

---

# Sucessão de executivos nas empresas familiares brasileiras: uma proposta

---

Cleber Aquino

Recebida em fevereiro/2000

O texto a seguir insere-se em projeto maior de **Sucessão e Profissionalização** das empresas, sobretudo as familiares, contribuindo para a formação e o desenvolvimento de líderes empresariais e gestores de organizações em direção ao próximo milênio, no qual os empreendimentos terão de atuar com alta produtividade, sob pena de desaparecerem.

Aborda-se a sucessão de executivos, via jovens universitários — principalmente estagiários e *trainees* —, apresentando a minuta da primeira parte de um programa de **Formação e Desenvolvimento de uma Elite de Gestão** (constituído de duas partes), um projeto pedagógico inovador para as empresas e os grupos empresariais, discutido em atividades de docência, no âmbito acadêmico, no meio empresarial e nos setores de estágios e emprego de universidades brasileiras, principalmente da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo (USP).

O ponto central do programa, ora entregue pelo autor deste ensaio à consideração dos leitores desta Revista, ampara-se em uma convicção: ou a empresa/grupo empresarial opera sob a condução de uma **elite de gestão** (Conselho de Administração, Presidência, Vice-Presidência, Diretoria) ou será implodida no mercado e na sociedade diante da competição globalizada, cruel, impiedosa, agressiva e ambiciosa, na qual só as empresas competentemente lideradas e administradas terão condições de sobrevivência e continuidade. Na administração de um negócio, pontificam o empreendedor, o empresário (acionistas, donos) e o executivo. Este texto se restringe a uma proposta de preparação do jovem executivo, o profissional a ser requisitado para dirigir a empresa ou parte da organização.

Um dos heróis do século XXI será o executivo realmente profissional, extremamente capaz, atuando com autonomia, compromissado com a empresa, dotado de sólida e profunda formação intelectual, cultural e prática, com vivência nos negócios. Em resposta à formação desse tipo de administrador, sintetiza-se uma proposta educacional a ser desenvolvida para jovens com aptidão, potencial e muita vontade para se tornarem executivos e enfrentarem as dificuldades e os desafios da profissão. O

---

Cleber Aquino, Professor Doutor do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Coordenador do Programa **História Empresarial Viva**.  
Fax: (11) 210-6431

programa é o ponto de partida da preparação do executivo, os fundamentos para o estudante entrar no mundo dos negócios; visa, também, compensar as nítidas deficiências dos cursos, seminários de gestão de empresas, universidades e centros de treinamento. Neste texto será apresentada a primeira parte desse programa, referente ao desenvolvimento individual do futuro executivo.

## FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE UMA ELITE DE GESTÃO — DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

### Tarefa I — Análise, avaliação e compreensão das conjunturas mundial e nacional

#### Objetivo

Proporcionar ao estagiário a compreensão gradativa das conjunturas mundial e brasileira, das realidades global e local em que ele se encontra. Ampla visão da vida, do mundo, do Brasil, enfim, da extensa e complexa realidade.

#### Justificativa

É impossível alguém se tornar uma pessoa vitoriosa, madura, civilizada, qualificada, refinada e que ocupe posições de relevância sem que ela tenha nítido entendimento das sociedades global, continental e nacional, e de onde se encontram as **oportunidades** e as **ameaças** de um empreendimento, sobretudo nas etapas de globalização da economia, mundialização da atividade empresarial e acirrada competição em todos os recantos do planeta. Essa tarefa combate uma das graves distorções existentes hoje: a miopia e a incapacidade (ou desinteresse) de programar o futuro. O mundo vai se tornando integrado, interdependente e globalizado, rompendo as cercanias geográficas, notadamente quanto ao comércio internacional e aos negócios. Os líderes e dirigentes do século XXI — e já nos primeiros anos — serão **cidadãos do mundo**, não havendo espaços para a atuação de **cabeças** regionais e, muito menos, voltadas somente para a cidade onde residem. Por outro lado, os avanços da tecnologia e dos meios de comunicação estão apressando a globalização e a interdependência mundial.

Analisar a conjuntura é uma maneira de começar a contemplar a experiência humana, principalmente a empresarial. Qualquer empresa, como manifestação comportamental, cultural, se insere em um contexto amplo; torna-se difícil entendê-la sem a sua localização nos labirintos global, continental, nacional e regional. A empresa, ou o grupo empresarial, é um **pedaço** do ambiente externo. A queda ou a subida das vendas, por exemplo, não ocorre como manifestação isolada do consumidor, mas em virtude de multiplicidade de causas e condi-

cionamentos. Assim, a compreensão da conjuntura requer a apreensão profunda das estruturas ideológica, histórica, política, econômica etc., pois ela resulta de um conjunto de fatos cujas raízes se alojam na estrutura e na História. Para a execução desse encargo, o estagiário será levado a recorrer a variadas fontes, como as mencionadas a seguir.

- Meios de comunicação: jornais, revistas, televisão, rádio etc. No entanto, ele deverá ter maturidade para **deglutir** o noticiário de maneira crítica, interpretativa e madura, dada a tendência dos meios de comunicação para  **mascarar** o significado e a verdade dos fatos. O estagiário será levado a fazer esforço mental para enveredar pelas **entrelinhas** do noticiário, tentando localizar a lógica do mesmo e pinçar a verdade, o fio condutor da conjuntura. A leitura dos meios de comunicação não é só o mero contato com o noticiário, bem como assistir televisão ou ouvir rádio não se resumem a deleite ou a passividade. Deve existir inquietação constante, procurando identificar o pano de fundo das informações. Afinal, a realidade é intermediada aos consumidores pelas pessoas...
- Viagens nacionais e internacionais, chamadas de “Viagens de Observação e Estudos” (VOE). O estagiário deverá realizar viagens pelo Brasil e viagens internacionais. O assunto viagens será abordado mais adiante.
- Entrevistas com personalidades ligadas às conjunturas internacional e nacional, visando à troca de idéias com pessoas experientes, viajadas ou com especialistas em temas conjunturais. Este assunto será tratado com maiores detalhes no tópico **Entrevistas do mês**.
- Leitura de livros, artigos, teses etc. referentes a assuntos mundiais e nacionais. Por exemplo, a China vem apresentando notável progresso nos últimos 20 anos. Torna-se imprescindível ler sobre esse país, certamente uma das nações que dominarão o mundo em breve. Há vasta bibliografia sobre relações internacionais que deverá ser incluída como fonte.
- Participação em seminários, palestras, debates, cursos etc. sobre relações internacionais ou tópicos afins, como, por exemplo, História do Brasil, Comunidade Econômica Européia, Mercosul, Análise de conjuntura etc.
- Outras fontes também poderão ser usadas, dependendo da imaginação e da motivação do estagiário para entender, em profundidade, o mundo e o Brasil, conhecendo as ocorrências em torno dele e da empresa para a qual estará sendo treinado para ocupar posição de gestor.

O estagiário deverá fazer resenhas qualitativas das conjunturas mundial, nacional, regional e local. Qualitativas por exigirem análises aprofundadas sobre o todo conjuntural, com inter-relações dos fatos e acontecimentos, conclusões e estimativas. A resenha visa, também, treinar o jovem em escrita e redação. Para a elaboração das resenhas, independentemente das fontes recomendadas, será importante a leitura dos principais veículos da imprensa, tanto nacional como internacional. As quatro perguntas básicas que devem orientar a elaboração das resenhas são:

- Como está o mundo? Uma análise das relações internacionais, de como o mundo está se estruturando, caminhando na nova ordem internacional.
- Como está o Brasil? Uma análise de suas conjunturas econômica, política, social, cultural, tecnológica, empresarial etc., bem como situar o Brasil no âmbito das relações internacionais, fazendo comparações, verificando a posição brasileira.
- Como está (por exemplo) o Nordeste, o Ceará? Uma análise das regiões nas conjunturas brasileira e mundial, sobretudo, na brasileira.
- Como está a empresa? Uma análise da empresa nos contextos discutidos. Trata-se de uma forma de o estagiário exercitar as reflexões estratégicas, analisando o relacionamento da organização com o ambiente externo.

Dentro da análise da conjuntura, deverão ser programadas, mensalmente, discussões sobre os **temas conjunturais do mês**, aqueles de maior destaque ou relevância, mesmo fora do noticiário. Será alto o grau de capacitação alcançado pelo esse estudante sobre análise, avaliação e compreensão da conjuntura, como subsídio para a formulação de estratégias, as decisões, a identificação de oportunidades e ameaças ao empreendimento. Caso o estagiário internalize o hábito de fazer o exercício permanente de análise, avaliação e compreensão da conjuntura, no futuro fará parte de uma elite de dirigentes com alto grau de entendimento sobre os negócios, sobre a missão empresarial e, o mais importante, com uma visão estratégica de seu papel como gestor.

## Tarefa II — Viagens do mês (VOE)

### Objetivo

Proporcionar ao estagiário a possibilidade de aprendizado e desenvolvimento de potencialidades ao tomar conhecimento de diferentes culturas, experiências de vida e de trabalho espalhadas pelo Brasil e pelo mundo. Colaborar para que ele saia de seu mundo particular, alienante e introspectivo, desinibindo-o e ajudando-o a soltar os grilhões que o mantêm preso à província. **Viajar** constitui um dos métodos de maiores prestígio e prioridade em capacitação e

desenvolvimento de empreendedores, empresários e executivos, notadamente nas grandes empresas.

### Justificativa

Além dos comentários feitos, **viajar** enquadra-se no projeto de aprendizado de pessoas civilizadas, permitindo aumentar os conhecimentos via comparações entre os locais visitados. Ademais, principalmente a visita a ambientes adiantados, ricos em ensinamentos, aguça o ego. Grandes líderes da humanidade e personalidades de atuações notáveis sempre percorreram o mundo, jamais se conformando a ficarem presos às comunidades de origem. **Viajar**, dentre várias vantagens, facilita o desenvolvimento de programas de remanejamento de executivos nas organizações e nas cidades em que a empresa atua. O remanejamento tem sido um dos melhores métodos de capacitação em gestão.

Nesse sentido, recomenda-se a realização de pelo menos uma viagem por mês, começando pelo estado em que a empresa está sediada e, posteriormente, pelo restante do Brasil e, se possível, ao exterior. Essas visitas deverão ser pautadas, com um conjunto de itens a serem investigados, lidos e estudados, incluindo entrevistas com pessoas da comunidade para a exploração da história oral, de enorme validade em um país no qual se ministra a História pela ótica das elites e do tradicional.

Antes de realizar os deslocamentos de observação e estudos (VOE), o jovem deverá ser orientado a montar um *dossier* informativo sobre cada uma das cidades a serem visitadas. O material pode ser obtido em departamentos de pesquisa de jornais, agências de viagens, centros de estudos e outras instituições.

Com base nos dados coletados previamente, o estagiário deverá organizar a pauta de pesquisa do VOE, incluindo o roteiro a ser percorrido, o que vai ser estudado, quem vai ser entrevistado etc. A lista de contatos para as entrevistas deverá ser montada com antecedência. No término do mês, o jovem deverá apresentar resumos e análises comparativas das viagens realizadas. Dessa maneira, ele estará se inserindo no mundo real, tendo contato *in loco* com os problemas, a história, a geografia, a economia, a política, o povo, as relações sociais, os estilos de vida, a cultura, os valores e crenças da comunidade e, principalmente, com o parque empresarial local. Caso consiga criar o hábito de **viajar**, quando for executivo colocará em prática esse procedimento, mesmo estando em férias com a família.

## Tarefa III — Entrevistas do mês

### Objetivo

Proporcionar ao estagiário uma oportunidade a mais de aprender e desenvolver suas potencialidades, mediante

interações com pessoas que têm algo a transmitir. Contribuir para a desinibição do jovem, além de ser um hábito saudável a troca de idéias com pessoas inteligentes, ricas em conteúdo e idéias.

#### Justificativa

Torna-se difícil ocupar posições *top*, vivenciar sofisticados espaços sociais, se não se tem desenvoltura para conversar, intercambiar idéias, aprender com terceiros. Além disso, o ser humano é uma fonte inesgotável de ensinamentos, considerando a biografia de cada um.

As entrevistas deverão ser precedidas de uma pauta, visando ao diálogo orientado. Além do aprendizado, este módulo permitirá ao estagiário ir montando uma rede de amizades de inquestionável validade em futuras funções. O executivo deve possuir um bom acervo de relacionamentos, boas amizades, bons contatos, boas interações humanas. Tem-se por objetivo, aqui, desmistificar a sala de aula e o professor como os únicos sinônimos de aprendizado; o contato com diversos tipos de pessoas, humildes ou sofisticadas, enfim com qualquer ser humano, pode ser muito proveitoso, às vezes até mais do que com aquele docente trancado nas escolas e universidades.

#### Tarefa IV — Leitura do mês

##### Objetivo

Proporcionar ao estagiário a oportunidade de aprender, de desenvolver-se e, acima de tudo, de concretizar um aprofundamento intelectual e teórico sobre a conjuntura, a grandeza e a complexidade da vida, bem como sobre o significado do trabalho.

##### Justificativa

Ler, estudar, conviver, trocar idéias com autores, enfim, fazer uma introspecção intelectual, uma imersão, um aprofundamento sobre a realidade, sobre as **idéias**, bem como interagir com homens de pensamento, são estimulantes exercícios mentais que ajudam a formar o indivíduo culto, profundo, cidadão universal. O indivíduo que não tem o hábito da leitura torna-se superficial e mero **palpiteiro** quando aborda a conjuntura, a realidade, os problemas a enfrentar. No trabalho, por insuficiência intelectual, em virtude da pobreza de pensamento, de visão e de horizontes, limita-se a fazer **as coisas** do dia-a-dia e a reproduzir as rotinas da organização, além de se distanciar da modernidade e dos avanços nos diversos campos de atividade. O executivo deve possuir sólida formação intelectual ou será um joquete de uma engrenagem burocrática, comprometendo o desempenho e o destino do negócio.

Não só os executivos, mas também os empreendedores, empresários e funcionários são carentes de consisten-

te capacitação teórica para fundamentar as experiências práticas com maior convicção. Nada substitui a experiência; porém, ela deve ser reciclada, acobertada, forrada por sólida base intelectual.

Mensalmente, o estudante deverá receber uma lista de no mínimo cinco livros e, no final do mês, apresentar a resenha comentada de cada um deles (sem consultar anotações, audiovisual ou qualquer outro tipo de apoio). Em outras palavras, o conteúdo dos livros deverá ficar internalizado na mente do futuro executivo. Ao término de um ano, considerando-se a primeira etapa de treinamento, o estagiário deverá ter lido e absorvido cerca de 60 livros, índice superior ao do leitor francês e ao de países cultos, isso sem incluir os textos de sua livre escolha. Dessa forma, ele vai sendo preparado para compor uma elite de executivos com elevado nível intelectual.

#### Tarefa V — Cultura (roteiro de eventos culturais)

##### Objetivo

Proporcionar ao estagiário o ensejo de **abrir a cabeça**, mediante a participação em eventos culturais e manifestações artísticas, tornando-se sensível diante do mundo e das tarefas profissionais.

##### Justificativa

O evento cultural leva a pessoa a pensar sobre a temática apresentada e, conseqüentemente, a discutir, refletir, especular sobre a realidade, complementando e ampliando sua educação formal. O envolvimento com acontecimentos culturais ajuda o ser humano a civilizar-se, a desenvolver relacionamentos qualitativos, a ter um sentimento espiritual da vida e do trabalho.

O empresário ou o executivo com boa formação cultural tende a ampliar sua percepção sobre a existência humana, os problemas e as questões conjunturais, além de agir com qualidade. Uma eficaz programação cultural, como exposições de obras de arte, conferências, debates e outros eventos, habilita o indivíduo a incrementar outros aspectos de sua aprendizagem. O estagiário deverá ser orientado em relação aos pontos mencionados a seguir.

- Assistir a filmes, peças teatrais etc. analisando a técnica adotada pelo diretor e, principalmente, o conteúdo da temática abordada. Recomenda-se o método de **perguntar** sobre o filme ou a peça teatral, elaborando uma resenha de forma crítica e inserindo-a nas demais fontes de aprendizado, crescimento e desenvolvimento pessoal. Além de **perguntar**, recorrer a leituras afins, a uma bibliografia que complemente as reflexões sobre o filme ou a peça teatral, bem como assistir a outro evento cultural. Um filme ou uma peça de teatro estimulam os

estudos e debates, às vezes até de maneira mais proveitosa do que um curso, um seminário. Sugere-se, ainda, vincular a peça teatral ou o filme à realidade, explorando todos os ângulos desse tipo de comunicação.

- Aprender a aprofundar-se na metodologia e na arte de **ler** uma obra de arte, infiltrando-se nos detalhes apresentados pelo artista. Trata-se de excelente oportunidade para desenvolver a sensibilidade do executivo. Por trás de uma obra de arte há um gênio, um(a) autor(a) sensível, uma mente privilegiada; a obra em si é um **oceano** de observações e conclusões.
- Participar de programação musical, principalmente de música erudita. Esse é um meio de o estagiário afinar o ouvido, tornar-se melhor ouvinte e aprender a reconhecer as coisas boas da vida. Apreciar uma filarmônica ou um concerto é reverenciar o trabalho de um grande compositor, admirar o trabalho fantástico de uma orquestra sob a batuta de um notável maestro.
- Ao término de um acontecimento cultural, o estagiário deverá tentar conversar e trocar idéias com pessoas conhecedoras da natureza do evento assistido e analisado. Ele deverá usar a programação cultural para exercitar sua mente e desenvolver o esforço de **pensar**, refletindo sobre o filme, o teatro, a obra de arte, as conferências, os museus, uma filarmônica, um concerto etc. Não pode ser esquecido que em breve o instrumento competitivo, o diferencial, será o cérebro. Deve-se, então, desenvolvê-lo intensamente, usando todos os recursos. A programação cultural é fundamental para tanto, daí a recomendação para que o estagiário faça mestrado e doutorado em centros adiantados, visando aproveitar as vantagens culturais das grandes metrópoles.
- Acompanhar a programação cultural, em especial a do eixo São Paulo-Rio, consultando a imprensa, as secretarias de cultura do Estado e do Município, as entidades afins e as publicações especializadas.
- O estagiário deverá ser orientado a ler os suplementos culturais e literários publicados na imprensa, analisando como os intelectuais, acadêmicos, pesquisadores e críticos elaboram as resenhas e os textos.

Como a participação em eventos culturais, o cultivo das coisas do espírito não constitui uma tradição no Brasil, principalmente nas regiões menos desenvolvidas. O jovem não deve encarar a programação cultural como mero lazer, divertimento, entretenimento ou passatempo. Em vez disso, deve extrair ensinamentos de cada evento e elaborar um calendário semestral ou anual como se ele fosse

um seminário, no qual o filme, o teatro etc. sejam as **aulas**, complementadas com leituras, troca de idéias, aprofundamento de temas. Ao término dos 12 meses da primeira fase do programa, o estagiário terá participado de um **seminário** de altíssimo nível, diferente dos seminários dos cursos convencionais. Caberá a cada estagiário organizar o seu roteiro cultural; por exemplo, ele pode organizar um arquivo dividido pela natureza dos eventos, com pastas para cinema, teatro, música clássica etc.

#### Tarefa VI — Social

Não se trata de uma orientação elitista, como à primeira vista pode transparecer, principalmente em uma sociedade como a brasileira, com enorme e revoltante distância entre ricos e pobres, fruto de perversa e secular concentração de renda. Infelizmente, é uma imposição a preparação do executivo de alto nível, por causa dos contatos que ele terá e dos ambientes sofisticados que deverá freqüentar.

#### Objetivo

Proporcionar ao estagiário a oportunidade de vivenciar e criar o hábito de freqüentar espaços socialmente refinados em que haja algo para aprender, notadamente em relação à conduta e às relações sociais. O comportamento pauta-se de acordo com o ambiente em que se vive, o ambiente freqüentado.

#### Justificativa

Quando se ocupa posições elevadas — como é o caso do empresário e do executivo —, a freqüência a locais de elevada categoria torna-se uma decorrência obrigatória. É comum a ocorrência de almoços e jantares de negócios nesses lugares, ocasião em que os empresários, os executivos, os profissionais de alto nível costumam intercambiar idéias, fazer negócios, contatar clientes ou fornecedores etc. O ambiente de elevada linhagem reforça o aprimoramento educacional, cultural, social e comportamental das pessoas, além de as excitar a querer vencer na vida. Trata-se de uma ponte adicional de aprendizado, principalmente sobre a estrutura, o funcionamento dos aludidos locais e o foco de observação na conduta das pessoas. Além do padrão comportamental, reflete o perfil de qualidade de vida da elite local.

#### Tarefa VII — Fundamentos de negócios e administração

Trata-se de um seminário introduzindo o estagiário no mundo dos negócios e na sua gestão. Iniciação para desenvolver sólida competência empresarial e administrativa, minimizando uma formação empresarial calcada na intuição, na improvisação ou apenas na prática. O con-

teúdo do seminário sinaliza para o século XXI, sendo discutidos com os participantes novos valores, idéias, conceitos e paradigmas da atividade empresarial.

#### Objetivo

Proporcionar ao estagiário o conhecimento sobre os fundamentos da atividade empresarial e de sua administração, iniciando sua formação prática e, principalmente, teórica em direção a posições de alto comando ou funções destacadas na organização. O seminário "Fundamentos de Negócios e Administração" tem por base a leitura de textos (livros, artigos, teses, documentos) e **casos**, e a comparação deles com a empresa. Todo o esforço direciona-se para duas vertentes: crítica contundente a práticas, conceitos e crenças da gestão convencional; e discussão de novos paradigmas diante da emergência de um cenário econômico-empresarial diferenciado.

#### Tarefa VIII — Liderança e gestão de pessoas extraordinárias

##### Objetivo

Oferecer ao estagiário subsídios para que inicie sua preparação para a **liderança** e a **gestão** de recursos humanos notáveis, de pessoas e de equipes de trabalho. Trata-se de imenso desafio a ser enfrentado na empresa do conhecimento no final deste século e no início do próximo, principalmente por abranger a gestão de indivíduos **extraordinários**. A empresa competitiva tem como única opção operar com pessoas altamente qualificadas e isso implica padrões de liderança refinados.

Proporcionar ao estagiário conhecimentos no sentido de ele ter noção sólida das relações de trabalho, considerando a cooperação Capital-Trabalho, de indiscutível utilidade na luta competitiva. Uma noção atual e, de preferência, proativa, porque as relações trabalhistas e sindicais estão passando por profundas modificações.

Oferecer ao jovem (futuro executivo) elementos para que ele consiga liderar pessoas excelentes, extraordinárias — atividade complexa, tendo em vista o perfil dos trabalhadores do século XXI, talentosos e, conseqüentemente, como a maioria dos indivíduos notáveis, difíceis de serem geridos. A pessoa talentosa possui um perfil visceralmente diferente das demais, do anônimo, da média da população.

Na realização deste módulo serão utilizados livro de autoria do autor deste trabalho, artigos e textos variados, experiências de seminários ministrados em grandes corporações. O estagiário deverá entrevistar líderes sindicais, executivos de recursos humanos, empreendedores, empresários, intelectuais, debatendo as relações trabalhistas e os caminhos para se obter motivação e colaboração

do quadro de pessoal. A proposta do seminário e os tópicos abordados têm enfoque diferente daquele adotado em universidades e centros de treinamento e praticado nas empresas. Por exemplo, uma das tarefas do estagiário será estudar pessoas **diferenciadas**, tentando identificar suas qualidades e saber como elas foram obtidas.

#### Tarefa IX — Reflexões filosóficas sobre questões relevantes

##### Objetivo

Proporcionar ao estagiário a oportunidade de refletir, questionar e, sobretudo, envolver-se intensamente, abordando questões, desafios, bem como inquietações diante da vida, da existência, de sua passagem pela Terra, de vivências múltiplas do mundo, de relacionamentos com terceiros e no trabalho, de seu papel no planeta e na vida etc.

Provocar estímulos para a elaboração de análises críticas profundas referentes às trajetórias de vida e de trabalho e, acima de tudo, à opção de ingressar no mundo dos negócios — se essa é a melhor escolha ou se é apenas uma ilusão, um engano, por causa do salário, do *status* e das mordomias oferecidas pela atividade de executivo em uma cidade que endeusa os símbolos e estereótipos de hierarquia e *status*.

As respostas do estagiário a diversas interrogações deverão ser obtidas em um processo de auto-análise, de reflexão pessoal, comparando o passado, o presente, os planos futuros e a realidade em torno dele. Trata-se de uma reflexão solitária, um exercício corajoso em busca da verdade e do caminho para o uso eficaz do cérebro e a aquisição do hábito de enfrentar a realidade, mesmo que dolorosa e incômoda.

A tarefa ajudará o jovem a pensar, questionar e debater criteriosamente os caminhos, as estratégias e as decisões da empresa, bem como entender a organização em um contexto maior e não como algo solto no espaço, funcionando no vácuo como induz o pensamento convencional, linear e cartesiano.

No primeiro semestre de 1999, foi realizado no Rio de Janeiro o "Primeiro Congresso Inter-Latino para o Pensamento Complexo", sob inspiração e coordenação do pensador francês Edgar Morin, com a participação de intelectuais brasileiros, da América Latina e da Europa, cujo objetivo foi discutir e instalar o **pensamento complexo** — uma revolução no pensamento e no sistema educacional —, tendo em vista o desafio de enfrentar as incertezas. Trata-se de uma abordagem que privilegia a pluralidade de enfoques, a interdisciplinaridade, a reciprocidade, o intercâmbio e a tolerância dos diversos campos do saber e do conhecimento.

Segundo Frederico Mayor, diretor geral da UNESCO, patrocinadora desse congresso, “o maior erro é isolar um objeto em relação ao seu ambiente, isolar o indivíduo em relação à sociedade, o crescimento econômico em relação ao meio”. E, acrescenta: “A globalidade é a consciência permanente do mundo em sua totalidade e os problemas desse fenômeno mundial devem nos levar a recusar soluções de curto prazo e de curta visão, tendo a convicção de que vivemos o desafio da incerteza”. O prêmio Nobel Ilya Prigogine dizia que os paradigmas da ciência nos fizeram “passar de um mundo finito de certezas a um mundo infinito de questionamento de dúvidas”.

O ensino brasileiro está ancorado em um Segundo Grau calcado na instrumentalidade e na motivação central de aprovar os alunos para a universidade, ou melhor, para passar no vestibular. A universidade, cuja estrutura se tornou pesada demais para responder a contento às questões magnas da humanidade, desvinculada da sociedade, montada em estruturas burocráticas autocentradas e sem conexões, propugna de “forma redutora e utilitarista pelo domínio de respostas técnicas sobre a especulação, da explicação sobre o entendimento; uma estrutura universitária que, em grande parte, é um empecilho ao pensamento criativo e libertário”, como disse uma das professoras presentes ao congresso.

Portanto, a tarefa “Reflexões Filosóficas sobre Questões Relevantes” visa compensar as terríveis deformações adquiridas pelo estudante durante sua educação formal e prepará-lo para a criação de um padrão inovador de pensamento, pois os problemas empresariais são complexos, interdependentes, de causas profundas e impossíveis de serem equacionados de maneira adequada sem uma liderança mentalmente diferenciada. Em virtude dos novos desafios, será difícil ao parque empresarial sobreviver com a atual composição mental dos dirigentes, herança de proposta educacional e cultural linear e improdutiva.

A programação apresentada neste ensaio não deverá comprometer o período de trabalho, em geral oito horas, do estagiário na empresa. A vivência dentro da organização tem poderosa finalidade pedagógica, desde que criativamente conduzida. Poderá haver um acordo com a empresa para que parte dessa carga horária seja utilizada no cumprimento de algumas tarefas extra-expediente formal. Essa flexibilidade é possível na primeira etapa do programa, quando os participantes são estagiários. No caso de *trainees*, o horário de trabalho deverá ser cumprido rigorosamente, uma vez que o jovem já está contratado e iniciando a carreira profissional, ficando a responsabilidade de execução da segunda etapa do programa por conta de sua dedicação extra-empresa.

Terminada a primeira etapa do programa de “Forma-

ção e Desenvolvimento de uma Elite de Gestão”, juntamente com o curso de graduação (de validade questionável, até desprezível quanto à preparação do jovem para líder empresarial ou executivo), o estagiário classificado como **excelente**, de preferência **extraordinário**, é contratado como *trainee*. Instala-se, então, a segunda etapa de sua contínua formação, com a preparação para fazer a pós-graduação (Mestrado e Doutorado) em um centro de excelência no Brasil (de preferência em São Paulo, até como oportunidade para aproveitar os ensinamentos de uma cidade grande) e no exterior, obviamente sob orientação, em um programa de educação continuada. Paralelamente a essa longa e ambiciosa preparação, a empresa deve reorganizar-se, reformulando principalmente as políticas de recursos humanos, visando preparar a **casa** para uma nova geração de talentos executivos. A sucessão de executivos não será benéfica se ocorrer dissociada de uma reformulação da empresa.

## CÓDIGO DE ÉTICA

Durante o desenvolvimento do programa (aliás, a partir do recrutamento e da seleção), o estudante será julgado, avaliado e observado dentro de rigoroso Código de Ética. Esse Código será ampliado e modernizado permanentemente, à medida que se alterarem as relações sociais, principalmente da empresa com a comunidade, apesar de ele estar centrado no estagiário e observar os mínimos detalhes de sua conduta.

As principais normas a serem seguidas pelo estagiário são:

- **Assiduidade** — na execução dos encargos da programação, participando ativamente das tarefas programadas e cobradas mensalmente.
- **Pontualidade** — é imprescindível o profundo respeito aos horários estipulados. Tanto a assiduidade como a pontualidade preparam o futuro executivo para respeitar os compromissos assumidos, afastando-o do comportamento condenável e subdesenvolvido de não comparecer a reuniões sem a devida e justa comprovação ou de chegar depois do horário acertado.
- **Sedimentação de comportamento** — é indispensável que o estagiário sedimente alguns comportamentos, como:
  - conduta civilizada, traduzida em relacionamentos equilibrados e respeitosos nas obrigações e em contatos com terceiros;
  - profundo respeito ao próximo: cumprimento de horário, assiduidade às reuniões, leitura obrigatória da bibliografia indicada;

- psicologia do sucesso, vontade de vencer, não cabendo no programa o estagiário que coloque dificuldades, obstáculos e aja com pessimismo na execução das tarefas;
  - encarar a programação com excessiva seriedade, como trampolim para se tornar vitorioso pelo mérito pessoal e não como algo frustrante, como o cumprimento de um ritual ou a obrigação de esforçar-se. O esforço para a conclusão do programa deve brotar de dentro do jovem, sendo o orientador e a empresa apenas facilitadores do processo.
- **Transparência** — qualidade marcante no Código de Ética e de conduta. Não devem existir mentiras ou traças. Por exemplo, se o estagiário faltar a algum compromisso por razões justas ou não, deverá informar sobre sua ausência.
  - **Consciência ética** — além da avaliação rigorosa da conduta do estagiário, far-se-á um trabalho de doutrinação sobre ética, mostrando ser indispensável, doravante, esse tipo de postura, até como estratégia de diferenciação da empresa na sociedade. O mundo está se institucionalizando e os espaços antiéticos se reduzindo, apesar de a corrupção e as distorções de personalidade serem inerentes ao ser humano em qualquer parte do mundo.
  - **Cidadania** — noções básicas de cidadania serão incorporadas ao Código de Ética, visando internalizar no jovem e futuro executivo que, além de profissional, ele tem compromissos com a sociedade e com a comunidade na qual atuará, cabendo exercer a cidadania na busca e na defesa dos direitos próprios e da empresa, como também entender atitudes de cidadania da sociedade em relação à empresa e a ele próprio.
  - **Comportamento e desempenho** — o Código de Ética não se refere à avaliação do comportamento usual, mediante a qual a empresa se preocuparia mais com o comportamento do que com o desempenho. O desempenho é o pilar básico de sobrevivência e êxito (ou fracasso) do executivo. No entanto, de nada valerá ter um desempenho brilhante se ele comprometer a imagem da empresa com comportamentos antiéticos.
  - **Respeito e amor a si próprio** — o primeiro passo do estagiário para qualificar sua conduta ética é ter respeito e amor por si próprio. Não ocorrendo isso, quando for executivo dificilmente conseguirá atuar eticamente. Ao prezar pela própria individualidade, ele terá inclinação para respeitar e amar o próximo.

## PERFIL DO ESTAGIÁRIO EXCELENTE/EXTRAORDINÁRIO

O estagiário **excelente**, de preferência **extraordinário**, será **construído** no decorrer da programação, desde o recrutamento e a seleção até o término do projeto, ou melhor, até ele morrer, caso a empresa decida investir em seu desenvolvimento. Até **morrer**, porque se o programa for interrompido os hábitos antigos voltarão, fruto de um processo de **aculturação** em que o ambiente força o estagiário ou o executivo a recuperar a sua maneira de ser, sob pena de ser expelido pelo grupo ou pela comunidade. Essa **construção** será feita sobre uma individualidade formada na família, na escola, na comunidade etc., ou seja, será enorme o esforço para essa construção que, inclusive, removerá o **entulho** adquirido pelo estagiário em etapas anteriores de sua formação.

O conceito **excelente**, agora ampliado para **extraordinário**, continua na segunda fase do programa — com os *trainees*. Recomenda-se à empresa a sua implementação desde a busca desse estagiário até a aposentadoria do executivo.

O estagiário **excelente/extraordinário** deverá ser avaliado segundo os parâmetros descritos a seguir.

### • O homem

Avaliar a figura humana do estagiário, como **pessoa**, possuidor de qualidades, de traços de personalidade, de individualidade, de história pessoal. Geralmente o estagiário tem, no início do programa, aproximadamente 20 anos de idade, época em que começa a construir o padrão de excelência em qualquer papel a ser exercido até o final de sua vida. Investigar a educação recebida e os fatores de socialização, principalmente os do âmbito familiar, somados aos das demais instituições de ensino e a variados condicionantes. Verificar se o jovem possui características individuais de vencedor, na vida e no trabalho, sobretudo na vida, pois o trabalho é uma parte da existência. De pouco adianta ter hábitos refinados se ele não tem vocação para o labor árduo, não possui qualidades para guerrear a vida com independência, sem paternalismo. A avaliação do **homem** é primordial, porque jamais sua história e sua biografia estarão dissociadas dos papéis desempenhados na profissão e na sociedade. Na montagem do perfil, sonha-se com a construção de um **novo homem**. Mesmo que a realização desse sonho seja incompleta, luta-se nesse sentido. No momento, o fundamental é concentrar esforços no desenvolvimento individual, como base para o futuro gestor de elite.

### • O profissional

O jovem será julgado como profissional no cumprimento da programação (primeira e segunda partes do pro-

grama). Quando elabora as resenhas dos textos ou estagia nas unidades da empresa ou faz viagens de estudos, ele já está sendo avaliado como profissional. Se ele for bem-avaliado no parâmetro anterior, geralmente será bem-avaliado como profissional, em virtude da estreita relação profissional-homem-profissional. As fronteiras misturam-se. Mesmo desempenhando o papel de executivo, o indivíduo leva sua história de vida. O profissional é definido como o indivíduo que realiza suas obrigações de maneira criteriosa, tendo como compromisso os interesses da empresa, o seu amor próprio, a sua carreira, o seu futuro, mas acima de tudo a empresa.

#### • Outros fatores

O estagiário será avaliado também pelas circunstâncias da vida, de trabalho, enfim, em todos os relacionamentos e vivências com o mundo. Além disso, medir-se-á a individualidade do estagiário, com destaque para alguns pontos: ter a psicologia do sucesso e do vencedor, buscar permanentemente o **pódio**, o êxito, encarando a vida como um magnífico e desafiador espaço de obstáculos, de realizações pessoais e profissionais e um campo ilimitado de ações e desempenho.

Ademais, o estagiário deverá ter a mente aberta para o mundo, pensar elevadamente e com ambição, mas uma ambição administrada, sem comprometer a ética e prejudicar terceiros, bem como fugir da mentalidade **tupiniquim**, procurando exercer seus papéis com grandeza de espírito e visão de estadista. Considerar a educação como o maior patrimônio, como a única alternativa para a preparação para a **vida** e o **mundo**. O **trabalho** deverá ser visto como algo sadio, auto-realização, expressão da potencialidade, esplendoroso e motivador desafio.

Tornar-se **excelente, extraordinário**, significa encarar o trabalho, o estudo e, principalmente, a aprendizagem constante com elevada satisfação, pois esses são os meios para alcançar a vitória e a auto-realização.

A juventude, no limiar do século XXI, por causa das rápidas e profundas mudanças no mundo, do avanço vertiginoso da competição e da globalidade dos problemas, necessita alcançar autonomia, realização pessoal e profissional, e antes dos 30 anos de idade, sem invalidar o contínuo esforço de desenvolvimento.

Com relação ao **profissional**, deve-se acrescentar a aptidão para o cargo e o prazer em ser um executivo, um líder empresarial ou um líder comunitário, porque no final do século XX e no início do XXI o dirigente, assim como o empresário ou qualquer outra liderança responsável, terá compromissos com a comunidade.

O estagiário deverá pensar seriamente sobre sua opção, se está no caminho certo em ser um executivo, um líder de empresa ou de um grupo empresarial. Um dos

fatores de maior peso no sucesso é fazer aquilo que se **gosta**, não se deixando enganar por estereótipos e promessas de mordomias dos cargos elevados ou das funções endeusadas pela sociedade. Ademais, caberá ao estudante otimizar intensamente o estágio como veículo para o aprendizado e o conhecimento sobre a totalidade da empresa, da atividade empresarial, não perdendo oportunidade alguma de extrair lições, por mais simples e modestas que sejam suas obrigações. Finalmente, deverá utilizar a primeira parte do programa como pré-requisito para o êxito de seu crescimento e desenvolvimento individual, lembrando-se de que está sendo capacitado a ingressar em uma geração de executivos e líderes empresariais privilegiados, tanto do ponto de vista intelectual e teórico como do cultural e do social, com visão de mundo e enorme competência para os negócios, a liderança e a gestão. Enfim, um segmento da população que será o responsável pela continuidade e pela perpetuidade do parque empresarial brasileiro, atualmente ameaçado pela globalização.

Vale reafirmar que os 12 meses da primeira etapa do programa de "Formação e Desenvolvimento de uma Elite de Gestão" são um simples ponto de partida. A preparação de um executivo exige um projeto amplo, duradouro, uma educação continuada em que os atos de aprender, de aprimorar-se, de cultivar o desempenho excelente e extraordinário são para a vida toda.

A educação continuada é sinônimo de aprendizado e desenvolvimento permanente. Inclui a pós-graduação em universidade de primeira linha, tanto do Brasil como do exterior, preferencialmente em trabalho conjugado com a empresa. Em outras palavras, o roteiro seria o seguinte: o estudante termina o estágio e, caso seja bem-avaliado, é contratado como *trainee* pela empresa, passando a fazer a segunda etapa do programa, visto que o período de estágio corresponde a modesta semente em sua iniciação profissional.

No programa para *trainee*, o jovem também é preparado para fazer o Mestrado. Se aprovado, a empresa pode oferecer-lhe condições para concluir o curso. No Brasil, ele tem possibilidade de terminar o Mestrado em aproximadamente um ano e meio, incluindo a defesa da dissertação. Bem-avaliado, pode passar a trabalhar em posição condizente com a de um profissional com Mestrado. Terminada essa etapa, e apresentando excelente desempenho, o jovem pode fazer o Doutorado no exterior em, pelo menos, dois anos. Aprovado, pode regressar à empresa e ser promovido a posições mais elevadas, possivelmente em nível de diretoria. Mesmo assim, deverá continuar participando de programas de desenvolvimento, credenciando-se a firmar-se na alta administração. Agindo dessa maneira a empresa realiza, sem traumas, a sucessão planejada dos executivos. Infelizmente, são raras as empresas nacionais que seguem esse caminho que, nas estrangeiras, é um procedimento rotineiro.◆