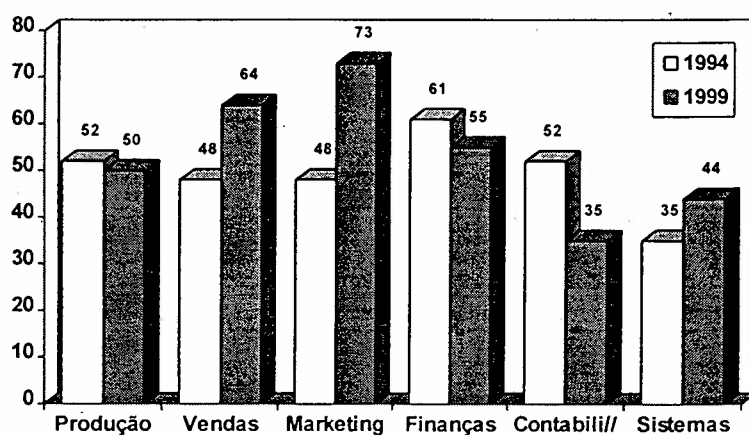
- a. Importância de se desenvolver executivos internacionais
- b. Sucesso no preenchimento dessas posições
- c. Fracasso no preenchimento dessas posições

2.2.1b Em qual função há maior demanda por executivos internacionais?

Marketing e Vendas são as áreas em que há maior demanda por executivos internacionais. Acredita-se que isso se deva ao fato de que para corporações globais a introdução de seus produtos no mercado internacional é um fator crítico de sucesso. Para tanto, buscam profissionais de *marketing* experientes, que sejam capazes de desenvolver e implementar planos mercadológicos que conciliem as necessidades do mercado local com as exigências da companhia.

Contabilidade e Finanças são os menos demandados possivelmente porque executivos locais têm condições de atender plenamente às necessidades da empresa.

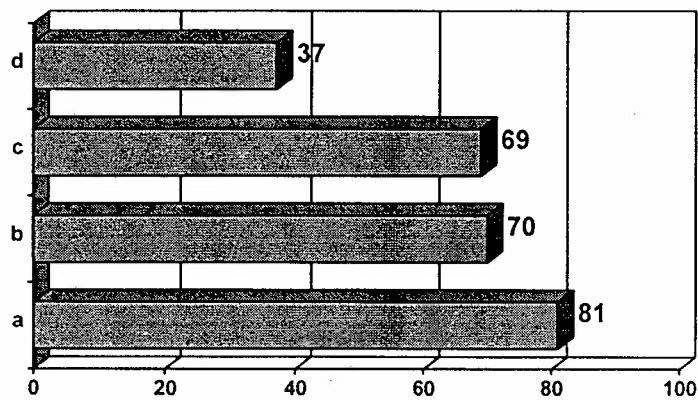
As funções de controle, como Finanças e Contabilidade, tendem a decrescer nos próximos 5 anos, enquanto que Marketing e Vendas, consideradas estratégicas, tendem a ampliar sua demanda por executivos internacionais, conforme o gráfico que se segue.



Fonte: com base nos dados da pesquisa *The new international executive: business leadership for the 21st century*

2.2.1c Por que os executivos falham no exterior?

Há inúmeros fatores que podem contribuir para o sucesso ou fracasso de um executivo no exterior. Segundo a pesquisa, o aspecto cultural responde pela maioria dos fracassos (81%, no caso dos executivos; e 69% da família destes). Os demais dados podem ser vistos no gráfico que se segue.

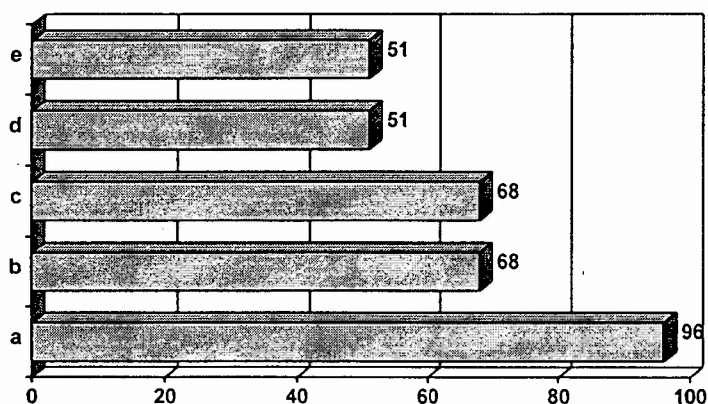


Fonte: com base nos dados da pesquisa *The new international executive: business leadership for the 21st century*

- a. Incapacidade de se adaptar à cultura
- b. Incapacidade de lidar com as demandas do cargo
- c. Incapacidade da família em se adaptar à cultura
- d. Falta de suporte da matriz

2.2.1d Por que os executivos são bem sucedidos no exterior?

Neste caso, o aspecto cultural não responde pelo sucesso da maioria. São as características pessoais de liderança que se mostram como o principal determinante, conforme o gráfico que se segue.



Fonte: com base nos dados da pesquisa *The new international executive: business leadership for the 21st century*

- a. Características pessoais de liderança
- b. Conhecimento técnico e habilidades
- c. Conhecimento específico do país
- d. Envolvimento com a cultura local
- e. Contato regular com a matriz

2.2.2 O perfil do executivo internacional

A partir dos resultados da pesquisa apresentada, as professoras R. Eli e J. McCormick criaram cinco metáforas para descrever as qualidades e características mais desejáveis para o executivo internacional. Para as pesquisadoras, o executivo internacional do século XXI é uma combinação destas cinco metáforas, a saber: alpinista, navegador, viajante, empreendedor e malabarista. O que se apresentará em seguida foi extraído de um *paper*

elaborado pelo professor Luis C. Q. Cabrera, que resume as principais características destas cinco metáforas. (05)

2.2.2a Alpinista: seu projeto começa a partir de uma visão

Esta metáfora foi escolhida porque o alpinista é estimulado pela visão da conquista. Além disso, cada empreitada lhe exige um alto grau de eficiência e eficácia. As características desta metáfora são as seguintes:

- seu projeto começa a partir de uma visão
- define claramente missão e objetivos
- planeja com detalhes sua escalada
- avalia riscos, condições ambientais e climáticas
- planeja recursos, instrumentos e equipe
- toma decisões conscientes
- trabalha eficazmente as relações de custo e benefício
- tem sempre em mente o objetivo final, sem perder de vista as fases intermediárias
- trabalha em equipe, com a equipe, para a equipe

2.2.2b Navegador: não perde o Norte!

O navegador aqui não diz respeito exclusivamente às caravelas, mas à sua evolução no decorrer dos séculos até o astronauta, que chegou à Lua. Mostra que dada a complexidade dos novos objetivos, a atualização tecnológica é imprescindível para prosseguir viagem. Suas características são:

- não perde o norte
- evolui da observação das estrelas ao desafio da viagem entre as estrelas
- sabe especificar e usar os instrumentos
- avalia e define rotas alternativas
- define o momento em que é melhor parar ou navegar
- comunica com clareza sua posição

2.2.2c Viajante: aprende em cada viagem

Eis uma característica que não pode faltar ao executivo internacional. Trata-se de uma característica pessoal do indivíduo de ser inclinado à sociabilidade e à adesão a contextos culturais diferentes, em que mudam os hábitos e os costumes. O viajante se caracteriza por:

- interessar-se por estudar e entender outras culturas, idiomas e história
- preparar a família para uma vida mais cosmopolita
- aproveitar cada viagem como um aprendizado

2.2.2d Empreendedor: tem clara noção dos riscos

Este tipo se caracteriza por ser um conhecedor do negócio e não se restringir à função, e por saber trabalhar com pessoas, motivando-as e mobilizando-as em torno de objetivos comuns. Suas características são:

- tem clara noção do risco
- é um aglutinador de pessoas
- usa a intuição como instrumento de gestão
- tem profundo interesse pelo gênero humano
- é persistente e perspicaz
- trabalha e decide com variáveis não dominadas
- transita bem nos ambientes pluralistas e multiculturais

2.2.2e Malabarista: consegue manter os doze pratinhos rodando

Fazer várias coisas ao mesmo tempo deixa de ser algo negativo e passa a ser requisitado. A pessoa que consegue fazer várias coisas ao mesmo tempo demonstra agilidade e flexibilidade, características altamente requeridas pelo

mercado mutante e pela exigência de polivalência das organizações horizontais. Suas características são:

- consegue manter os doze pratinhos rodando
- tem a propriedade de trabalhar com diversas atividades simultâneas, sem perder a noção de prioridade
- flexível e ágil
- está em constante aprimoramento

2.3 ANALISANDO O DEPOIMENTO DE 16 CEO

No livro *"What works for me"* (22), dezesseis profissionais que ocupam o(s) cargo(s) de *CEO* (*Chief Executive Officer*) e/ou, *chairman* e/ou presidente descreveram a forma de alcançar seus resultados. Todos são considerados vencedores e bastante bem sucedidos em seu ramo de atividade. A maioria trabalha em empresas multinacionais.

Os depoimentos apresentados pelos executivos de sucesso demonstram que o título do livro, (O que funciona para mim), não poderia ter sido mais feliz. Os elementos destacados que funcionam para um não, necessariamente, aparecem como importantes para outros. De fato, a forma como cada um descreve seus feitos, o estilo de se apresentar e de desenvolver as idéias, como também o que caracteriza o sucesso de cada um deles são bastante peculiares. Além disso, seus estilos de gestão e características pessoais os diferenciam enormemente uns dos outros.

2.3.1 As características básicas identificadas nos CEO

Apesar dessas peculiaridades, o professor Horton, autor do livro, considerou que não são simplesmente características ligadas à competência pura e simples que dão conta de explicar o sucesso de um CEO. Mais do que isso, além da competência para garantir o bom desempenho, é preciso um ingrediente adicional para alavancar a carreira do executivo.

Foi sob esta perspectiva que o professor Horton, a partir dos dezesseis depoimentos, estabeleceu um padrão que explica não apenas o sucesso em função da competência, mas também o que possibilita a ascensão destas pessoas a uma posição de destaque como a de CEO, presidente ou *chairman*. O padrão é demonstrado por meio das cinco características, a saber:

2.3.1a Percepção acurada da realidade

A percepção da realidade é entendida como algo que requer além do entendimento dos aspectos objetivos, também dos subjetivos. É preciso ter domínio do que acontece e do significado disso. A maioria das tomadas de decisão, segundo Horton, tem um componente visceral. O executivo de sucesso costuma apostar no *feeling*.

Para se saber o que acontece e dar andamento às rotinas de trabalho, o executivo principal deve ter a habilidade não só de adquirir informações continuamente, perseguindo-as implacavelmente - principalmente as más -, como também de selecionar quais delas são relevantes. A obtenção de informações deve advir das fontes mais variadas: subordinados diretos, visitação às diversas plantas e localidades da empresa, conversas com fornecedores, funcionários e clientes.

Ele precisa desenvolver sensores para o que é importante e processar as informações adequadamente, definindo padrões, observando incongruências e obtendo o significado da massa de informações a que tem acesso. Precisa ter a capacidade conceitual de sintetizar, na medida em que converte dados em informações e informações em conhecimento.

Além disso, os executivos de primeira linha devem compartilhar a percepção apurada que têm da organização com os outros. A visão de futuro na qual o principal executivo acredita pode parecer sonho para muitos, mas não são. Geralmente, são imagens calcadas nas possibilidades futuras, bastante enraizadas na realidade atual. Para se chegar neste alto grau de desenvolvimento, é necessária uma autêntica percepção da realidade. Isto dá ao *CEO* a possibilidade de encaminhar seu dia-a-dia rumo ao futuro que vislumbra.

2.3.1b Sofisticada capacidade de desenvolver times

A capacidade de integrar talentos individuais, da mesma forma que um maestro ou treinador, é a segunda característica.

Time é uma equipe integrada e voltada para objetivos comuns. A necessidade do *CEO* é a de poder contar com pessoas talentosas que tenham habilidades complementares às suas. Para tanto, o *CEO* deve ter uma auto-avaliação clara, na qual constem seus pontos fracos e fortes.

As habilidades e atitudes requeridas para se construir um time eficaz são as seguintes:

- uma incomum habilidade de julgar talentos
- consideração/respeito pelos membros do time
- capacidade de comunicar o contexto da companhia, tanto interna quanto externamente
- disposição para encorajar uma comunicação aberta e honesta
- disposição para remover membros do time que sejam julgados deficientes e fazer isto de forma limpa e humana

Um time forte é constituído de pessoas que se respeitam, compartilham dos mesmos objetivos, administram de forma civilizada suas rivalidades e conflitos, confiam uns nos outros, são francos e têm um baixo grau de defensividade.

2.3.1c Determinação com base em julgamentos equilibrados

Ser determinado é condição básica, mas não suficiente. É preciso pesar os prós e os contras das decisões a serem tomadas e evitar tomar decisões prematuramente.

Horton menciona que uma decisão não deixa de ser um julgamento, na opinião de Peter Drucker, que descreve a tomada de decisão como uma escolha entre alternativas. Drucker afirma que dificilmente o *CEO* precisa escolher entre o certo e o errado. Na maioria das vezes, escolhe-se uma alternativa que parece ser mais certa que outra e que, na melhor hipótese, escolhe-se entre o quase certo e o provavelmente errado.

A responsabilidade do principal executivo nesse âmbito é enorme, não só porque a tomada de decisão em seu nível geralmente diz respeito a decisões de longo prazo, como também pelo fato de serem mais complexas de decidir. Isso pode fazer com que mesmo uma decisão certa demore anos para ser reconhecida como tal. Soma-se a isso, o ambiente de ambiguidade em que as organizações operam. Para garantir uma tomada de decisão equilibrada, os executivos de topo devem ouvir os mais diversos pontos de vista.

Vale lembrar que o maior peso da tomada de decisão do principal executivo é o da indecisão. O principal executivo não pode se abster de tomar as decisões, sob pena de fracassar no comando.

2.3.1d Foco estratégico agudo

Os executivos de topo genuinamente bem sucedidos operam de modo transformador criando uma visão para guiar a companhia para o futuro. Boa parte de seu trabalho diz respeito a modelar e transformar a companhia. Uma de suas características é a de projetar sua empresa para o futuro. Mostram-se pró-ativos, na medida em que mostram-se atualizados e atentos ao que ocorre no mercado, tomam conhecimento das inovações e desenvolvimentos tecnológicos e constantemente procuram caminhos para alcançar novas direções.

Perseguir o futuro requer a identificação das lacunas, que podem ser administrativas ou tecnológicas. O principal executivo deve obter o compromisso de sua equipe quanto à necessidade de redefinir ou reposicionar a companhia. Cabe a ele, também, o vital trabalho de prover sua companhia de capital intelectual. Gradualmente, a visão de futuro se transforma num plano. Se a lacuna for tecnológica, vai desenvolvê-la internamente ou licenciá-la de outros. Se a

lacuna for administrativa o principal executivo não vai descansar até identificar e trazer os talentos necessários.

A mensagem do futuro deve ser disseminada amplamente, principalmente junto àqueles que ajudarão a construir esse futuro. O ponto crucial é definir visões que sejam ambiciosas, mas possíveis. Do contrário, o principal executivo cai no descrédito. O principal executivo de sucesso acha o ponto de equilíbrio e trabalha tenazmente para alcançar os objetivos.

2.3.1e Tenacidade incomum

A determinação de triunfar é imprescindível ao primeiro homem de uma organização, pois é um importante componente de qualquer empreendedor de risco. É também necessária quando se pretende reposicionar a empresa. Na maioria das vezes, as mudanças exigem importantes transformações culturais, novas regras e novos procedimentos. Tudo isso requer um esforço longo e consistente por parte do principal executivo.

O professor Horton salienta que subjacente às habilidades e capacidades do principal executivo, há a qualidade essencial da integridade. Segundo ele, sem integridade não há confiança e, sem confiança, não há liderança.

A integridade, manifesta na integração de valores, na inteireza de caráter e num profundo senso ético, deve ser demonstrada no discurso e na prática do principal executivo, principalmente quando se considera a perspectiva de longo prazo.

2.3.2 Avaliação adicional

Além da análise feita pelo professor Horton, vale acrescentar uma avaliação adicional que pode ser feita a partir dos dezesseis depoimentos. Em que pesem todas as particularidades e singularidades do que contabiliza o sucesso dos entrevistados, duas coisas são comuns, sem exceção, a todos eles:

- a afirmação de que ter uma equipe ultra-eficiente que os apóie é fator determinante para seu sucesso; e
- a ausência do tema relações de poder nas organizações

2.3.2a A importância da equipe

A relevância de uma equipe capaz de dar sustentação às ações do primeiro executivo de uma organização é notória em todos os depoimentos.

A única e substantiva discordância refere-se ao grupo que garante a sustentação, que pode ser de dois tipos: uma equipe ou um time. Para alguns executivos de primeiro nível, as pessoas que a eles se reportam devem ter características complementares, principalmente às deles próprios. Para outros, mais do que pessoas individualmente capazes na equipe, é necessário que estas formem um time.

Essa diferença se explica principalmente pelo estilo gerencial do principal executivo, pois alguns são autoritários ao extremo, outros bastante democráticos, o que implica em gerenciar as pessoas subordinadas diretamente a eles de maneiras diferentes, incentivando-as ou não a se constituírem num time.

Time ou equipe, o fato é que, em ambos os casos, é fundamental que os membros sejam pessoas competentes, respeitem-se, tenham admiração profissional recíproca e que as capacidades e talentos individuais sejam reconhecidas e legitimadas como tais pelos pares.

2.3.2b A questão do poder

Quanto mais alto o posto na hierarquia, maior será a demanda no que se refere aos aspectos políticos da organização. Não se trata apenas de aspectos ligados à negociação de concessões governamentais ou de parcerias com outras empresas. O aspecto político envolve os executivos de forma intensiva. O mais alto posto da hierarquia gasta boa parte de seu tempo arbitrando conflitos, negociando divergências, conversando com pessoas-chave da organização, a fim de coordenar e ordenar os esforços de suas equipes rumo a determinados objetivos.

Num artigo da editado pela *Harvard Business Review*, *Power is a great motivator* (27), os autores concluem que os executivos de topo de uma companhia têm uma grande necessidade de poder - poder aqui entendido como sendo a capacidade de influenciar pessoas. Consideram que a capacidade de gerenciamento requer pessoas capazes de influenciar outros, mais do que pessoas que fazem as coisas melhor trabalhando sozinhas. E, justamente porque os executivos de topo não podem realizar todas as suas tarefas sem a ajuda de outros, eles devem gerenciar outros para que o auxiliem.

Assim sendo, é curioso que o aspecto político da atuação profissional do primeiro executivo da organização tenha sido posto de lado em todos os depoimentos por eles próprios.

3. OS OUTROS POR ELES

Na seção anterior os dados e informações apresentados refletiam diretamente ou indiretamente a opinião dos próprios executivos. Nesta seção, os dados e referências apresentados refletem a opinião de instituições acadêmicas e não acadêmicas, de teóricos especializados e de consultores sobre os executivos. Para tanto serão apresentados os resumos de alguns *papers* e artigos de publicações especializadas.

3.1 **SPENCER STUART: O PRINCIPAL EXECUTIVO COMO ARQUITETO DA MUDANÇA**

Um trabalho produzido pela *Spencer Stuart Executive Search Consultants* considera que o principal papel do dirigente de empresa do futuro é o de promover a mudança da cultura corporativa da empresa, com vistas a alcançar melhor desempenho. Em suma, ser o arquiteto da mudança (29).

Para tanto, o dirigente deve ser capaz de planejar e administrar mudanças dramáticas em grande escala, para determinar e configurar a evolução bem sucedida do empreendimento.

3.1.1 O que as empresas procuram ao recrutar líderes estratégicos que irão levá-las ao século XXI?

O perfil geralmente demandado, independente do tipo de empresa, compõem-se das seguintes características:

- experiência significativa no ramo
- conhecimento técnico necessário, especialmente em *marketing* e finanças, incluindo reestruturações, aquisições, alienações, pesquisa e desenvolvimento e lançamento de novos produtos
- experiência profissional internacional
- planejamento da sucessão do primeiro escalão
- firme noção de lucro
- presença e estilo de liderança
- criatividade
- habilidade de comunicação
- credibilidade externa e interna
- habilidade no trato com as pessoas
- bom ouvinte
- visionário
- pensador analítico
- construtor de equipes
- envolvido, do tipo "mão na massa"

Este trabalho da *Spencer Stuart* desenvolve os seis requisitos necessários para que o executivo de primeiro escalão possa desenvolver seu papel de arquiteto da mudança a contento. São elas:

3.1.1a Enxergar as oportunidades

O executivo precisa ter uma visão capaz de identificar e antecipar mudanças não apenas nos negócios correntes e ambiente externo, mas também em setores potencialmente atraentes, com altas taxas de crescimento e rentabilidade. Esta é

uma condição *sine qua non* para definir o que mudar na empresa e suas interfaces externas, com a finalidade de explorar as novas oportunidades.

3.1.1b Enunciar a missão

A habilidade de comunicar é imprescindível para que o presidente possa divulgar a missão, que deve ser enunciada tanto fora quanto dentro da empresa repetidas vezes. Além disso, ele precisa ter habilidade interpessoal suficiente para articular com simplicidade e clareza a nova direção da empresa e o foco estratégico subjacente.

3.1.1c Inspirar crença e compromisso totais

Não se consegue mudar o sentido de um empreendimento, seus negócios e suas estratégias, com sucesso, sem ter o apoio total da organização: administração, funcionários, conselho.

Para conseguir apoio total e irrestrito, o presidente terá que revitalizar ou reordenar o sistema de valores subjacente à empresa. Em outras palavras, o presidente deve tornar a "cultura" da organização sensível às realidades de mercado que estão na base da nova visão estratégica e da nova direção tomada pela empresa.

3.1.1d Desenvolver e chefiar a equipe

O presidente fornece o foco estratégico subjacente, mas são as pessoas que detêm o conhecimento funcional, técnico ou mercadológico adequado que vão gerar as idéias e ações para concretizar a estratégia.

Cabe ao principal executivo atrair e formar para si uma equipe de profissionais talentosos. Considerando que muitas mudanças levam anos, cabe ao presidente assegurar à equipe o apoio adequado, através de um planejamento realista da cadeia de operações

3.1.1e Identificar e ordenar recursos-chave

Vontade e determinação de vencer são importantes, mas cabe ao presidente garantir os recursos necessários à implementação: capital, tecnologia, pessoal, informação, sistemas de produção e distribuição e infra-estrutura de *marketing*. E, a partir das prioridades, deve compatibilizar os recursos e investimentos com as estruturas organizacionais.

3.1.1f Atingir resultados

No caso de mudanças estratégicas de peso, os objetivos de lucro costumam estar atrelados ao longo prazo - 5 a 10 anos, ou mais.

O presidente precisa estabelecer objetivos e metas relacionados a fluxo de caixa, novos produtos e incorporações. Estes resultados precisam ser comunicados e celebrados regularmente pelo presidente aos funcionários, acionistas, ao mercado e à comunidade financeira, como sinais positivos de sucesso.

3.2 *FLASHES* DE ARTIGOS ESPECIALIZADOS: É PRECISO TER VISÃO E SABER LIDAR COM AS PESSOAS

Neste tópico, serão apresentados resumos de artigos feitos para revistas especializadas que têm como tema o executivo do futuro. Buscou-se fazer um apanhado geral das principais tendências que se prenunciam, compilando os dados principais que possivelmente virão a caracterizar o executivo de sucesso do futuro.

3.2.1 *Harvard Business School*

A *Harvard Business School*, em seu balanço para avaliar os cinquenta anos de treinamento e educação empresarial, fez uma avaliação do que seria a liderança corporativa para o próximo século. O resultado deste balanço indicou que esta liderança precisa, fundamentalmente, de duas coisas: (33)

- saber trabalhar em time; e
- ter visão integrada do negócio

3.2.2 Artigos da Fortune

- *Does the CEO really matter?*

Segundo a autora deste artigo (36), os CEOs mais bem sucedidos são *workaholics*. Quanto à sua atuação, eles devem ser capazes de conduzir excepcionalmente bem 3 funções críticas:

- armar a estratégia corporativa
- alinhar os funcionários em torno dela
- desenvolver o sucessor

- *The new post-heroic leadership*

Este artigo considera que os líderes corporativos deverão enfrentar 2 tarefas fundamentais: (23)

- desenvolver e articular exatamente o que a companhia pretende realizar
- criar um ambiente no qual os funcionários definam o que é necessário ser feito e possam fazê-lo bem

- *Tomorrow's Chief Executive*

Este artigo aponta para a importância do principal executivo, pois é ele que dá o tom, define o estilo, torna-se a face pública da companhia e influencia a organização mesmo depois de deixá-la. Suas características mais comuns são:

- um cidadão do mundo
- comunica-se em diversos idiomas
- experiência internacional
- habilidade em lidar com as turbulências do ambiente externo
- geralmente é oriundo de uma das seguintes áreas: Finanças, Produção ou *Marketing*

3.3 O EXECUTIVO PÓS-CAPITALISTA DE PETER DRUCKER

Segundo Peter Drucker, o número de pessoas que se reporta a um executivo deixará de ter importância em sua avaliação. Para Drucker, o executivo do futuro passará a ser avaliado pela complexidade de seu trabalho, pela informação que usa e gera, e pelos diferentes tipos de relação que vai precisar estabelecer para desenvolver seu trabalho.

Portanto, o controle de recursos ou mercados e a autoridade formal advinda da hierarquia deixa de ser preponderante na atuação executiva moderna. *Joint ventures*, alianças estratégicas e terceirização são a base das empresas modernas. O executivo precisará lidar com um número cada vez maior de pessoas que sequer trabalham em sua empresa, mas, sim, para a sua empresa. Drucker afirma que a proporção da força de trabalho das 500 empresas da revista *Fortune*, nos últimos 10 anos, caiu de 30% para 13% e que as empresas estão deixando de ser pirâmides e passando a se parecer cada vez mais com tendas.

(18)

Assim, a habilidade interpessoal de conduzir pessoas e processos será importante para a atuação do executivo do futuro.

A informação tende a substituir a autoridade nesse contexto que prima pela negociação, entendimento e conciliação de interesses entre as partes. Segundo Drucker, isso pode ser verificado pelo tipo de pergunta que as pessoas que assistem aos seus cursos fazem. Diz ele que há 15 ou 20 anos os alunos perguntavam "Como podemos nos preparar para a próxima promoção?". Hoje, a pergunta que se faz é "O que eu preciso saber para decidir aonde ir". Em termos de crescimento, os profissionais de hoje pensam mais em investir em si próprios do que atrelar seu desempenho a uma determinada companhia.

4. ENTREVISTAS: O EXECUTIVO DO FUTURO NA OPINIÃO DOS CONSULTORES

Neste capítulo será apresentada a opinião de consultores especializados: *head-hunters*, *outplacement* e organização acerca dos executivos, com ênfase no executivo principal. Também os aspectos ligados à organização e suas práticas, bem como cenários e tendências de mercado serão avaliados.

A importância desta abordagem reside em trazer a opinião de profissionais que conhecem profundamente a realidade organizacional brasileira e seus executivos. Até o momento, esta parte da dissertação mostrou uma série de pesquisas e depoimentos globais realizados em sua maioria por norte-americanos. Tal contribuição é importante por duas razões: primeiro, porque a internacionalização e globalização da economia tendem a aumentar cada vez mais e conhecer o cenário global é importante; e, segundo, porque, no campo da administração, a influência americana é preponderante seja por que a maioria das teorias de administração são lá produzidas, seja por que os EUA sejam uma das potências mais expressivas em termos econômicos.

Portanto, a contribuição deste capítulo é ter uma referência do executivo brasileiro neste contexto global, sob a ótica de profissionais que têm acesso a uma gama bastante ampla das mais expressivas empresas brasileiras.

4.1 O EXECUTIVO DO FUTURO NA OPINIÃO DOS *HEAD-HUNTERS*

Este tópico traz a opinião de profissionais que se dedicam a identificar os talentos de mercado. As grandes organizações os contratam para auxiliá-las a identificar profissionais que atendam às suas necessidades e expectativas.

4.1.1 *PMC AMROP International*

Luiz Carlos de Queirós Cabrera

Diretor da PMC - AMROP International

1. Em termos de tendência, se tivesse que definir uma mudança no mercado de executivos, quando isto aconteceu e por quê?

Bem no início de 1990, por causa da abertura política associada à abertura econômica. O raciocínio lógico é o seguinte: internacionalização e desregulamentação, gerando maior concorrência e exigindo novos fatores de sucesso.

2. Num contexto marcado pela rápida mudança, no qual a tecnologia de informações passa a ter papel determinante, o que mudou/mudará nas organizações?

No Brasil não foi este o caso. O principal vetor de transformação veio da competitividade e da abertura de mercado. O que mais mudou foi a ruptura do modelo mecanicista, a "desfeudalização" das grandes organizações que passaram a se estruturar por processos, rompendo os grandes feudos formados por Vendas, Produção, Finanças etc.

A competitividade foi mais determinante para nós do que a tecnologia de informação, castrada durante anos pela Lei da Informática.

3. O que as empresas levam em conta quando definem os executivos que lhe interessam?

É sempre a estratégia de negócios, a cultura organizacional e os quadros que ela tem. A empresa também leva em conta a sua capacidade de atrair talentos. Quanto menor essa capacidade, mais alto o preço que ela terá de pagar no mercado.

4. Há alguma característica, habilidade ou estilo de gestão comum aos CEOs? Há um padrão comum entre eles?

O padrão, hoje, é essa liderança bem orgânica de fazer as pessoas trabalharem juntas. Tem que ter a combinação de visão estratégica, uma mente internacional e uma certa obsessão por resultados.

O que está mudando é a tal capacidade empreendedora, que antes dizia respeito a tocar recursos financeiros. Hoje, tocar um empreendimento é tocar as pessoas que fazem parte do empreendimento, fazendo com que elas compartilhem dos mesmos objetivos e dos mesmos valores. Ultimamente, as características mais demandadas pelas empresas na contratação de seus executivos têm sido as comportamentais, incluindo-se aqui o estilo de liderança, a capacidade de ouvir, e de dar e de gerenciar prioridades.

5. Isso muda no Brasil, comparativamente ao exterior?

Não acho que muda na essência. O que acontece é que no Brasil essa questão se complica ainda mais devido à instabilidade econômica e à forte herança mecanicista. O que atrapalha muito é o efeito residual da mentalidade inflacionária. É difícil se livrar disso.

6. Faz sentido falar-se em carreira? O que mudou/mudará neste âmbito?

Ainda faz, sim. O que mudou foi o seu objetivo. Antes, o objetivo de uma carreira era chegar a um determinado cargo proeminente. Hoje, o objetivo é o de manter uma alta taxa de empregabilidade. Empregabilidade entendida como a capacidade que você tem de desenvolver constantemente habilidades e competências que lhe permitam encontrar emprego a qualquer momento.

Uma empresa moderna nada mais é do que aquela que consegue administrar um alto quociente de pessoas de alta empregabilidade. As consequências disso para a carreira são que esta: passa a ser gerida pelo próprio indivíduo; passa a ser mais elástica tanto pelo fato de mudar de áreas, como de empresas; e deixa de ser vertical, tanto que muitos executivos têm interesse em atuar em funções que não conhecem.

7. A afirmação: "O que mais afeta o comportamento de um executivo de primeira linha é a estrutura organizacional, o funcionamento da empresa e a política salarial. Treinamento e desenvolvimento pouco têm a contribuir, porque esses executivos já são cabeça-feita". Você concorda com isso? Por quê?

Não. Essa afirmativa só está olhando para um lado da questão, para as condições restritivas. Poderíamos acrescentar outros fatores, como o mercado e a qualidade dos recursos humanos. Do que um executivo se queixa quando vai ao escritório de um *head-hunter*? Primeiro, do chefe ou do dono. Há vários exemplos: acionistas que querem ficar com todas as glórias, ou chefes que são extremamente desconfiados. São coisas como essas que afetam profundamente os executivos. O estilo de liderança e as características do(s) acionista(s) ou do chefe pesam muito.

O executivo está preocupado com o negócio em nível de mercado. Ele está preocupado com o estilo da Direção e não com o estilo de gestão. Muitos desses executivos tendem a reproduzir o estilo da Direção de forma piorada. Assim, se o chefe ou acionista(s) é(são) espartano(s), o executivo exacerba a isto ainda mais, e torna-se mesquinho.

Acho que o treinamento e o desenvolvimento são necessários. Mesmo se obtendo o resultado abaixo do esperado, mesmo que o executivo não tenha a cabeça suficientemente aberta, a pressão para que ele se atualize é grande, tanto dentro quanto fora da empresa. Porque, no terceiro almoço que ele não pega o papo, ele está fora.

8. Como vai se caracterizar o executivo do futuro? Qual(is) será(ão) sua(s) habilidade(s) mais importante(s)?

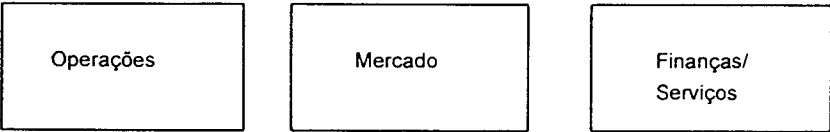
Alpinista, malabarista, empreendedor, viajante(*). Destaca-se a importância de se ter uma visão internacional. Hoje, os cargos estão todos mudando dentro dessa concepção. É bom lembrar que se o seu concorrente é internacional, você tem que ser internacional; que se o seu *benchmarking* é internacional, esse é o seu padrão de *performance*. O mercado real é onde as margens abaixaram e não dá mais para mascarar as negociações com ganhos financeiros. As fábricas estão voltando a ser manufatura de fato, os bancos voltando a ser banco. Diferenças que, antes, desapareciam nas contas da inflação, hoje, passam a ser fundamentais.

(*) vide as metáforas utilizadas para caracterizar os executivos que foram utilizadas na pesquisa da *PMC AMROP* detalhada no capítulo 3

Não se pensa mais no Diretor de Produção, mas no Diretor de Operações com visão internacional, que, assim, passa a lidar com várias fábricas e não a gerir apenas as fábricas da própria empresa. Ele tem que conhecer planejamento industrial, ter visibilidade de mercado e ser negociante, além de conhecer muito bem distribuição e logística.

Está ultrapassado o limite de se utilizar exclusivamente recursos próprios. O executivo como Diretor de Operações utiliza a capacidade ociosa até de concorrentes, compra matérias-primas e componentes no Brasil, na China ou em Taiwan. Nesta teia de grande complexidade, é ele que decide as margens dos diversos componentes dependendo da pressa porque o planejamento tem data limite. O Diretor de Operações é um cara que não é financeiro, não é comercial, não é industrial, mas tem que conhecer tudo isso. Não basta mais conhecer apenas o processo de fabricação. Mais do que isso, é preciso ter um cara que diz se vale a pena fabricar ou não. Este exemplo carcteriza bem o "cargo" da nova economia.

As empresas automobilísticas ou de eletro-eletrônicos, por exemplo, estão se estruturando da seguinte forma:



Aqui é que entra a tecnologia de informações: como instrumento. A tecnologia de informações não é o grande vetor da mudança, mas ela muda a exequibilidade, via os sistemas *on-line* de qualquer parte do mundo. A tecnologia de informações

é um agente facilitador dessas atividades. Sem a abertura de mercado - imaginando que fôssemos uma Albânia -, nada aconteceria. Toda a tecnologia disponível, sem competição, não seria utilizada. Se mesmo assim fosse utilizada, para quê? Para ter maior conhecimento? Continuaríamos com o velho Diretor Industrial. A revolução está em por a cabeça para fora no mundo. Preços, matérias-primas e custos se movem em função da abertura. O mote atual das empresas de sucesso é ser líder em custos, porque aí sobram recursos para serem competitivas.

A tecnologia aparece como o grande instrumento facilitador que viabiliza a passagem do Diretor Industrial para o Diretor de Operações.

9. O que de fato muda para o executivo do futuro? O que nele é diferente do executivo de sucesso como os conhecemos e tachamos hoje?

Começa pelo fato de ser internacional, de ter uma percepção maior do mundo. Ser um especialista no negócio, não na função. É um especialista do negócio que entende do *marketing* do negócio, da produção do negócio.

O que nele é diferente é que tem que dominar a tecnologia de informações. Não precisa saber operar, pode não entender nada de como funciona, mas precisa saber, fundamentalmente, o que pode ser feito com ela. A nova competência do executivo do futuro é a de maximizar a utilidade dessa tecnologia disponível. Bolar novas formas de tornar a tecnologia de informações utilizável para seus propósitos, aumentar a taxa de utilização dessa tecnologia.

Certa vez, numa reunião de Conselho de uma empresa de alta tecnologia, um dos vice-presidentes fez um comentário que eu achei muito pertinente. Ele disse que o

executivo que eles estavam procurando precisava ser familiarizado com os equipamentos da nova tecnologia. Que deveria jogar Nintendo com o filho e, de preferência, ter ganho pelo menos algumas partidas - o que é praticamente impossível! Mas isso é muito sério.

Além disso, precisa ter grande competência interpessoal, porque a autoridade deixa de derivar do cargo e passa a derivar das pessoas. Tem a ver com o conceito de legitimidade. Isto se deu em função da degeneração da estrutura organizacional que era fortemente calcada no cargo. Hoje, com o gerenciamento por processos, trocou-se o cargo por uma atuação mais ampla e integrada, ou seja, pelo espaço organizacional.

10. A dissertação parte do pressuposto que, na era da informação, os executivos mais bem sucedidos serão aqueles capazes de melhor interpretar o simbólico. Você concorda com isso? Por quê?

Sim, porque interpretar o simbólico exige uma forte formação cultural que deve ser entendida espaçosamente como conhecimento geral, visão ampla e horizontes largos. Precisa ter uma cultura geral maior.

11. Falamos dos executivos de hoje e dos executivos do futuro. Em função da lacuna que existe entre eles, o que ajuda o executivo atual a fazer essa ponte para o futuro? Em suma, do que ele precisa para chegar lá?

São duas capacidades. Ter capacidade de desaprender e maior ainda de aprender. A capacidade do aprendizado é fundamental, senão o executivo não faz a ponte, não muda e não chega lá.

4.1.2 *Korn/Ferry International*

Robert Wong

Manager Director da *Korn/Ferry International*

1. Em termos de tendência, se tivesse que definir uma mudança no mercado de executivos, quando isto aconteceu e por quê?

A mudança na realidade é comportamental, mais do que técnica. Veio com a evolução da economia japonesa e da Teoria Z, que foi um marco do relacionamento organizacional entre pessoas e de um *business* mais voltado para o homem. A visão da concorrência também mudou. O americano achava que o concorrente tinha que ser esmagado, coisa que não acontecia com os japoneses que acham que se há concorrência, a situação pode ser melhor para todo mundo. A mudança foi o reconhecimento do modelo japonês e começou por volta da década de 70.

Isso voltou a empresa para as questões humanas. Antes, a motivação era o econômico. Hoje, o dinheiro não é a motivação principal para se mudar de emprego; é a terceira. A primeira é o desafio e a segunda é a imagem/cultura da empresa. Tudo é uma questão de equilíbrio desse tripé: desafio, imagem e remuneração. Às vezes, você consegue levar um executivo para outra empresa sem pagar um centavo a mais; tente ver que lado do tripé está falho e tente compensá-lo.

A revolução da computação foi, em parte, resultado do reconhecimento do progresso japonês pelos americanos, que tentaram retomar a liderança perdida. A busca de mais eficiência, mais produtividade e mais informações, por meio da ciência da informática, foi o que devolveu um pouco essa liderança. Enquanto

isso, os japoneses também utilizaram o computador e a robótica com mais qualificação em certos setores.

A coisa mais importante num relacionamento empresarial corporativo é saber lidar com gente. Além de visão estratégica, a característica principal do *CEO* é saber dirigir e motivar seu pessoal para, juntos, atingirem os objetivos.

2. Num contexto marcado pela rápida mudança, no qual a tecnologia de informações passa a ter papel determinante, o que mudou/mudará nas organizações?

Você só consegue excelência através de pessoas excelentes. Você nunca vai conseguir excelência com pessoas medíocres. Se, além das pessoas excelentes, você tem uma tecnologia de informações de primeira linha, você estará seguramente a caminho do sucesso. Antes de mais nada, o homem.

3. O que as empresas levam em conta quando definem os executivos que lhe interessam?

Quando uma empresa está interessada em buscar um executivo no mercado, é sempre uma questão motivada por mudança. Ou é porque o profissional que está lá (na empresa) não está valendo mais a pena, ou então a empresa vai abrir um novo negócio, ou ainda quando se busca uma redução de custos e aí se contrata um profissional para a mesma função, ganhando menos. Sempre, o fator fundamental é a mudança.

A avaliação deste(a) executivo(a) é composta por duas partes determinantes: a parte técnica (conhecimentos de produção, informática, formação acadêmica, línguas etc) e a parte de características pessoais (características de liderança,

atitude, inter-relacionamento pessoal, postura e valores etc). Os itens devem ser ponderados de acordo com a necessidade ou grau de importância. Se se quer alguém pronto ou com potencial, os pesos de cada item mudam em função disso.

4. Há alguma característica, habilidade ou estilo de gestão comum aos CEOs? Há um padrão que se possa reputar a eles?

Não é por línguas, escolaridade, bagagem, experiência, nobreza ou pobreza que se distingue o primeiro homem de uma organização. O que os diferencia é o que eu chamo de distância da visão. Quanto mais longe o executivo enxerga, mais longe ele vai na carreira.

Tem uma estória que eu presenciei de fato. Estava inspecionando uma obra, e perguntei a um trabalhador: "O que você está fazendo?", e ele respondeu: "Assentando os tijolos"; depois fiz a mesma pergunta para outro, que respondeu: "Estou construindo uma galeria de águas pluviais". Depois, eu descobri que o segundo era o mestre de obras.

Nas empresas, é a mesma coisa. Um gerente normalmente enxerga três meses na frente; um diretor, um ano; um vice-presidente ou presidente, cinco e o dono ou *chairman*, uns vinte. O que os diferencia é o quão longe se distanciam da visão. Isso vale para qualquer tipo de liderança, incluindo os políticos.

5. Isso muda no Brasil, comparativamente ao exterior?

Por questões culturais, o executivo brasileiro é um dos executivos menos móveis que existe. Se você pergunta para um executivo brasileiro se ele quer mudar de lugar, ele pergunta "onde?" e depois diz que tem que consultar a família. Se você faz a mesma pergunta para um americano, ele pergunta "quanto?". É uma

dificuldade mudar um executivo daqui para o Rio de Janeiro ou até mesmo para Campinas. Os americanos se expandem muito mais e é por isso que eles têm tantas empresas multinacionais. O brasileiro precisa ver que não podemos mais nos isolar com a globalização.

6. Faz sentido falar-se em carreira? O que mudou/mudará neste âmbito?

Faz sim e o executivo precisa tomar as rédeas de sua carreira, colocar claramente seu objetivo profissional. O objetivo deve ser qualificado ou quantificado e definido em termos de prazo. Não adianta dizer: "eu quero ascender na carreira", mas, sim, "eu quero ser presidente em 10 anos". O executivo que quer subir tem que definir seus objetivos, ter uma visão global e passar por diversas áreas. E como disse Sam Walton, é importante ter um grande ego... mas não exibi-lo. (fundador da *Wal-Mart*, rede de varejo dos EUA)

7. A afirmação: "O que mais afeta o comportamento de um executivo de primeira linha é a estrutura organizacional, o funcionamento da empresa e a política salarial. Treinamento e desenvolvimento pouco têm a contribuir, porque esses executivos já são cabeça-feita". Você concorda com isso? Por quê?

Não concordo. Se o executivo já tem cabeça-feita, então, ele não serve; é bitolado. Acho que uma das grandes coisas é uma pessoa que está sempre incorporando experiências e aprendendo: novas técnicas, culturas, línguas. Como disse meu pai-filósofo: "Cada língua que você aprende, é uma vida a mais que você vive".

8. Como vai se caracterizar o executivo do futuro? Qual(is) será(ão) sua(s) habilidade(s) mais importante(s)?

Habilidade de obter resultados através das pessoas, saber escolher as pessoas e ter uma visão de futuro. Além de se comunicar bem e falar idiomas: inglês, uma latina, uma oriental - se visa ao curto prazo, japonês; se longo, chinês - e a linguagem do computador.

9. O que de fato muda para o executivo do futuro? O que nele é diferente do executivo de sucesso como os conhecemos e tachamos hoje?

A nossa pesquisa(*) retrata bem: primeiro, visão; a segunda coisa, antigamente, era *marketing*/vendas e RH vinha no final. Hoje, visão é a primeira, RH é a segunda. É necessário saber lidar com as pessoas, motivá-las e obter resultados através delas.

10. A dissertação parte do pressuposto que, na era da informação, os executivos mais bem sucedidos serão aqueles capazes de melhor interpretar o simbólico. Você concorda com isso? Por quê?

O que você acha mais importante: o fato ou a visão do fato? O fato é mais importante, mas a percepção é mais relevante.

(*) Referente à Pesquisa *Reinventing the CEO - 21st Century Report*

- 11. Falamos dos executivos de hoje e dos executivos do futuro. Em função da lacuna que existe entre eles, o que ajuda o executivo atual a fazer essa ponte para o futuro? Em suma, do que ele precisa para chegar lá?**

A ponte chama-se auto-investimento; investir em si mesmo. O conselho é *work smart* e não apenas *work hard*. É necessário adquirir novos conhecimentos, línguas, computação, saber lidar com pessoas. Em suma, é investir no conhecimento e se informar.

4.2 O EXECUTIVO DO FUTURO NA OPINIÃO DE QUEM LIDA COM OUTPLACEMENT

Este tópico traz a opinião de uma pessoa que se dedica a orientar profissionais que foram desligados de suas organizações a se recolocarem no mercado de trabalho. Normalmente este tipo de demanda parte das grandes empresas que incluem no pacote de desligamento de seus executivos este tipo de prestação de serviços.

4.2.1 DBM

Victoria Christina Bloch

Presidente da DBM - Drake Beam Morin do Brasil

- 1. Em termos de tendência, se tivesse que definir uma mudança no mercado de executivos, quando isto aconteceu e por quê?**

Na minha percepção, eu acho que no caso do Brasil a mudança mais brusca aconteceu a partir de 89, 90. Primeiro algumas empresas realizaram alguns processos de reestruturação, considerando o cenário Lula-Collor. Até então,

essas mudanças eram para enxugar as empresas e nesse momento ainda não se considerava a mudança do perfil do executivo, mas, sim, a redução de custos.

Em 90, a recessão provocou um cenário super competitivo devido à entrada das importações. A saída era ter que exportar para sobreviver e, nesse contexto, as empresas se deram conta que não tinham respostas suficientes para atuar. Precisavam de flexibilidade, agilidade e internacionalização das pessoas. Também nessa época, já havia uma tendência divulgada pelos EUA que alertavam para a necessidade de que as empresas deveriam se concentrar no seu *core business*. Esse conjunto de variáveis fez com que as empresas entrassem num processo de avaliação e de busca de novas respostas e, conseqüentemente, de novas pessoas para tocar isso. Isto não é apenas um fenômeno brasileiro; é mundial.

No Brasil temos a grave característica de que as empresas conseguiram sustentar o paternalismo, mantendo seus quadros inchados e mascarando seus resultados em função dos ganhos financeiros.

Na busca de novas pessoas, para dar novas respostas, as empresas viram que o perfil exigido para os novos executivos era muito diferente do passado. Havia a internacionalização; a concorrência das pequenas empresas, que entram no mercado internacional com a mesma facilidade das grandes; e, para poder sobreviver, a necessidade de sair para o mercado externo e exportar. Agora, era necessário falar com o mundo, ter uma empresa centrada em seu próprio negócio, com menos pessoas e muito menos gerentes.

A mudança no mercado de executivos é a conjunção desses fatores. Isto é tão importante quanto foi a Revolução Industrial, com a diferença de que seu impacto será mais rápido. A Tecnologia de Informações (TI) permite que a gente tenha acesso rápido a todas as mudanças que estão ocorrendo nos países de tecnologia de ponta. A TI vai ser uma revolução e RH precisa discutir esta questão porque a TI vai impactar a vida das pessoas.

É bom lembrar que a partir da Revolução Industrial, a vida das pessoas passou a ser gerida pela organização. As pessoas têm horário para acordar porque entram num determinado horário no trabalho, lá chegando já sabem o que fazer porque os cargos delimitam isso. Voltam para casa e têm o papel de pai e marido.

Antes da Revolução Industrial, o trabalho era um meio de estocar recursos para o inverno, era voltado para a subsistência. O trabalho consistia em prestar pequenos serviços, como ferrar um cavalo, por exemplo. Durante o inverno, as pessoas ficavam em suas casas realizando pequenos concertos e afazeres domésticos.

Vamos viver uma volta para a antiga relação de trabalho, só que desta vez, patrocinada pela tecnologia. As pessoas vão poder trabalhar em casa, não vão ter mais cargos, mas, sim, trabalhos para fazer. A relação deixa de ser você com a empresa e passa a ser sua com você mesmo. Suas competências e o conteúdo daquilo que você pode solucionar é que passa a ter importância. O vínculo passa a ser com você. É "Você & Cia.", como disse William Bridges (autor do livro *"The Job Shift"*) e não mais com a empresa.

O padrão requerido será outro e as universidades não estão preparadas para fazer isso. A TI e algumas pessoas de visão devem ajudar a fazer essa ponte.

2. Num contexto marcado pela rápida mudança, no qual a tecnologia de informações passa a ter papel determinante, o que mudou/mudará nas organizações?

O que vai mudar nas organizações é a própria definição delas enquanto tal. É repensar como é que elas vão se relacionar com seu público-final, clientes, fornecedores - não só de matéria-prima, mas de serviços - e como é que vão se relacionar com o antigo chamado empregado.

A mudança rápida com a TI vai fazer com que as organizações repassem as suas relações internas e externas - inclusive com a comunidade. Imagine só o que vai acontecer com os sindicatos. Hoje, eles reivindicam coisas para o empregado. Mas, se muda o empregado, o sindicato também deve se reformular. Agora ele vai falar em nome de pessoas que não necessariamente trabalham num determinado local, mas em suas casas. Como fica sua atuação? Pode ser que o papel do sindicato seja o de reunir esses "empregados" espalhados e outros prestadores de serviço para discutir sua nova relação com a empresa. A *Microsoft*, por exemplo, não tem mais cargos. Tem projetos voltados para a solução de problemas. É *core business* puro; o que não é, terceiriza.

Gostaria de deixar claro que o que nós estamos falando aqui não é um modelo, não é um desejo; é constatação. A configuração das empresas está mudando, porque é a única forma de responder às exigências do mercado.

3. O que as empresas levam em conta quando definem os executivos que lhe interessam?

Algumas já consideram a cultura e valores da organização; não todas. Aliás, o grande erro que se comete é quando se desenha o perfil do executivo sem se considerar isso.

A maior parte delas parte do oposto, daquilo que ela critica internamente, tipo: "ninguém aqui mobiliza grupos" - então, tem que achar alguém que mobilize, ou então ela parte do que não tem e define suas lacunas, como, por exemplo, alguém que fale inglês, ou que tenha experiência de 5 anos em determinada área, ou que tenha feito um curso em *Harvard*. Algumas definem pela necessidade do negócio, em função dos resultados que pretende atingir. Outras definem critérios do tipo: escolas de primeira linha, não ter mais de 45 anos, não ser mulher, ter passado por empresas de primeira linha. São critérios que eu defino como pré-conceitos, ou se preferir, dogmas. Coisas que o mercado todo fala e aí se acredita.

As empresas fazem isso de forma pouco elaborada. Inovador neste aspecto seria considerar a cultura da empresa. Para definir os executivos que lhe interessam, as empresas deveriam fazer um processo de avaliação em conjunto com os pares com os quais o executivo terá interface, clientes e fornecedores. Com isso, teríamos uma clara definição do perfil que interessa e traríamos um executivo que respondesse às expectativas das pessoas com as quais ele vai se relacionar. E existe uma metodologia para isso.

Normalmente os processos que definem o perfil do executivo não têm uma metodologia. As empresas ainda não perceberam o quanto é estratégico passar

por um processo como esse que na verdade é o de rediscutir o *business* do cargo.

4. Há alguma característica, habilidade ou estilo de gestão comum aos CEOs? Há um padrão que se possa reputar a eles?

Uma coisa que todos eles têm em comum é uma absoluta dedicação à vida profissional. São pessoas que trabalham de 12 a 15 horas por dia. Acima de tudo está a dedicação ao trabalho. Você percebe que a vida deles é muito tomada por esse aspecto.

Do ponto de vista do desempenho profissional, a maior parte deles tem a chamada visão helicóptero, de sair do macro, ir para o micro e voltar para o macro com muita facilidade.

Acho, também, que a maior parte deles tem uma grande capacidade de exposição de idéias, de saber se comunicar, de compor com lógica um raciocínio. Além disso, analisam com clareza o resultado dos negócios, fato que não acontece na mesma proporção, quando se trata de saber fazer uma avaliação clara das políticas e dos quadros de recursos humanos que eles têm.

5. Isso muda no Brasil, comparativamente ao exterior?

Depende do país que você estiver falando. Os executivos pertencentes a países do primeiro mundo têm uma exposição internacional forçadamente maior. Existe uma "multiculturalidade".

Em compensação, o executivo brasileiro de primeira linha sabe viver no ambiente adverso com mais facilidade. Tantos anos de inflação, que a gente tem nas costas, e a falta de regras claras fizeram com que o executivo brasileiro subsistisse a esse tipo de situação, o que lhe garantiu maior preparo para lidar com as mudanças e dificuldades.

6. Faz sentido falar-se em carreira? O que mudou/mudará neste âmbito?

Faz, mas num contexto diferente. Quando se fala em carreira no Brasil, geralmente pensamos no modelo tradicional do Banco do Brasil, com promoções ascendentes.

Esse conceito vai mudar e estará relacionado à escolha que o indivíduo faz do conteúdo do seu trabalho. A carreira vai ser a realização daquilo que ele escolheu, vai ser perseguir a contribuição que ele tem a dar a uma determinada organização ou sociedade. Isso passa a ser carreira hoje.

7. A afirmação: "O que mais afeta o comportamento de um executivo de primeira linha é a estrutura organizacional, o funcionamento da empresa e a política salarial. Treinamento e desenvolvimento pouco têm a contribuir, porque esses executivos já são cabeça-feita". Você concorda com isso? Por quê?

Se falarmos de hoje, concordo porque todos os cursos, inclusive os de extensão universitária fora do Brasil, não têm impactado. O que mais tem impactado os executivos são as mudanças.

O primeiro homem de uma organização não precisa do treinamento tradicional. Ele não precisa mais analisar balanço ou se especializar em *marketing*. O que

eles precisam fundamentalmente é entender novos comportamentos e atitudes das pessoas, sejam funcionários, clientes, ou a sociedade. Este tipo de coisa não está contemplada nos atuais cursos.

A única maneira de modificar esta situação é que o executivo monte o seu próprio programa de desenvolvimento individual, seja via treinamento ou experimentação. E não é um professor falando de paradigma ou *benchmarking*. É alguém falando porque sociologia e filosofia são importantes para entender o contexto de mudança.

O que é necessário é pegar um desses gurus da administração e ouvi-lo ou ir visitar a *Microsoft* para ver como funciona, e isto não está contemplado nos programas clássicos de treinamento e desenvolvimento.

8. Como vai se caracterizar o executivo do futuro? Qual(is) será(ão) sua(s) habilidade(s) mais importante(s)?

A primeira delas é aprender a gerir sua própria carreira. É estabelecer a relação dele com ele mesmo. Depois, gerir sua relação profissional como se ele próprio fosse o negócio, ainda que ele esteja registrado com carteira assinada e tudo.

Vai ter que desenvolver habilidades de comunicar seu projeto e suas competências. É uma venda pessoal. Precisa ter capacidade de estabelecer relações com pessoas que nunca viu na vida muito rápido, seja pelo trabalho em equipe, seja pelo trabalho em projetos que duram dois dias. Ter flexibilidade para situações mutantes. Além disso, vai precisar de uma capacidade de atualização rápida e constante. É preciso uma mudança interna profunda, uma mudança de

estômago, de intestino, porque só isso vai trazer um homem capaz de operacionalizar isso.

9. O que de fato muda para o executivo do futuro? O que nele é diferente do executivo de sucesso como os conhecemos e tachamos hoje?

Mudam algumas coisas vinculadas a *status*. A ascensão profissional por carreira, por exemplo, vai mudar completamente porque não vai ter mais o tipo de estrutura como a conhecemos. O poder vai estar calcado nas parcerias, na negociação. Não é mais o poder do mando que a antiga estrutura organizacional propunha.

Também muda a relação com a organização que não será mais na base da estabilidade e da lealdade, mas com base em resultados. Isso é vice-versa, porque o executivo também quer ver se a relação compensa para ele. Só vale enquanto for satisfatório para ambas as partes.

10. A dissertação parte do pressuposto que, na era da informação, os executivos mais bem sucedidos serão aqueles capazes de melhor interpretar o simbólico. Você concorda com isso? Por quê?

Corremos o risco de perder o contato com as pessoas, de perder o lado emocional. Acho que tem risco de isolacionismo. Não que não se tenha informações, que não se saiba das coisas, mas você corre o risco de ficar em casa na frente do micro-computador.

Por outro lado, sempre vejo essas coisas como grandes oportunidades de ter as relações que você escolhe e não as relações que você é obrigado a ter. Mais sábio, por ter mais acesso à informação e com a oportunidade de poder praticar essa sapiência nas relações que valem a pena.

Não sei, haverá um período de turbulência, você pode ficar mais escondido atrás do micro, ou olhar o mundo através dele. Haverá um processo de transição, de trocar o local de trabalho pela sua casa, de não ter mais secretárias para auxiliar, de não saber o que fazer com essa nova era.

11. Falamos dos executivos de hoje e dos executivos do futuro. Em função da lacuna que existe entre eles, o que ajuda o executivo atual a fazer essa ponte para o futuro? Em suma, do que ele precisa para chegar lá?

Falta uma aparelhagem para a pessoa fazer essa transição que é independe do externo para saber quanto você vale. Esta é a condição *sine qua non* para se iniciar o processo. Isto não significa que quem tiver isso resolvido, garantirá o processo, mas, sem isso, sem uma identidade clara, o resto não vai acontecer. Vai ser jogado e sucumbir ao processo porque não vai ter mais quem tome conta de você.

4.3 O EXECUTIVO DO FUTURO NA OPINIÃO DE QUEM CUIDA DAS ORGANIZAÇÕES

Para este tópico, foram contatadas três empresas de consultoria especializadas em organizações. Em uma delas, Fischer&Dutra, optou-se por adotar o mesmo questionário utilizado nas entrevistas das empresas de *outplacement* e de *head-hunters*, tendo em vista que o entrevistado, professor Joel S. Dutra, tem vários trabalhos relacionados à questão de carreiras. Quanto às demais consultorias, *Booz-Allen* e *McKinsey*, o que se tem não são entrevistas propriamente ditas, mas sim algumas considerações acerca do executivo e das empresas do futuro.

Portanto, nos dois últimos casos, a quantidade de informações disponível é bem menor, se comparada às entrevistas estruturadas.

4.3.1 Fischer&Dutra

Joel Souza Dutra

Diretor da Fischer&Dutra

1. Em termos de tendência, se tivesse que definir uma mudança no mercado de executivos, quando isto aconteceu e por quê?

A mudança ocorre em meados da década de 80 e gera uma mudança drástica no perfil do executivo. O mercado tende a ser global, as empresas precisam dar respostas mais rápido e para isso tiveram que se reestruturar. O executivo tem que sair da postura obediente-disciplinada (controla informações e recursos, segue as normas) para a postura do autônoma-empREENDEDORA (inova, cria, segue sua cabeça).

Basicamente, essa mudança de perfil se dá no comportamental. Não é mais no conhecimento técnico e de gestão simplesmente. É uma mudança de postura.

2. Num contexto marcado pela rápida mudança, no qual a Tecnologia de Informações (TI) passa a ter papel determinante, o que mudou/mudará nas organizações?

Quando se fala de mudança, a TI pode ter influência, mas não é o determinante. A mudança implica em se fazer uma análise ambiental. Nesta análise, encontramos uma série de agentes causadores que formam o "caldo de cultura" da mudança.

Se olharmos sob a perspectiva da TI, o que está acontecendo? Na TI, precisamos considerar dois ângulos. Primeiro, a TI mudou os processos de comunicação permitindo a globalização da informação. Não por que a informação seja global, mas por que pode ser comunicada globalmente. Segundo, é a própria TI; ou seja, a forma como você gera, processa e disponibiliza essa informação.

A partir disso, o que ocorreu foi um maior dinamismo com relação ao mercado, que agora pode posicionar-se globalmente com maior facilidade. Em função disso, as organizações quando planejam seus produtos, não o planejam apenas em termos regionais, mas globais, porque o mercado tende a ser global, em função das facilidades tecnológicas. Com a TI, fatores culturais, políticos, sociais e econômicos tendem a ser apropriados de forma particular.

Em função de um quadro de turbulência tecnológica, de aumento da concorrência e de globalização, as organizações se viram obrigadas a dar respostas mais rápidas e, conseqüentemente, a se reorganizarem. Essa forma de organização se caracteriza pela tendência de migrar o processo decisório, tanto quanto possível, para a operação. Isto ocasionou mudanças como: foco no cliente-mercado e enxugamento dos níveis de comando, para dar velocidade ao processo decisório. O *downsizing* se dá para tornar a empresa mais ágil e não para reduzir custos. A empresa ganha mais velocidade de resposta e uma maior aproximação entre as áreas meio e fim. O gestor passa a ter que gerar negócios e recursos de fato. Passa a decidir sobre os negócios e a otimizar os recursos em seu macro-ambiente.

Além de a empresa ganhar flexibilidade e rapidez de resposta, ganha, também, grande economia de custos operacionais - hoje esta redução é estimada em torno

de 30%, em média. A empresa que consegue fazer essa mudança, tem uma vantagem competitiva com relação às demais.

3. O que as empresas levam em conta quando definem os executivos que lhe interessam?

Os objetivos e as estratégias organizacionais; o contexto cultural da organização - embora isso não seja levado em conta conscientemente e de forma explícita - e; as especificidades em função do negócio e de como esta posição se insere no contexto organizacional.

4. Há alguma característica, habilidade ou estilo de gestão comum aos CEOs? Há um padrão que se possa reputar a eles?

Na USP, nós temos um trabalho desenvolvido pelo Cléber Aquino, História Empresarial Viva, que entrevista empresários de sucesso. No caso das empresas brasileiras, os empresários são, geralmente, os principais acionistas - de fundadores a herdeiros. Na nossa cultura, a meritocracia é um grande álibi para legitimar os filhos dos herdeiros. Com o acesso às melhores escolas e às melhores oportunidades profissionais, eles convertem o seu capital social em competência rara, passando a ser reconhecidos como legítimos pelo restante das pessoas. Sabem não só qual é a trajetória, por ter acesso privilegiado às informações e às oportunidades, mas também como operar nesse meio.

Portanto, pode-se concluir que não há um padrão e que não é por acaso que não existe um padrão. Entretanto, se há uma habilidade, é a de conhecer e dominar os valores e os hábitos de classe da elite, conseguindo se locomover no interior dessa elite. Geralmente a pessoa já é parte integrante dela.

5. Isso muda no Brasil, comparativamente ao exterior?

Depende do país. No caso do Japão, são famílias que dirigem os negócios. Estas famílias, desde o tempo do império, dominam um percentual elevadíssimo da economia japonesa. O mesmo na Coreia e em outros países da Ásia. Nos EUA, a propriedade das organizações aparece fragmentada. Isso define uma mudança de estilo. Na Europa, você tem um misto; depende do país e da situação política.

Estou querendo fazer esta análise porque o que se requer do executivo é diferente de país para país. No Japão, valoriza-se a lealdade e a dedicação à empresa ao longo dos anos; nos EUA, valoriza-se a agilidade, o *workaholic* e uma história de sucesso. Assim, os critérios de acesso que definem a "competência" profissional são diferentes nos diferentes países.

O padrão mesmo é dado pela escola americana que influencia os demais países. Ainda assim, dificilmente no Japão você vai precisar de um *head-hunter*. A pessoa vem de dentro da empresa, a menos que seja um novo negócio ou algo que não se tenha ainda.

Não dá para estabelecer um padrão, exceto aquele da "competência" ao qual me referi. Porque, mesmo sendo filho do dono, se não for competente, ele não consegue se sustentar dentro do paradigma dessa competência. A família quer que a empresa dê dinheiro no final do mês e não que seja um brinquedinho.

6. Faz sentido falar-se em carreira? O que mudou/mudará neste âmbito?

Faz. A carreira pode ser entendida de duas formas: de acesso ao nível executivo e a carreira executiva, tendo acesso às posições dominantes dentro da organização. São duas trajetórias distintas.

Está mudando o perfil dos executivos dentro das organizações. Este se dá por um novo padrão de exigência do mercado: do obediente-disciplinado para o autônomo empreendedor, conforme foi visto na resposta à pergunta 2. Quem tem mais chances de fazer carreira e ter acesso às posições de comando dominantes são os que se conformam com mais clareza e nitidez ao perfil autônomo-empresendedor.

Com as mudanças, a carreira do executivo tende a não estar mais ligada à estrutura organizacional ou ao que tradicionalmente chamamos de cargo. A carreira deve sinalizar o seu crescimento dentro da organização em termos mais estáveis, mas a estrutura e a organização do trabalho são cada vez mais movediças e não servem mais de base para a carreira.

O conceito de carreira em função da estrutura hierárquica se desmantelou por duas razões. Uma, por causa do achatamento e enxugamento dos níveis hierárquicos da organização; e outra, porque a estrutura ficou movediça. Então, a carreira agora é pensada muito mais num conjunto de responsabilidades e atribuições que você incorpora, do que nível do cargo ou título do cargo.

7. A afirmação: "O que mais afeta o comportamento de um executivo de primeira linha é a estrutura organizacional, o funcionamento da empresa e a política salarial. Treinamento e desenvolvimento pouco têm a contribuir, porque esses executivos já são cabeça-feita". Você concorda com isso? Por quê?

Estamos num processo de migração. Eu diria que boa parte dos executivos estão dentro dessa afirmação, e eles fazem parte do conjunto de pessoas que não tem

clareza de que o mundo está mudando. A estrutura organizacional é uma ficção, uma contingência. Nada garante que ela permanecerá assim. O funcionamento da empresa em termos de organização do trabalho também é instável.

O que define a carreira profissional é a capacidade de gerar resultados para organização, o que está muito ligado à sua contínua capacidade de agregar valor nas muitas relações que se estabelecem, o que implica em se desenvolver continuamente. As coisas migram para uma negação total dessa afirmação, mas, hoje em dia, eu diria que ela é verdadeira para boa parte dos executivos.

8. Como vai se caracterizar o executivo do futuro? Qual(is) será(ão) sua(s) habilidade(s) mais importante(s)?

O que deu para perceber na pesquisa(*) que nós fizemos é que o que está sendo extremamente valorizado é a capacidade de trabalhar em equipe, a postura ética e a postura autônoma-empREENDEDORA.

9. O que de fato muda para o executivo do futuro? O que nele é diferente do executivo de sucesso como os conhecemos e tachamos hoje?

As características cada vez mais requeridas serão: visão ampla do negócio, criatividade ou capacidade de inovar, a questão de trabalhar em parceria ou em equipe e ser uma pessoa "inteira". A capacidade de resultado e resposta é como tachamos os executivos hoje.

(*) Estratégias de Competitividade - Fischer&Dutra, Simon Franco e Souza Cruz - 1993

Uma pessoa "inteira" significa ser consistente, ou seja, o que a pessoa faz hoje tem a ver com o que fez ontem e fará amanhã. Não é uma pessoa que foi prostituindo seus valores ao longo de sua trajetória profissional. Isto significa que é um indivíduo que se desenvolveu enquanto profissional, mas que cresceu também como pessoa.

Com o aumento da turbulência do próprio ambiente, se a pessoa não for muito centrada - no sentido de ser íntegra e de ter valores sedimentados -, ela não consegue sustentar essa capacidade de gerar resultados

10. A dissertação parte do pressuposto que, na era da informação, os executivos mais bem sucedidos serão aqueles capazes de melhor interpretar o simbólico. Você concorda com isso? Por quê?

Concordo, sem dúvida. A idéia é que, no ambiente turbulento, você tem a realidade concreta, percebível, palpável muito fluida. Esta se modifica com muita velocidade. Se a pessoa não tiver a capacidade de entender a manifestação do que está por trás desse conceito - geralmente é um conjunto de valores e crenças que caracteriza esse universo simbólico -, ela não consegue acompanhar essa turbulência.

A forma como esse universo simbólico se transforma em realidade concreta é que é muito turbulenta e rápida, mas o que está por trás dessa manifestação concreta, não se transforma com tanta velocidade. Aos olhos menos treinados, a realidade organizacional parece caótica, mas a lógica por trás disso não. Se você se prender somente à manifestação concreta, você não tem a menor condição de agir sobre. Quando você for tentar pegar, já foi.

11. Falamos dos executivos de hoje e dos executivos do futuro. Em função da lacuna que existe entre eles, o que ajuda o executivo atual a fazer essa ponte para o futuro? Em suma, do que ele precisa para chegar lá?

A grande lacuna é uma questão de postura, é uma questão de comportamento. O que significa que a lacuna a ser preenchida está muito num processo de transformação comportamental. E essa transformação precisa ocorrer em duas instâncias: na instância do indivíduo, de rever a si próprio; e na instância da organização, de rever seus padrões culturais (estrutura de valores, cultura organizacional) e políticos (relação de poder no interior da organização). Não adianta achar que é simplesmente uma mudança de postura do indivíduo, sem que haja uma mudança do ambiente organizacional.

4.3.2 Booz-Allen & Hamilton do Brasil Consultores

Andras Vasarhelyi

Diretor

1. O que influencia a escolha de um executivo e o desempenho deste na organização

Neste caso é preciso considerar os diferentes tipos de empresa: estatais, subsidiárias multinacionais e familiares. No Brasil, pouquíssimas são de capital aberto em que o *management* controla. Dentro dessa característica, nossa situação é bem diferente se comparada aos outros países.

No alto escalão, há três critérios que precisam ser considerados: político, de carreira e, no caso das empresas familiares, se a família está diretamente envolvida na administração, ou não. No caso das empresas familiares, além da

capacidade, visão etc, é preciso um componente extra de química com a família. Precisa ter afinidade com a maneira que ela pensa. Nos escalões inferiores, valem os critérios tradicionais: *curriculum vitae*, experiência e particularidades de caráter.

Nem sempre os critérios que definem o cargo são os que garantem boa *performance*. Há carreiristas extremamente burocráticos, outros não. Dão-se bem no segundo nível e não no primeiro.

As qualidades humanas necessárias para se ter sucesso não são fixas. Variam conforme o negócio e o momento. Tem muito *CEO* que foi um fracasso, mas que poderia ter sido um sucesso se a sua empresa estivesse num momento diferente.

De uma certa forma, as empresas acabam escolhendo um *CEO* que se assemelha com o passado da empresa. Grandes mudanças só se fazem quando é mudar ou quebrar. Empresas de sucesso tendem a repetir a fórmula. A tendência é escolher gente do mesmo tipo. É muito raro uma companhia agir diferente disso.

2. Características comuns dos principais executivos

Autoconfiança e ego bastante avantajado. Um *CEO* modesto e humilde eu nunca vi. Quanto ao estilo de gestão, não existem fórmulas adequadas. Há sucessos e fracassos, com forma e estilos variados.

Depende muito do momento que a empresa atravessa e da equipe que dá suporte ao *CEO*. Não é verdade, na minha visão, que os membros da equipe sejam um *team player*. O que é necessário é a complementação de capacidades e

conhecimentos. Tem que haver uma complementaridade de talentos. Se se odeiam ou se amam não é tão relevante. Uma empresa para ter sucesso precisa de uma quantidade de conhecimento maior do que um ser humano pode deter. É desta complementaridade que eu falo. Não dá para ter sete dentre oito com a mesma especialização. Ficam brechas dentro da necessidade de conhecimento.

O sucesso pode ser acontecer por razões independentes do CEO. Um exemplo disso é o sucesso da GM (*General Motors*) nos últimos dois anos. O fato do *yen* ter encarecido explica 70% da recuperação da empresa nos últimos dois anos.

3. Treinamento versus política salarial: o que pesa mais para influenciar um executivo

Modismos são um pouco duvidosos, mas há conhecimentos sólidos. Tem um mínimo de conhecimentos gerais que precisam ser explicados: finanças, contabilidade, tributação. Esse tipo de coisa é importante. Eu não acredito muito em programas gerais de treinamento, porque é pegar o indivíduo e tentar cobrir seus buracos negros. É difícil estruturar um programa de treinamento que trate individualmente 150 pessoas. De outro lado, eu não estou convencido de que coisas como remuneração façam muita diferença. Isso faz diferença para adquirir os talentos. Mas não definem como os talentos vão "performar".

Eu acho que os seres humanos trabalham com a capacidade e intensidade que eles têm. A empresa que tiver um pacote melhor pode atrair os melhores. A *performance* deles é mais ou menos pré-determinada. É diferente no *entrepreneurship* que, se começa pequeno e cresce, ele trabalha dobrado. Mas em grandes companhias não é bem assim. Não acredito no ser humano melhorando sua *performance* com prêmio ou punição.

Se a empresa, por exemplo, estabelece que dois terços da remuneração vai depender do resultado da equipe, esta política vai atrair outro tipo de profissional e não modificar o comportamento das pessoas. No médio e longo prazo, você atrai um monte de *gamblers* (jogadores). Se o seu negócio não é este, você vai quebrar.

Vendedor é assim porque é o tipo de personalidade que funciona nesse esquema. Não há altos ganhos em função disso, na média, sua remuneração seria muito parecida com a que já tem. O tipo de negócio tem relação estreita com isso. Tente dar prêmio e bonificação para cientistas de remédios. Vai matar um monte de gente.

4. O ambiente de negócios e a organização do futuro

O futuro vai se caracterizar pela instabilidade. Não existe a menor dúvida que o mundo dos negócios no futuro vai ser mais instável. Fala-se muito em modelagem na computação, o que é furado porque não há como modelar o que não se conhece, porque:

- primeiro, com a globalização, haverá novos jogadores que não participaram antes.
- segundo, a estrutura financeira tende a ser muito instável, com técnicas que tendem a tornar o ciclo de negócios mais violentos. As oscilações hoje são muito mais rápidas e cada vez mais há mais amortecedores dentro do sistema. A terceirização é boa, mas traz o aumento da instabilidade.
- terceiro, existem possibilidades tecnológicas capazes de desenvolver novos produtos e, conseqüentemente, tornar empresas inteiras obsoletas de um momento para outro.

A ressalva é não haver nenhum incidente de percurso mais grave (III Guerra, problemas no Oriente Médio, China), o que poderia reverter todo esse quadro. Em não havendo isso, o ambiente mundial será mais instável. Cada vez mais, o passado vai ser um referencial pior para prever o futuro.

5. O executivo do futuro

A crença de que o sucesso anterior garante o sucesso no futuro está cada vez mais fraca. Não acho que a carreira vai acabar. Só acho que é menos previsível o sucesso e que cada vez mais vai se ter menos certeza.

4.3.3 McKinsey&Co., Inc.

Gustavo Pierini

Partner

1. A organização do futuro

As novas organizações vão funcionar ao redor de processos. Um processo atravessa as fronteiras hierárquicas e funcionais que foram arbitrariamente quebradas por força da divisão do trabalho. Um exemplo disso pode ser o pedido de um produto até seu recebimento, que se constitui num processo de vendas e que foi totalmente quebrado. Hoje, com a TI (Tecnologia de Informações), tornou-se possível integrar processos como esse. O chefe de vendas pode fazer tudo porque pode ter uma visão de todo o processo. Como os problemas geralmente ocorrem nas interfaces (fronteiras entre funções e/ou níveis hierárquicos), existe a necessidade de se reduzir o número de níveis hierárquicos e de integrar as atividades dispersas entre as

unidades funcionais. A organização precisa ser vista de forma longitudinal e não vertical.

A estrutura piramidal, com comando de cima para baixo e controle de baixo para cima, era necessária antes da informática. Sem a informática, cabia aos supervisores re coletar e processar as informações e passá-las aos grupos de *staff* que as analisavam e repassavam para que a diretoria emitisse novos comandos, recomeçando, assim, todo o processo. Hoje, o comando/controle com a ajuda da TI não precisa percorrer esse ciclo e tende a ser instantâneo. Também os ciclos tendem a diminuir, passando de ciclos mensais a ciclos diários ou até mesmo instantâneos. A entrada de um pedido, por exemplo, que antes podia demorar um mês, hoje, pode ser lançada diretamente no sistema que encaminha o pedido na mesma hora. Os paradigmas do passado estão obsoletos.

2. O que vai acontecer com as empresas após tantas reduções

A produtividade do mundo vai crescer muito em função da reengenharia, da horizontalização e da tecnologia. Haverá um salto enorme de produtividade. Se as empresas continuarem produzindo nesse ritmo, há possibilidades de deflação dos preços. Há limites para isso: o limite de uso, a questão ecológica/ambiental, a regulamentação de horas trabalhadas etc. Um aspecto que ajuda é que a população no mundo tende a decrescer.

3. Características comuns dos principais executivos

A única coisa em comum, para os bem sucedidos, é a inteligência. Capacidade intelectual. A pessoa pega em micro segundos o que se fala, tem *insights* e elabora. Além disso, são seguros, competentes e conhecem a sua fortaleza.

Há de tudo. Há os organizados e os desorganizados, os cortezes e os grossos, mas, em geral, são meio déspotas.

4. O executivo do futuro e a carreira

Flexibilidade é condição *sine qua non* para se adaptar a esse novo mundo. Capacidade de integrar-se, comunicar-se, negociar *joint ventures*, além da competência. O restante das habilidades são as mesmas de hoje.

Vai existir a hierarquia de qualquer modo. Há uma estratificação, ainda que bem menor. É utopia dizer que não existe.

5 A influência dos altos executivos

A partitura que o principal executivo coloca é que define a empresa. Quem mais modela comportamento é liderança. As mudanças têm que ser sinalizadas por altos executivos. Se o alto executivo não indica isso, nada acontece.

4.4 CONCLUSÃO DAS ENTREVISTAS

No caso dos questionários estruturados, as perguntas 8 e 9 parecem semelhantes. E são, propositalmente, com o intuito de identificar o que muda de fato no executivo do futuro.

Ao caracterizar-se o executivo do futuro (pergunta 8), e ao se perguntar o que é diferente entre o executivo futuro e o atual (pergunta 9), o que se constata - assim como as pesquisas comparativas vistas no capítulo 2 desta dissertação -, é que, na essência, poucas respostas diferenciam os executivos de sucesso do futuro dos de hoje, conforme pode ser observado na tabela que se segue:

Pergunta 8 Como vai se caracterizar o executivo do futuro? Qual(is) será(ão) sua(s) habilidade(s) mais importante(s)?	Pergunta 9 O que de fato muda para o executivo do futuro? O que nele é diferente do executivo de sucesso como os conhecemos e tachamos hoje?
<u>PMC</u> malabarista, empreendedor, viajante, internacional e especialista no negócio	internacional, especialista no negócio, domínio da TI
<u>Korn/Ferry</u> obtenção de resultado através das pessoas, visão, comunicação	visão, administração de RH
<u>DBM</u> auto-gestão da carreira como se fosse o próprio negócio	<i>status</i> se modifica, lealdade e estabilidade se perdem importância, foco no resultado
<u>Fischer&Dutra</u> trabalho em equipe, postura ética e autônomo-empresendedora	visão, criatividade, inovação, trabalho em parceira e equipe, integridade

O que se observa é que há uma exacerbação das características e aspectos comportamentais. Na maioria das entrevistas o aspecto técnico é pouco mencionado e, quando surge, aparece atrelado com a questão negocial ou comportamental. Isto pode significar que o aspecto técnico é tido como um pressuposto básico, dado *a priori*, e que não mais diferencia os executivos. Como se todos já fossem, de ante-mão, tecnicamente hábeis.

Não só as entrevistas com os consultores, mas também a literatura especializada e as pesquisas aqui mostradas apresentam o mesmo enfoque.

5. CONCLUSÃO: VISÃO E DOMÍNIO NO CAMPO DA INFORMAÇÃO

Neste capítulo busca-se destacar o que pode ser mais relevante para o executivo do futuro. A era digital mostrou que a realidade com a qual se lida transcende o espaço físico e está se tornando cada vez mais remota e desmaterializada, graças à tecnologia de informações. As organizações mostraram que sua evolução aponta para formas de organização do trabalho mais flexíveis e empreendedoras.

Considerando este contexto, as habilidades e características mais requeridas do executivo do futuro podem ser resumidas em visão e domínio no campo da informação, pois ambas se constituem em fatores decisivos e determinantes para o sucesso dos executivos e, conseqüentemente, de suas organizações. A seguir, a apresentação e detalhamento desses dois fatores.

5.1 A IMPORTÂNCIA DA VISÃO

*"- Gatinho de Cheschire ... Podia me dizer, por favor, qual é o caminho pra sair daqui?
 - Isso depende muito do lugar para onde você quer ir - disse o Gato.
 - Não me importa muito onde... - disse Alice.
 - Nesse caso não importa por onde você vá - disse o Gato.
 - ... contanto que eu chegue a algum lugar - acrescentou Alice como explicação.
 - É claro que isso acontecerá - disse o Gato - desde que você ande durante algum tempo.
 Isso Alice viu que era impossível negar"*

Lewis Carroll - Aventuras de Alice no país das maravilhas

A visão é a característica *hors concours* dos executivos. O livro "As funções do executivo", escrito por Chester Barnard em 1938 - e que é uma das mais antigas obras tida como referência para se estudar executivos -, já menciona a importância da visão. Não houve bibliografia consultada para esta dissertação que deixasse de ressaltar a importância da visão, considerando-a um aspecto-chave

para caracterizar os executivos de sucesso. Também para o executivo do futuro, a visão se mostra como condição *sine qua non* para garantir o seu sucesso. O que muda é que sua importância passa a ser ainda mais enfatizada num contexto de incerteza e alta competitividade.

A visão não deixa de ter certa familiaridade com o virtual, na medida em que esta pode ser definida como a capacidade de enxergar oportunidades em meio ao *status quo*, geralmente, antes que os outros o façam. Além disso, a visão tem uma função eminentemente prática: direcionar os esforços; nortear a tomada de decisão; e dar a grande mensagem às demais pessoas que trabalham na companhia de onde se pretende chegar, reunindo-as em torno de objetivos e propósitos (valores, crenças e princípios) comuns.

Entre os executivos, há os empreendedores, cuja característica básica é ter capacidade de, ao vislumbrar cenários futuros, tomar atitudes. O espírito empreendedor é estimulado pelas organizações, e não sem razão. É importante considerar que o ato de empreender aguça o lado criativo e prático das pessoas, na medida em que idéias e possibilidades devem ser convertidas em coisas concretas. Não é por acaso que a maioria das organizações tem buscado o espírito empreendedor, não só dos seus executivos, como também de seus funcionários. Geralmente, a empresa promove esse espírito realizando programas de treinamento que abordam este tema, incluindo a importância de empreender em seus jornais internos ou nos discursos de seu presidente.

A rigor, a visão do executivo é uma característica transportada de um conceito que originalmente se aplicava aos grandes líderes políticos e religiosos. Nem mesmo a tecnologia escapa do conceito de visão. Para Pierre Lévy, o lado técnico

dos que promovem as inovações técnicas é apenas uma pequena parte de um projeto maior. Ele afirma que as pessoas que promovem as inovações tecnológicas e que ligam seu destino a determinada técnica são movidas por verdadeiros projetos políticos e pela visão de novos agenciamentos na coletividade. (3)

É importante ressaltar que a visão tem profunda relação com o tempo futuro. Ela se relaciona com o porvir. De certo, seria maniqueísmo pressupor que o rumo da história, das empresas, da ciência e da tecnologia tenha sido determinado por aqueles que têm visão. Sabe-se que muitos acontecimentos e descobertas científicas foram produto do acaso e de incidentes. De qualquer modo, os que têm maior visão, se não determinam os rumos das coisas, influenciam-nas e delas se beneficiam, pelo fato de terem uma percepção mais apurada e adiantada dos acontecimentos.

Filosofias à parte, nos tópicos seguintes será mostrado por que as empresas valorizam tanto a chamada visão e abordado o seu lado prático.

5.1.1 O lado prático da visão

No contexto empresarial, a visão deve ser convertida em ações concretas. Mais do que isso, estas ações devem ser realizadas em consonância com a visão. Sem isso, a visão torna-se apenas discursiva, não levando a resultados e ações efetivas em termos de estratégia e posicionamento competitivo da empresa em seus negócios.

O primeiro passo para fazer da visão uma concreta ferramenta de trabalho, além de concebê-la, é divulgá-la. A tarefa mais difícil é a de convencer as pessoas ligadas direta ou indiretamente à organização que ela faz sentido.

É por isso que para o executivo é importante a habilidade de comunicar e expor idéias. Ele precisa "vender" suas idéias e seus projetos. No caso de um presidente de empresa, ele precisa "vender" a visão que tem da empresa, ou seja, o projeto de organização que vislumbra para o futuro.

Um bom exemplo de como a versão empresarial da visão pode ser transformada em ferramenta pode ser encontrada no artigo *Competing for the future*. Nele, seus autores, Hamel e Prahalad, propõem algumas questões para exercitar o sentido de visão e lançam aos executivos de topo o desafio de responder algumas questões, como, por exemplo: (15)

- "Os executivos seniores na sua companhia têm um entendimento claro e compartilhado de como a indústria deverá estar diferente daqui a 10 anos?"
- "Como os pontos de vista acerca do futuro de seus executivos se contrapõem aos dos concorrentes?"
- "Você gasta a maior parte de seu tempo como engenheiro de manutenção, na preservação do *status quo*, ou como um arquiteto, desenhando o futuro?"

Numa escala de 0 a 10, se as respostas não ultrapassaram 5, é sinal que os executivos na organização devotam muita energia preservando o passado e não gastam tempo suficiente para criar o futuro.

Os autores sugerem algumas indicações para o primeiro homem de uma organização, que podem ajudar na construção do futuro da empresa. São elas:

- olhar para fora;
- desenhar cenários, tanto o geral, quanto o específico do seu ramo de atividades; e
- promover discussões entre os executivos, homogeneizando o entendimento desse futuro, contando com os mesmos para sua concepção, elaboração e implementação.

Outra maneira prática de se instrumentalizar a visão pode ser encontrada no quadro que se segue. Sob o ponto de vista mercadológico, suas questões ajudam a pensar no futuro de forma mais direcionada e organizada:

HOJE	NO FUTURO
Quais são os clientes de hoje?	Quais serão os clientes do futuro?
Quais canais de distribuição são utilizados para atingir seus clientes hoje?	Quais canais de distribuição serão utilizados para atingir seus clientes no futuro?
Quais são os seus concorrentes hoje?	Quais serão os seus concorrentes no futuro?
Qual a base de sua vantagem competitiva hoje?	Qual será a base de sua vantagem competitiva no futuro?
De onde vêm o seu lucro hoje?	De onde virá o seu lucro amanhã?
Quais habilidades ou competências fazem de sua empresa única?	Quais habilidades ou competências farão de sua empresa única?

Fonte: *Harvard Business Review - Competing for the Future*

Segundo os autores, Hamel e Prahalad, se os executivos seniores não tiverem respostas detalhadas para essas questões - ou se as respostas dadas para o futuro forem muito parecidas com as do presente, é sinal de que a empresa corre grande risco de perder a liderança no futuro.

Segundo eles, a preocupação com a chance que a empresa terá de competir no futuro deve ocupar a agenda de todo executivo. Trata-se de um exercício que geralmente começa a ser feito quando o presente se mostra crítico, o que não é o mais aconselhável. O ideal é se antecipar à crise e dedicar parte do tempo a pensar no futuro das organizações como um todo e da empresa, em particular. A antecipação é necessária. Afinal, perguntam Hamel e Prahalad, se os executivos não utilizarem seu tempo para moldar a organização que deverá competir no futuro, quem vai fazê-lo?

5.1.2 Visão, mudança e futuro

Estas três palavras são praticamente indissociáveis quando se pensa em sua manifestação ou no que representam. A visão dá o norte e estabelece onde se quer chegar e, portanto, se projeta para o futuro ou projeta o próprio futuro. Para chegar aonde se quer, é preciso construir a ponte entre o presente e o futuro e, necessariamente, desencadear um processo de mudanças.

Um exemplo disso pode ser demonstrado pela conclusão de um estudo feito pela *Arthur D. Little* e pela *Opinion Research Corporation*, que analisaram a mudança em grandes corporações. Segundo este estudo, o comprometimento dos executivos de nível senior e a visão são considerados os fatores mais críticos para a implementação de mudanças (02).

Não é por acaso que a visão tem importância fundamental e que um executivo de visão seja fator determinante para o sucesso de um empreendimento em meio à instabilidade. O ambiente de mudanças em que se vive, conforme foi retratado em capítulos anteriores - e que, se presume, será ainda mais mutável e veloz no decorrer dos anos -, exige uma liderança com visão. A capacidade de se comunicar de forma clara e de convencer os envolvidos, incluindo pares, fornecedores e funcionários do que se pretende e mobilizá-los nesse sentido é imprescindível para construir a ponte que liga o presente ao futuro. Para isso é necessário ter visão e, ao contrário da personagem Alice, de Lewis Carrol, saber onde se quer chegar, para poder chegar.

5.2 O DOMÍNIO NO CAMPO DA INFORMAÇÃO

"Conceitos e ferramentas, a história ensina repetidamente, são mutuamente interdependentes e interativos. Um muda o outro".

Peter Drucker

Segundo artigo publicado pelo Jornal do Brasil na série "A revolução da informação", *"Até a invenção dos computadores, a palavra informação sempre se referiu ao ato pessoal de ganhar conhecimento. Como alguém que leia livros ou se cerque de sábios. Mas os computadores mudaram nossa visão da natureza da informação e, hoje, a entendemos como algo que pode ser coletado, manipulado, trocado e processado"*.(32-pg12)

Este tópico explora os impactos da informação na atuação gerencial do executivo, não só como processador de informação, mas como alguém que sabe como fazer

uso estratégico desta tecnologia que tende a impactar cada vez mais fortemente os negócios.

5.2.1 Tomando as decisões

A tomada de decisão é um dos aspectos-chave do gerenciamento. Quanto mais alto o posto na hierarquia, maior a sua importância, seja pela importância e peso da decisão, seja pela sua implicação de longo prazo. Como foi visto anteriormente (vide parte III, cap.2, item 2.3.1a,), a tomada de decisão se apóia na utilização de dados e informações propriamente ditos (fatores objetivos), mas também no *feeling* daquele quem toma a decisão (fatores subjetivos). A informação diz respeito aos fatores objetivos.

A tomada de decisão implica em conhecimento e utilização das informações. Com as facilidades geradas pela informática, por meio da Tecnologia de Informações (TI), o executivo moderno se vê diante de uma situação de duplo aspecto. Por um lado, essas facilidades se constituem num auxílio, à medida em que o processamento e fornecimento das informações é rápido e ágil, obtendo-se relatórios nos mais variados formatos e concepções contendo desde o histórico da situação até suas projeções futuras. Neste caso, as informações auxiliam a tomada de decisão fornecendo dados e informações de forma simples e já processada nos moldes que se pretende. Por outro, essas facilidades podem se constituir num obstáculo, à medida que os dados e informações processados sejam feitos para coisas que não necessariamente tenham importância para o processo decisório e, principalmente, sejam gerados em quantidades acima da capacidade de processamento humano. Neste último caso, o que se tem é um colosso de informações que mais atrapalham e confundem, do que ajudam no processo de tomada de decisão.

Tendo em vista que o aumento da quantidade de informações é um fato, e que estas se constituem em parte da matéria-prima que se utiliza para a tomada de decisão, o executivo deve desenvolver a habilidade de lidar com o colosso de informações existentes para lançar mão daquelas que realmente interessam. Ele precisa ter grande capacidade de discernimento.

5.2.2 Analisando a relevância das informações

A maioria dos executivos recebe informações e não dados que careçam ser nelas transformados. Cabe ao executivo atentar para a qualidade das informações que recebe, sob a seguinte perspectiva: dar-se conta de que boa parte dos relatórios da empresa refletem o estilo de pensar e conceber a organização.

Portanto, questionar a relevância das informações é o primeiro passo, não só do ponto de vista quantitativo, mas, e principalmente, do qualitativo. Será que todas as informações processadas pela organização são realmente necessárias? Elas atendem às necessidades de planejamento estratégico e controle? Até que ponto investimentos e recursos físicos e humanos que trabalham na coleta, processamento, análise e distribuição das informações gerenciais redundam numa melhor tomada de decisão por parte dos gerentes que delas se utilizam para administrar melhor a empresa?

Peter Drucker afirma, em um de seus artigos, que a maior contribuição da capacidade que se tem de processar dados está longe de ter sido bem aproveitada no campo administrativo - aqui ele se refere aos escritórios e à parte propriamente burocrática da empresa. Segundo ele, os melhores resultados até então obtidos pela informática têm sido melhor utilizados pelas áreas de produção e desenvolvimento de produto. Afirma, também, que as empresas estão apenas

começando a entender como utilizar a informação como ferramenta no campo administrativo. (11)

Considerando que o conceito, negócio, e a ferramenta, informação, estão se modificando reciprocamente, cabe ao executivo ver de que maneira a informação tem sido utilizada e impactado os negócios. A nova perspectiva para a organização, sugere Drucker, poderia ser diferente de comprar barato e vender caro, e passar a ser um negócio que agregue valor e crie a riqueza.

Mas, segundo o próprio Peter Drucker, *"99% das informações que você (executivo) precisa para administrar sua organização não vêm do sistema de informações. Todas as informações sobre ameaças e oportunidades para seu negócio vêm de fora. Os sucessos são baseados na integração da informação de fora com seu sistema de informações"* (08 - p. 86).

Para Peter Drucker, é importante atentar para o fato de que a maioria das empresas dispõe de um grande número de informações sobre seus clientes. À medida em que a informação dos não-clientes é preterida, a empresa corre o risco de perder importantes mudanças no mercado e de reformular sua visão. Faz a distinção de que os executivos não devem estar dirigidos para os clientes, mas sim para o mercado, o que inclui os clientes e os não-clientes. Segundo ele *"as grandes mudanças começam sempre com os não-clientes"* (08 - p. 87).

5.2.3 Sabendo no que a TI pode ajudar

A TI não impacta tão somente a tomada de decisões. Tornou-se uma ferramenta organizacional que fornece diferentes aplicativos que impactam a forma de organização do trabalho. Um exemplo são os sistemas de rede multi-usuários que

facilitam o trabalho em grupo, permitindo que uma equipe multidisciplinar possa desenvolver um projeto simultaneamente, ainda que geograficamente separada. Outro exemplo são os correios eletrônicos que, em tempo real, levam as mensagens de um computador a outro, permitindo uma comunicação mais rápida e objetiva.

Além disso, como já foi exaustivamente detalhado na Parte II desta dissertação, conta-se hoje com diferentes tipos de organização que só se viabilizam em função da TI. As organizações horizontais e virtuais são exemplos de organizações que só se configuram nestas formas por conta da TI. Até mesmo os processos como a reengenharia e o *downsizing* são dependentes dela. Em síntese, a TI influenciou também os desenhos e as reconfigurações organizacionais mais modernas.

Para aprofundar um pouco mais estas questões, pode-se lançar mão de uma pesquisa conduzida pela *DMR*. Realizada na virada da década de 80 e no começo da década de 90 a *DMR* investigou, junto a milhares de empresas, a natureza e os impactos das mudanças na tecnologia, incluindo aplicações emergentes, benefícios organizacionais e implicações administrativas e gerenciais. (40)

A conclusão a que chegaram é que a TI está atingindo a sua segunda mudança de paradigma. O quadro abaixo ilustra o que está mudando e indica aos executivos de que forma a TI se incorpora à empresa em sua nova fase:

PRIMEIRA ERA DA TI	SEGUNDA ERA DA TI
hierarquia organizacional	organização interligada, baseada em times
computador pessoal	computador de grupos de trabalho
ênfase no individual	ênfase no grupo
desenho da tecnologia	redesenho completo do sistema de trabalho
taylorismo	reengenharia
usuários técnicos	apoio direto a todos os tipos de usuários
instalação de tecnologias	liderança para mudar a maneira de trabalhar

Fonte: com base na pesquisa realizada pela DMR (40)

Considerando o exposto, o executivo precisa estar atento às inúmeras interfaces nas quais a TI tem participação. Seguramente, um executivo não precisa saber como funciona um programa no que concerne à sua operacionalização propriamente dita, mas precisa conhecer que produtos e subprodutos podem ser obtidos a partir de sua utilização.

Há um potencial estratégico da TI que precisa ser aproveitado. Cada vez mais, as empresas estão deixando de usar a TI para gerenciar exclusivamente suas operações internas, como finanças e recursos humanos, e passando a utilizá-las nas atividades voltadas para fora da empresa como *marketing* e vendas.

A linguagem ligada às novas tecnologias de informação e suas facilidades precisam ser bem assimiladas para que o executivo saiba de que possibilidades dispõe, contando com a ajuda dessa importante ferramenta em sua administração, seja para tomar decisões, gerir recursos ou redesenhar seus

negócios. O executivo precisa se dar conta que uma utilização adequada da TI tem força suficiente para transformar seu negócio. A TI tem, portanto, um caráter estratégico.

5.2.4 Perguntando mais do que respondendo

A arguição é de fundamental relevância no gerenciamento com base na informação. Uma boa parte dos executivos que deram seu depoimento na obra *"What works for me"*, e cujos pontos principais foram descritos anteriormente, assinalam a importância de se saber perguntar.

A arte de perguntar é de grande auxílio num contexto em que a quantidade de informações e as possibilidades de respostas são enormes. Isto implica em focalizar principalmente o problema e não a resposta. Um conhecido professor de química do cursinho Universitário costumava dizer que se uma pessoa tem 5 minutos para resolver um problema, ela deve perder 4 entendendo o problema e apenas um para resolvê-lo.

Vale lembrar que, geralmente, os dados processados e analisados não apresentam erros conceituais em si mesmos. A consistência dos dados e a qualidade dos relatórios pode ser perfeita. Mas quem pode garantir que sejam relevantes? Mesmo a quantidade de informações geradas pode ser restrita. Mas quem pode definir essa redução em termos do que interessa e do que não interessa? Quanto às ferramentas disponibilizadas pela TI, quais delas são as mais adequadas para que a empresa alcance os resultados esperados?

Portanto, trata-se aqui de uma questão anterior ao processamento, à difusão da informação ou à utilização de uma nova ferramenta. É uma questão

eminentemente conceitual. O executivo que sabe perguntar leva vantagem na identificação e na definição do problema, de forma correta e com requintes de detalhe, para só então perder-se nos dados, informações e ferramentas que estão ao seu alcance.

5.3 O QUE DE FATO MUDOU PARA OS EXECUTIVOS NA ERA DA INFORMAÇÃO

Sentimos que, mesmo depois de serem respondidas todas as questões científicas possíveis, os problemas da vida permanecem completamente intactos.

Ludwig Wittgenstein

Visão e domínio no campo da informação foram colocadas lado a lado como as capacidades decisivas para o bom desempenho do executivo na era digital. Ambas são capacidades intangíveis. Ainda que se lance mão de ferramentas e metodologias que possam incrementar ou ampliar o desempenho nesse âmbito, em última instância, trata-se de capacidades subjetivas.

Não existe um treinamento que capacite um executivo a ser um homem de visão ou a fazer uso estratégico da TI. O que se tem são programas que mostram cenários, experiências, exemplos, práticas e ferramentas. São subsídios que alimentam, mas que não criam essas capacidades.

Não é por acaso, portanto, que quando se discorre sobre o executivo do futuro o enfoque seja predominantemente comportamental. Assim, resta às empresas alimentar o mais que puderem essas duas capacidades, pois nelas reside o diferencial competitivo de seus executivos.

Como afirmou Pierre Lévy, o lado técnico é apenas uma pequena parte de um projeto maior (vide item 5.1). Esta afirmativa ilustra com precisão o quanto visão e tecnologia encontram-se relacionadas. Considerando que na era da informação a tecnologia de informações é a preponderante; que a informação passa a se constituir num recurso-chave; e que o capital mais importante passa a ser o intelectual, torna-se necessário saber utilizar a TI estrategicamente.

Não se deve estranhar o fato de que as pesquisas, os depoimentos dos executivos, as entrevistas com consultores e a vasta bibliografia aqui pesquisada não encontraram respostas inusitadas para caracterizar os executivos do futuro. O mais importante é que a tendência que se apresenta em todas essas fontes é calcada em aspectos subjetivos, intangíveis, ou caso se prefira, comportamentais.

Afinal, esta é a resposta para a era da informação que será predominantemente um mundo de signos no qual a realidade transcende o espaço físico e a materialidade das coisas. A era da informação já delineia seus rumos de forma vigorosa. Portanto, o futuro já começou!

NOTAS E CITAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS

- 01 AMROP INTERNATIONAL e HARVARDY UNIVERSITY, ELY, R. e MCCORMICK, J - The new international executive: business leadership for the 21st century. [S.l]. [1994?]
- 02 ARTHUR D. LITTLE, Perspectives on Industry and Tecnology - leadership and vision critical to implementing change. Cambridge, Massachusetts: Prism/ first quarter. 1994.
- 03 BERNARDI, Maria Amália, O trabalho no próximo milênio. In Revista Exame, edição 564, ano 26, n. 17. 17/agosto/1994.
- 04 BYRNE, John A. The virtual corporation. Business Week. n. 3292, Feb. 08, 1993. p. 36-41
- 05 CABRERA, Luis C. Q. In O novo executivo internacional do século XXI - paper com base na pesquisa The new international executive: business leadership for the 21st century, AMROP INTERNATIONAL e HARVARDY UNIVERSITY, 1995
- 06 DRUCKER, Peter F., The information executives truly need - In Harvard Business Review, v. 73, n. 1, Jan.-Feb. 1995. p. 54-62
- 07 DRUCKER, Peter F. *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. Tradução por Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1992. Tradução de *Managing for the future*.
- 08 DRUCKER, Peter F. A reengenharia é uma necessidade. In Revista Exame, edição 560, ano 26, n. 13, 22.junho 1994. p. 86-87
- 09 DRUCKER, Peter F. - The coming of organization, In Harvard Business Review, v. 66, n. 1, Jan.-Feb. 1988. p. 45-53
- 10 DRUCKER, Peter F. Tomorrow's manager. In Success, V. 40, Oct 1993. p. 80
- 11 DRUCKER, Peter F. The new society of organizations. In Harvard Business Review, V. 70, n. 5, Sept.-Oct. 1992. p. 95-104
- 12 EXAME. Multimídia, a idéia que seduz gigantes, edição 536, ano 25, n. 15, 21.07.93. p. 130-132
- 13 GARETH, Morgan. *Images of organization*. Great Britain: Sage Publications, 1986

- 14 GAZETA MERCANTIL Uma patente une GM, Ford e Chrysler, 14/ abril/1993. p. 12
- 15 HAMEL, Gary e PRAHALAD, C. K.. Competing for the future. In Harvard Business Review, v. 72, n. 4, July-Aug. 1994. p. 122-128
- 16 HAMIT, Francis. *Realidade Virtual e a exploração do espaço cibernético*. Rio de Janeiro: Berkeley Brasil Editora, 1993
- 17 HANDY, Charles - *The age of unreason*. Boston, Massachussets: Harvard Business School Press, 1990. 278 p.
- 18 HARRIS, George , The post-capitalist executive: an interview with Peter F. Drucker. In Harvard Business Review, v. 71, n.3, May-June 1993. p. 115-122
- 19 HAUBER, Ecléa. Organizações em aprendizado. In Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGV.
- 20 HELLER, Robert. That demerger: some caveats about following the trend. In Management Today, Oct 1992. p. 35-38
- 21 HORTON, Thomas R. *The C.E.O. Paradox*: the privilege and accountability of leadership. New York: AMACOM, 1992. 172 p.
- 22 HORTON, Thomas R. *What works for me* - 16 CEOs talk about their careers and commitments. New York: Presidents Association - Random House Business Division, 1986. 436 p.
- 23 HUEY, John. The new post-heroic leadership. In Fortune. v. 129, n. 5, Feb. 21, 1994. p. 42-50
- 24 INNOVACION PERIODÍSTICA DA UNIVERSIDADE DE NAVARRA - ESPANHA: In Seminário New Media, São Paulo, em 21/03/94
- 25 KORN/FERRY INTERNATIONAL, COLUMBIA UNIVERSITY GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS. Reinventing the CEO - 21st Century Report, A journal on critical issues affecting senior executives and the board of directors, v. 1, n. 1, 1989.
- 26 LÉVY, Pierre. *As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática*. Rio de Janeiro: Editora 34, 1a. ed., 1993. 203 p.
- 27 MCCLELLAND, David C. e BURNHAM, David H, Power is a great motivator. In Harvard Business Review - Jan.-Feb., 1995

28 O ESTADO DE S.PAULO. Ford, GM e Crhysler fazem projeto único. In Caderno de Economia, 15/abril/1993. p. 12

29 OGDEN, Dayton . Estratégias de sucesso para o século 21. In Spencer Stuart Search Consultants. 1992.

30 OSTROFF, Frank, SMITH Douglas. The horizontal organization. In The McKinsey Quarterly, n. 1 1992, p. 148-168

31 OXNER, William, CHARLAB, Sérgio. A revolução da informação - o seu futuro eletrônico. In Jornal do Brasil, 12/01/95. p. 16-17

32 OXNER, William, CHARLAB, Sérgio. A revolução...24/11/94. p. 12-13

33 PAGE, Dan. Executive Education turns 50. In Harvard Business School Bulletin; v. 70, n. 2, Apr. 1994. p. 44-52

34 PETERS, Tom. *Rompendo as barreiras da administração: a necessária desorganização para enfrentar a nova realidade*. Tradução de Maria Lúcia G. Leite Rosa. Editora Harbra, 1993. 868 p.

POSTMAN, Neil. *Tecnopólio: a rendição da cultura à tecnologia*. São Paulo: Editora Nobel, 1994.

35 SANTOS, Jair Ferreira. *O que é pós-moderno*. São Paulo, Editora Brasiliense, 10a. ed. 1991. 111 p.

36 SELLERS, Patricia. Does the CEO really matter? In Fortune, v. 123, n. 8, Apr. 22, 1991. p. 80-94

37 SENGE, Peter. The leader's new work: building learning organizations. In Sloan Management Review, v. 32, n.1, Fall 1990. p. 7-23

38 STATA, Ray. Organizational learning in practice. In The McKinsey Quarterly n. 1, 1992

39 THE ECONOMIST. A world without jobs? v. 334, n. 7901, 11 Feb. 1995, p. 21-23

40 TAPSCOTT, Don, CASTON, Ari. *Paradigm shift: the new promisse of information technology*. New York: McGraw-Hill, 1993. p. 337

BIBLIOGRAFIA

APPLEGATE, Lynda, M, CASH, Jr. James I, MILLS. D.Quinn, Information Technology and Tomorrow's Manager. In Harvard Business Review, v. 66, n. 6, Nov.-Dec. 1988. p. 128-136.

BARNARD, Chester - *As funções do executivo*. Tradução por Flávio Moraes de Toledo Piza. São Paulo: Atlas, 1971. 322 p. Tradução de: The function of the executive

BELLOWS, Roger M., GILSON, Thomas Q., ODIORNE, George S. *Habilidades del ejecutivo*, Englewood-Ciffs, Prentice-Hall, 1962. 344 p. Tradução de: Executive skills: their dynamics and development.

BRAGA, Carlos A. P. A economia mundial em 2.010: reflexões sobre os impactos da revolução tecnológica atual. USP - FEA, Instituto de Pesquisas Econômicas. 1988.

BRIDGES, William. The end of the job. In Fortune. Sept. 19, v.130, n.6, 1994 - p. 46 -51

CAMINITI, Susan. Where the CEOs went to college. In Fortune. v. 121, n. 14, June 18, 1990. p. 120-122.

CAMPOS, Heloisa. A hora da inteligência. In VIP Exame. edição 118, ano 14, n. 2, fevereiro/1995. p. 60-62

CASTANHEIRA, Joaquim. A nova aliança nos negócios. In Revista Exame. edição 568, ano 26 - n. 21, 12 outubro 1994. p. 86-91

CHOMSKY, Noam - *American power and the new mandarins*. New York.: Pantheon, 1969. 404 p.

DICHTER, Steven, The organization of the '90s. In The McKinsey Quarterly, n. 1, 1991, p. 145-155

DRUCKER, Peter F. The new productivity challenge. In Harvard Business Review, v. 69, n. 6, Nov.-Dec. 1991, p. 69-79

DRUCKER, Peter F., The theory of the business, In Harvard Business Review, v. 72, n. 5, Sept.-Oct. 1994, p. 95-104

DRUCKER, Peter F. The future already around us. In *Modern Office Technology*, v. 37, Oct. 1992. p. 12-14.

DRUCKER, Peter F. *Formação de dirigentes*. Tradução por Carlos Nayfeld. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 2a. ed, 1971. 405 p.

DRUCKER, Peter F. *Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança*. Tradução por J. R. Brandão Azevedo. Rio de Janeiro: Zahar, 1970. 427 p.

DRUCKER, Peter F. *The effective executive*. London, Heinemann, 1966. 148 p.

DRUCKER, Peter F. - Inovação e espírito empreendedor (*entrepreneurship*): prática e princípios. São Paulo, Pioneira, 1986. 378 p.

DRUCKER, Peter F. - As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão de mundo. Tradução por Carlos Afonso Malferrari. São Paulo, Pioneira, 3a. ed., 1993. 239 p. Tradução de: *The new realities: in government and politics in economics and business in society and world views*.

HAAS, Frederick (1968) - *Executive obsolescence*. New York, AMA, 1968. 72 p.

HELLER, Robert. *O executivo nú*. São Paulo: Bandeirante, 1985. 336 p.

HELLER, Robert. The manager's dilemma. In *Management Today*. Jan., 1994. p. 42-44

HIRSH, Michael. Slice! Cut! Slash!. In *Newsweek*, Feb. 6, 1995. p. 36-43

HOWARD, Robert. The CEO as organizational architect: an interview with Xerox's Paul Allaire. In *Harvard Business Review*, v. 70, n. 5, Sept.-Oct. 1992. p. 107-123

JENNINGS, Eugene E. *The mobile manager: a study of a new generation of top executives*. New York: McGraw-Hill, 1971. 108 p.

JENNINGS, Eugene E. (1972) - *O executivo: autocrata, burocrata, democrata*. Tradução por Oswaldo Chiqueto. São Paulo: Pioneira, 1972. 213 p. Tradução de *The executive*.

KATZENBACH, John R., SMITH, Douglas K. The discipline of teams. In *Harvard Business Review*. v. 71, n.2, Mar.-Apr. 1993. p. 111-120

KRANNICH, Ronald L., KRANNICH Caryl R. *Network your way to job and career success: the complete guide to create new opportunities*. Masassas, VA: Impact Publications, 1989. 147 p.

LEWIN, Arie Y., STEPHENS, Carroll U. CEO attitudes as determinants of organization design: an integrated model. In *Organization studies* 1994, 15 Feb.. p. 183-212

LOWE, Janet. *O império secreto: como 25 multinacionais dominam o mundo*. Tradução de Isabel Paquet Araripe. Rio de Janeiro: Berkeley, 1993. 374 p.

MARROW, Alfred J. *Behind the executive mask: great managerial competence though deeper self-understanding*. New York: AMA, 1964 143 p.

MCCART, John J. *Por que os gerentes falham: e como remediar isto*. São Paulo: McGraw-Hill, 7a. ed., 1987. 110 p.

MCKINSEY. In paper com base em Who needs the boss, Fortune, 05.07.90, The 100 best companies to work for in America, Levering, Robert e Katz, Michael, When giants learn to dance, Kanter, Roseabeth M.

MORIN, Edgar. *O enigma do homem: para uma nova antropologia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1975. Trad. de: Le Paradigme perdu: La nature humaine. p. 227

OLIVEIRA, Djalma P. R. *O executivo estadista: uma abordagem evolutiva para o executivo estadista e empreendedor*. São Paulo: Atlas, 1991. 332 p.

ORTIZ, Renato. Fim de territórios cria novos poderes. In *O Estado de S.Paulo*, 30 de outubro de 1994. p. D 13

PETERS, Tom. Going "horizontal" in your career. In *Industry Week*, v. 242, Jan. 04, 1993. p. 47-50

RATTNER, Henrique. *Tendências e incertezas nos rumos ao século XXI*, USP - FEA - Instituto de Pesquisas Econômicas, 1988

RATTNER, Henrique. *O novo paradigma industrial e tecnológico*, USP - FEA - Instituto de Pesquisas Econômicas, 1989

SLEVIN, Dennis P. *The whole manager: how to increase your professional and personal effectiveness*. New York: Amacom, 1991. 422 p.

TAYLOR III, Alex. Tomorrow's Chief Executives. In *Fortune*, v. 117, n. 11, May 9, 1988. p. 30-43

WATERMAN Jr., Robert H; WATERMAN, Judith A., COLLARD, Betsy A., Toward a career-resilient workforce. In Harvard Business Review, v. 72, n. 4, July-Aug. 1994. p. 87-95

WRISTON, Walter B. The state of american management. In Harvard Business Review, v. 68, n. 1, Jan.-Feb. 1990. p. 78-81

ZALEZNIK, Abraham. Managers and leaders: are they different? In Harvard Business Review, v. 70, n. 2, Mar.-Apr. 1992. p. 126-135