

Obsolescência profissional: como os executivos podem detê-la ?

Chu Wan Tai

Professor Assistente do Departamento de Administração da
FEA-USP

*“Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades.
Muda-se o ser, muda-se a confiança;
Todo o mundo é composto de mudanças,
Tomando sempre novas qualidades.”*

Rimas Camões

“Homem absurdo é aquele que nunca muda”

**Discurso de Guerra
George Clemenceau**

*“A mudança é inevitável. Num país progressista a mu-
dança é constante”.*

**Discurso de 29-X-1867
Disraeli**

INTRODUÇÃO

Há, nos últimos anos, um interesse cada vez maior por assuntos na área de administração, organizações, aplicação das teorias de ciências humanas nas empresas e assim sucessivamente. Na lista de livros mais vendidos aparecem, curiosamente, obras sobre a vida organizacional ao lado de obras de ficção como *Iacocca - uma autobiografia*, *Made in Japan* (Morita, 1986), *McDonald - behind the golden arches* (Love, 1986), entre outros.

Por que o interesse repentino nessas obras? As empresas privadas do mundo capitalista deixaram de ser causadoras de todos os males do Universo e tornaram-se a sua salvação? Por que essa busca insaciável por obras, seminários, cursos, conferências, *workshops* que os profissionais procuram avidamente em todas as suas áreas de atuação?

Naturalmente, poderíamos ter inúmeras opiniões e explicações para tal fenômeno, mas para a nossa análise, nos restringiremos às seguintes hipóteses:

- As pessoas trabalham, vivem, compram, vendem e negociam com organizações na sua vida cotidiana. Logo, uma compreensão delas ajuda e muito a sua vida.
- Apesar de todas as críticas, as organizações privadas ainda são um local relativamente democrático, onde a ascensão profissional e pessoal podem ser atingidas por competência pessoal.
- As empresas estão mais abertas para estudo e análise. Por outro lado, há uma busca ávida por assuntos nas escolas de Administração. Um diploma de adminis-

trador tornou-se um pré-requisito para ingresso nesse maravilhoso e desafiante mundo das organizações.

- Só os Estados Unidos formam por ano cerca de 72.000 MBA (*Masters in Business Administration*). No Brasil, a busca por cursos de administração aumentou consideravelmente (não discorreremos sobre a sua qualidade mas quanto à quantidade).
- As mudanças estão ocorrendo num ritmo frenético e as pessoas têm receio de ficarem para trás.
- As teorias modernas ou “modismos” atacam a área de administração com uma voracidade incrível (*Business Week*, 1986). Dezenas de milhares de obras são anualmente escritas nessa área.

Os exemplos são inúmeros e concluímos que o campo é fértil, com alta taxa de crescimento. Isso ocorre porque as pessoas, assim como os conhecimentos, estão se tornando obsoletos numa velocidade cada vez maior. Se em épocas passadas, um profissional (para a nossa análise consideraremos como profissional todo indivíduo que, para exercer sua função, tenha um curso formal de n anos) formado tinha o seu ingresso e ascensão na carreira garantidos, atualmente isso não é mais verdadeiro. A concorrência se torna a cada dia mais acirrada e a perda ou desatualização de seus conhecimentos ocorre em grande velocidade.

O presente estudo procura mostrar que esse processo é inexorável. Para uma categoria profissional que tem como garantia de seu sustento apenas os conhecimentos tão arduamente conquistados, a situação pode se tornar dramática. Afinal, qual a empresa que contrataria ou manteria nos seus quadros um profissional desatualizado e incompetente para o exercício de suas fun- ▶

ções? E há pouco que o indivíduo possa fazer; ele não consegue deter a sua obsolescência, apenas adiá-la.

O estudo traz algumas restrições que são:

- *obsolescência profissional*: interessa-nos apenas essa faceta de vida profissional, no sentido que a pessoa precisa ter estudo formal (seja em instituições de ensino ou empresas para o exercício de sua função). Em muitas empresas estatais, no Brasil, a ocupação de certos cargos de chefia ou de gerência é restrita aos possuidores de diploma em curso superior. Para satisfazer uma competente e adequada exigência, o indivíduo deve ter certas habilidades, atitudes e sobretudo conhecimentos;
- *executivos*: são pessoas que chefiam outras pessoas e têm influências nos resultados econômicos da empresa. Nossa definição é bem mais ampla do que a proposta pelo Dr. Fuerstenthal (1987) que define o executivo como detentor de três funções na empresa: continuidade-lucratividade-cultura da empresa.
- *adiar*: aí a nossa posição é radical. Somos do parecer que esse processo é adiável, porém inevitável. Seja por questões de idade ou de temperamento pessoal, o executivo cedo ou tarde torna-se obsoleto e, dentro dessa teoria de "Darwinismo econômico", deve ceder o seu espaço aos mais jovens: *only the fittest survive*.

Finalmente, o estudo não tem a pretensão de trazer respostas, mas suscitar questões que esperamos sejam polêmicas e, nas suas discussões, possam ampliar os nossos conhecimentos sobre esse tema que seguramente afeta a todos os leitores.

METODOLOGIA

O estudo é baseado em especial nas leituras efetuadas pelo autor nos últimos três anos, assim como em experiência profissional nas áreas de recrutamento, seleção e recolocação de executivos e direção de cursos profissionalizantes para executivos. As observações, discussões, leituras e cursos assistidos assentaram algumas idéias básicas. Livros de D. Quinn Mills, respeitável professor de Harvard (1985), John Naisbitt (1982, 1985), Peter Drucker (1986), Alvin Toffler (1985) e Rosabeth Kanter (1983) entre outros, contribuíram para uma sedimentação teórica das idéias. Por outro lado, a vivência prática no dia-a-dia da empresa e o convívio com outros colegas profissionais reforçaram alguns conceitos.

Por uma questão de comodidade e de novidade, a maioria das obras pesquisadas são em inglês.

HISTÓRICO

As empresas estão passando por uma profunda reestruturação. Essas mudanças provocam tremendas influências nos indivíduos, que passam grande parte de suas vidas numa organização. Vejamos o que aconteceu com o mercado de trabalho nos Estados Unidos, no período entre janeiro de 1985 a junho de 1986. A redução no quadro de pessoal, e especificamente na gerência média, foi dramática (Business Week, 1986):

Companhia	empregados afetados	% da força de trabalho
Apple Computer	1200	20
ARCO	6000	18
AT&T	35251	10
CBS	1175	14
Cessna Aircraft	1000	21
Combustion Engineering	7300	20
Du Pont	12000	11
Fastman Kodak	13700	10
Exxon	6900	17
General Electric	26000	8
Greynhound	3000	21
Intel	2600	10
Polaroid	750	5
Union Carbide	8000	8
Wang Laboratories	3200	10

O que mais chama a atenção é que as empresas listadas são normalmente as mais bem administradas frequentemente citadas em livros e publicações como empresas de ponta. São essas as empresas que investem em recursos humanos, contratam consultores, financiam pesquisas e são modelos de administração para as demais nos Estados Unidos e exterior. Isso prenuncia uma tendência de mudanças radicais.

Vejamos o que dizem alguns autores sobre essa tendência de mudanças:

- William Ouchi - aclamado autor do livro *Teoria Z* (1984) e professor de UCLA - diz que as empresas são arrançadas em três formas básicas. Forma em U (unidade), H (holding) e M (multidivisional). Na primeira predomina a estrutura funcional e a organização é unificada. "Nenhuma subunidade tem o seu próprio lucro e perdas, não pode ser tratada como uma unidade autônoma de lucros. Cada subunidade é inteiramente dependente de outras, a organização tende a ser altamente centralizadora... Como resultado, o dirigente máximo não possui medida simples e completa de cada subunidade e deve, pois, depender de um controle centralizador." O autor defende que esse tipo de organização é mais adequado para as pequenas empresas.

O estilo de organizações de tipo H é de entidades operativas atuando em áreas não relacionadas. Cada unidade relativamente autônoma tenta maximizar seus ganhos e a administração central funciona mais como um "banqueiro central", recebendo e alocando recursos financeiros, humanos e materiais.

Para o autor, a terceira forma de organização é a ideal e aquela que traz maiores benefícios. Esse tipo de organização desenvolveu-se nos Estados Unidos nos últimos 50 anos e em países da Europa Ocidental. É uma forma intermediária entre as empresas tipo U e H. Suas unidades operativas são interdependentes. Afirma o autor que "... a realidade dos negócios da Companhia é de que cada uma das partes é parcialmente independente e parcialmente dependente no todo... A sociedade M só se torna bem-sucedida se mantiver um balanceamento. ►

- O conhecido autor e estudioso das organizações Peter Drucker, que dispensa maiores apresentações, no seu último livro (1986) diz que a economia está passando, ou passa imperceptivelmente para a grande maioria das pessoas, por profundas mudanças nas suas fundações e estruturas. Diz ele que as três principais tendências são: a economia de produtos primários está se dissociando da economia industrial; nas economias industriais, maior produção não significa maior número de empregos; o movimento de capitais, ao invés de movimento de bens e serviços (economia simbólica X economia física) é agora a força motora da economia mundial.
- O professor D. Quinn Mills, da Harvard Business Scholl, escreveu um livro (1985) que foi considerado pela revista *Business Week* como um dos dez melhores publicados nos EUA sobre administração. O autor inicia a obra com a frase: “O *status quo* de hoje é a mudança”, as organizações não fazem coisas, mas pessoas. O que interessa é o *esforço, imaginação e adequação* dos indivíduos que compõem uma organização (grifo nosso).
- O escritor Alvin Toffler (1985), conhecido mundialmente pelas suas previsões, descreveu esse problema das mudanças organizacionais com muita propriedade. Chama ele algumas organizações de dinossauros organizacionais, uma espécie grande e poderosa que está em plena extinção. A razão para isso é simples: “ao invés de ser rotineiro e previsível, o ambiente corporativo tem se tornado altamente instável, acelerado e revolucionário”. Os gerentes de hoje são “gerentes de adaptação” e devem ser especialistas não em burocracia, mas em ad-hocracia. “... devem ser capazes de ação radical, dispostos a pensar além do inimaginável: reconceituar produtos, procedimentos, programas e procedimentos antes que a crise faça a mudança radical inadiável...”, “nada é mais perigoso que o sucesso de ontem...” De acordo com a revista *The Economist*: “...As companhias estão aprendendo que para ficar grande nos mercados de hoje têm que pensar pequeno. Eles estão quebrando companhias monolíticas em centros de lucro separados”.
- Para não ficar muito cansativo, citaremos apenas mais uma contribuição, dessa vez de John Naisbitt, autor do livro *Megatendências* (1985). As linhas mestras para eles são:
 - as melhores e mais brilhantes pessoas irão para as empresas que incentivem crescimento pessoal;
 - o novo papel do gerente é o de treinar (*coaching*), ensinar e tornar-se mentor;
 - as melhores pessoas querem propriedade — real e psíquica — de uma companhia; as melhores companhias estão fornecendo isso;
 - as companhias usarão cada vez mais serviços de terceiros;
 - administração autoritária está cedendo vez para administração participativa (*networking*);
 - *entrepreneurship* dentro das companhias — *intra-preneurship* está criando novos produtos e mercados e revitalizando as empresas;
 - qualidade será essencial;
 - intuição e criatividade estão desafiando a filosofia de que “tudo está nos números”;

- as grandes companhias estão imitando as qualidades das empresas menores;
- a aurora da economia de informação apressou uma mudança de infra-estrutura para a qualidade de vida.

Não esgotamos os exemplos, que são inúmeros e de impacto elevado nas organizações. Mas, organizações não existem, são as pessoas que as fazem, crescem e terminam com elas. Como disse um professor de Direito: “a grande empresa é uma ficção jurídica”. Essas mudanças e transformações estão afetando e muito as pessoas que trabalham e crescem nessas empresas dependendo delas. Quantos “dinossauros” estão hoje nas empresas, esperando a sua hora de extinção?

Alguns poderiam dizer que isso que acontece lá fora é totalmente impossível de ocorrer no Brasil. Afinal, nossa realidade é inteiramente diferente. Será? Uma rápida passagem pela história revelará que somos interdependentes e, mais cedo ou mais tarde, os efeitos dessas mudanças chegarão até nós. No campo da administração, o exemplo é patente. Observando a bibliografia de qualquer escola de administração será facilmente constatada a influência do mundo exterior na nossa formação. Logo, queiramos ou não, sofreremos essas forças e a cada dia que passa os nossos executivos ficam mais obsoletos e menos competitivos. E a empresa, para sobreviver, terá que se desfazer deles e procurar uma nova safra de talentos. O mercado é impiedoso.

OBSOLESCÊNCIA: COMO ADIÁ-LA?

É nossa opinião que nada pode deter essa caminhada inexorável do tempo. Com o passar dos anos, os profissionais ficam mais velhos, sua capacidade física e mental tende a perder a vitalidade, tudo se torna mais difícil, os interesses são outros, a vida ensina muitas coisas. A família, a ambição, os filhos, tudo enfim passa a ter outra conotação. A rapidez da mudança das idéias é muito mais acentuada do que a disposição do indivíduo para mudar.

A primeira e maior barreira para adiar essa obsolescência é o próprio indivíduo. Ele deve se conscientizar que os seus conhecimentos — patrimônio intelectual (*Sweat equity*) — devem ser constantemente mantidos. Qualquer investimento, sem manutenção, se deprecia em pouco tempo. No caso de um profissional, isso pode ocorrer em poucos anos (menos de dois a três em alguns casos). Essa manutenção é cada vez mais difícil devido à escassez do tempo. Além disso, o esforço para estudar, ler, pesquisar e criar é enorme. Mas não há outro meio de realizar essa atualização e repor aquilo que anos de estudos e trabalho acumularam, mas que uma nova descoberta ou teoria destruiu em poucos minutos. No Brasil, devido às características do nosso mercado e às mudanças da economia, a atualização é fator de sobrevivência profissional. Senão vejamos:

- em menos de um ano e meio, tivemos quatro reformas econômicas que afetaram a vida de todas as empresas que atuam no Brasil;
- tivemos oito leis trabalhistas nos últimos oito anos. Agora o Governo submeteu ao Congresso uma nova Lei de Greve, que regulamenta a relação trabalho-capital;

- no mercado financeiro tem-se, em média, uma Resolução a cada quatro dias, alterando drasticamente “as regras do jogo”;
- a reforma política e social, que afeta todas as relações da Sociedade, está sendo discutida em comissões da Constituinte.

Tudo isso mostra que a única certeza que os executivos têm é que a cada dia eles sabem menos. O conhecimento virou um *commodity*. Como tal, seu preço (e valor) flutua enormemente. O que é valioso num momento poderá não sê-lo no momento seguinte.

Ao contrário de outros trabalhadores que vendem sua força braçal, os executivos vendem sua força intelectual. Afinal, o que fazem os executivos a não ser planejar, analisar, controlar, prever, organizar, administrar etc? Todo o seu trabalho e modestas contribuições são inteiramente de um esforço físico. Aliás, há executivos que nunca viram um produto ou puseram os pés na fábrica. Com essas rápidas mudanças a sua contribuição torna-se nula com o passar dos anos ou, em alguns casos, até negativa. O que resta aos executivos fazer diante desse quadro sombrio? A nossa opinião é que em primeiro lugar eles devem ter essas informações e ser conscientes. Segundo, esforçar-se para que a sua taxa de obsolescência seja a menor possível via estudos e pesquisas.

A responsabilidade por essa atualização pode ficar com escolas, Estado, empresas e com o indivíduo. Pois é de interesse de todos que a vida útil dos profissionais seja a mais longa possível.

Os mecanismos mais usuais para adiar essa obsolescência são: estudos (formais e informais), viagens, contatos com pessoas de diferentes origens e culturas, leituras de livros e revistas, seminários, conferências, *workshops* etc. Os métodos variam para cada indivíduo, dependendo de sua disponibilidade de tempo e recursos, além de seu interesse. Mas o executivo deverá fazê-lo. Afinal, o maior beneficiado será ele mesmo.

CONCLUSÕES

O mundo está mudando a passos céleres: valores, normas, economia, crenças etc. O que era sagrado e definitivo, hoje não o é mais. Nada é eterno. O trabalho de um executivo é acompanhar e se possível influenciar essa mudança. Ele administra milhões, interfere no bem-estar de pessoas, suas decisões têm um impacto econômico e social na vida de muita gente. Se essa consciência é importante para os executivos, ela é indispensável para os consultores ou profissionais de Desenvolvimento Organizacional, pois é a eles, em última instância, que as empresas e executivos se dirigem para solicitar auxílio e apoio.

Provocar discussão e suscitar elementos que esclareçam melhor e de maneira abrangente o tema foi o objetivo deste trabalho.

Referências Bibliográficas

IACOCÇA, Lee & NOVAK, William. *Iacocca: uma autobiografia*. São Paulo, Cultura, 1985. 399p.

Made in Japan: Akio Morita e a Sony. São Paulo, Cultura.

LOVE, John. *McDonald's - Behind the Arches* Bantam Books, 1986.

Business Fads - Business Week. 20/1/86.

Palestra de A.H.Fuerstenthal em seminário Catho no dia 1/6/87

MILLS, Daniel Quinn. *The new competitors*. New York, Wiley, 1985. 391p.

NAISBITT, John & ABUDERNE, Patricia. *Re-inventing the corporation: transforming your job and your company*

for the new information society. New York, Warner, 1985. 308p.

NAIBITT, John. *Megatendências: as dez grandes transformações ocorrendo na sociedade moderna*. São Paulo, Abril, Circulo do Livro, 1982. 251p.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *The frontiers of management* - TalleyBooks, 1986

TOFFLER, Alvin. *The adaptive corporation*. New York, McGraw Hill, 1985.

KANTER, Rosabeth Moss. *The change masters: innovation and entrepreneurship in the american corporation*. New York, Simon Schuster, 1984. 432p.

JACKSON, Stuart, ed. “The end

of corporate loyalty” — *Business Week*, New York (2957): 52-7, August 1987.

OUCHI, William G. *The M-Form society*. Cambridge, Addison Wesley, 1984.

PINCHOT, Gifford. III, *Intrapreneuring*, Harper & Row-1985.

DALTON, Gene Wray, ed. *Novations-strategies for career management*. Foresman & Company, 1986.

WANG, A. *Lessons*, Addison-Wesley, 1986.

PETERS, Tom & AUSTIN, Nancy. *A passion for excellence*, Random House, 1985.

“Inc.”—“what MBAs think about entrepreneurship: an exclusive poll”, *Venture*, June 1987.

Recebido em setembro/87