A escolha dos futuros dirigentes

Claude Genot
Professor de administração na Université de Gestion de la Sorbonne.

I. O PROBLEMA

Em seu livro *In search of excellence*, Th. Peters e R. Waterman identificaram oito atributos que, segundo eles, distinguem as empresas mais bem-sucedidas das demais. Na opinião dos autores, o sucesso dessas empresas deve-se ao fato de elas terem optado pela ação, de estarem sempre à escuta do cliente, de favorecerem a autonomia e a criatividade, de se mobilizarem em torno de um valor-chave, de se restringirem àquilo que sabem fazer, de funcionarem com uma estrutura simples e leve, e finalmente por saberem combinar flexibilidade e rigor. Essas parecem ser, segundo os autores, as razões que levaram tais empresas a figurar no *hit parede* dos mais belos sucessos industriais.

Não há dúvida de que isso tudo tem seus fundamentos, pelo menos os autores merecem que se lhes dê crédito, já que todos nós pudemos, em algum momento, observar a concomitância dessas características com resultados econômicos e sociais particularmente brilhantes. Parece-me, entretanto, que os autores tiram algumas conclusões precipitadas, ao admitir que simultaneidade equivale à causalidade. Será que a verdadeira questão não seria a de saber o que faz com que essas oito características estejam simultaneamente presentes? Tratar-se-ia de um simples acaso?

Quando Alfred Sloan, em 1918, começou a trabalhar na General Motors, a empresa estava em plena crise: conflitos entre os dirigentes, má organização, situação financeira catastrófica... Dois anos mais tarde, A. Sloan assumiu a direção da empresa e esta tornou-se, em pouco tempo, uma das mais bem-sucedidas empresas do mundo. Recordar este fato, de todos conhecido, nos permite avançar um pouco e fazer dois comentários complementares.

1. Ocorre, justamente, que foi por acaso que Sloan foi trabalhar na GM.

2. Sabe-se, também, que foi graças à presença de Sloan que a GM tornou-se uma empresa bem-sucedida, pois ele soube impor um método e um estilo administrativos originais e eficientes.

Assim, sem querer desacreditar os dois autores norte-americanos, somos tentados a atribuir maior importância do que eles à "qualidade da equipe dirigente" e a ver nessa a causa profunda do "sucesso" das empresas. Isso nos leva a formular três novas questões fundamentais:

1. É possível confiar a um só indivíduo, mesmo que ele fosse um novo Sloan, a tarefa de identificar e promover os futuros "dirigentes" da empresa?

2. É possível confiar ao simples "acaso" a possibilidade de as empresas encontrarem o indivíduo adequado às suas necessidades, capaz de decidir sobre seu futuro, como foi o caso, em 1920, para a General Motors?

3. Quais são os métodos e conhecimentos de que dispomos para nos orientarmos na escolha dos dirigentes, uma vez que sabemos das conseqüências de tal escolha para a vida da empresa?

Ao tentarmos responder a essas interrogações e algumas outras, estaremos, ao mesmo tempo, tentando encontrar uma resposta àquilo que acreditamos ser uma das principais questões no que diz respeito ao nosso futuro econômico – o próprio futuro econômico das empresas – e estaremos apresentando às direções gerais alguns dados que podem ser de grande utilidade.

1. A ABORDAGEM TRADICIONAL E SEUS PROBLEMAS

Como as empresas selecionam os homens que se destinam aos postos de chefia?

Muito freqüentemente parecem proceder de modo empírico, ou seja, se contentam em promover os indivíduos cujas qualidades lhes parecem mais adequadas. É fato que no exercício da função alguns executivos parecem ter maiores facilidades do que outros. Chamando a atenção sobre si próprios, em função dos resultados obtidos, fazem com que lhes sejam confiadas tarefas cada vez mais complexas. Aprovados por seus superiores diretos, através de uma série de avaliações, acaba-se criando um consenso quanto à necessidade de se promovê-los a funções de maior responsabilidade.

Por mais que tal prática seja usual, deixa margem a uma série de erros de avaliação, em função da própria complexidade da tarefa, assim como da subjetividade unilateral do avaliador que, nesse processo, costuma ser sempre o superior hierárquico direto. De modo geral, devem-se tais erros de avaliação a uma das seguintes causas:

– as avaliações, emitidas pelos diferentes chefes de serviço sobre seus colaboradores, não são fundadas sobre normas explícitas e comparáveis;
– os critérios adotados para definir as "exigências futuras" dos postos a serem preenchidos parecem ser, freqüentemente, discutíveis e imprecisos;
– os avaliadores desconhecem, eventualmente, as características de determinada função de direção porque nunca a exerceram pessoalmente antes;
– o dinamismo pessoal dos colaboradores, assim como a "experiência", parecem freqüentemente subestimados;
– observa-se uma excessiva indulgência em relação aos quadros mais antigos e uma desconfiança, igualmente excessiva, em relação aos novatos;
– o mesmo tipo de fenômeno acontece, por espírito de casta, entre aqueles que tenham tido a mesma formação em relação aos que não a tenham.

Em resumo, por mais que se afirme o contrário, a objetividade é, sem dúvida alguma, qualidade bem rara entre os seres humanos. Mas como ser objetivo quando se está envolvido na situação e quando se trata de avaliar um colaborador? Será que não é humano tentar apropriar-se dos sucessos alheios e fazer recair sobre os demais os ônus dos fracassos?

Conseqüentemente, a negligência, a miopia, quando não a incompetência, de um superior na avaliação pode desencorajar os mais aptos e promover candidatos cujo perfil não se adapta ao exercício de funções de maior responsabilidade. Ademais, o *laissez-faire*, o fatalismo e a crença, tão difundida, de que os mais bem preparados automaticamente se sobressairão fazem com que se corra o risco de promover justamente os mais envolventes, quer eles possuam ou não os meios para alcançar suas ambições.

Por outro lado, quanto maior a empresa, mais difícil se torna conhecer e avaliar o trabalho executado por grande número de funcionários, exercendo as mais diversas responsabilidades. A direção geral de uma empresa, necessariamente, só pode estar em contato direto com um número relativamente reduzido de seus executivos. As instâncias funcionais que, por sua vez, relacionam-se com um número maior de unidades, têm, por natureza, uma visão restrita a determinados aspectos do trabalho e seus critérios de avaliação são por demais específicos. O departamento de pessoal limita-se, na maioria das vezes, a reunir os depoimentos recebidos sem dispor de condições de enriquecê-los ou de conferir-lhes um valor representativo das qualidades de determinado indivíduo. O departamento de formação de pessoal, por sua vez, alegando questões éticas, costuma recusar-se a divulgar sua avaliação do potencial dos estagiários que recebe.

2. CORRETIVOS NÃO-EFICAZES

Tentou-se remediar tal situação de diferentes maneiras. Recorreu-se aos psicólogos, solicitando-os a avaliar os pretendentes aos cargos *ad hoc*. O método dos testes, recoberto da auréola de pseudo-objetividade, serviu, desse modo, para permitir uma avaliação "objetiva" do potencial dos presumíveis candidatos à promoção. Em seguida, tentou-se comparar indivíduos em função de seus conhecimentos, aptidões, capacidades ou personalidade. Entretanto, mesmo tendo sido reduzido o esforço que se tem feito para controlar a validade dos prognósticos formulados à luz dos acontecimentos posteriores, pudemos perceber que as qualidades de um indivíduo oferecem informações bastante deficientes sobre seu sucesso dentro da empresa. O máximo que se conseguiu foi reduzir um pouco o número de erros de promoção. Assim, passou-se a acusar os *experts* encarregados do exame da pessoa por possuírem não mais que conhecimentos vagos e imprecisos sobre a realidade das funções que se pretendia confiar aos interessados.

Para suprir mais essa dificuldade passou-se, então, a recorrer aos serviços de organizadores especializados na análise do trabalho. A elaboração de descrições de cargos, acompanhadas por uma lista de exigências básicas, só podia contribuir para melhorar a seleção dos candidatos destinados a ocupar cargos de nível médio. Quanto mais conhecidos são o cargo e suas características, mais fácil se torna a aproximação passível de ser feita entre o indivíduo e a função que se lhe pretende confiar no seio da empresa. A grande dificuldade continua sendo, porém, a de que a realidade de uma função de alta direção é evolutiva e difícil de ser definida apenas em termos de conteúdo, como inúmeros autores em administração já demonstraram.

Conseqüentemente, o máximo que se conseguiu, por esse caminho, foi progredir consideravelmente no que diz respeito à apreciação individual. No que diz respeito à escolha dos "futuros dirigentes", esse método só serviu para desviar a atenção dos avaliadores para aquilo que os candidatos pareciam capazes de fazer, em detrimento daquilo que eles eram, enquanto indivíduos portadores de características pessoais inalienáveis, capazes de levá-los a realizar de fato, em situações concretas.

Resumindo, todas essas correções, apesar de interessantes, estão longe de terem encontrado uma solução satisfatória para o problema. Para superar tais problemas, torna-se necessário um enfoque que permita integrar os elementos que dizem respeito ao indivíduo com os elementos que digam respeito às características definidas das funções, de uma maneira que não seja estática, como pode fazer um avaliador, mas de uma forma dinâmica; só a pessoa em situação nos parece capaz de oferecer uma solução satisfatória. Mas, como veremos na parte II deste trabalho, esse ideal encontra dificuldades práticas que podemos, no entanto, superar.

II – AS SOLUÇÕES

Recentemente, a revista *International Management*, ao procurar definir as qualidades necessárias a um executivo, afirmava: "Um executivo deve ter a vivacidade de um corredor olímpico, a agilidade mental de um Einstein, as competências lingüísticas de um professor de línguas, a imparcialidade de um juiz, o tato de um diplomata e a perseverança de um construtor de pirâmides egípcias. Mas isso ainda não é tudo. Pois se solicitado a exercer sua função em outro país, ele deve ser sensível a essa nova cultura, seus julgamentos morais jamais poderão ser rígidos, deverá demonstrar ser capaz de se movimen-

tar nesse novo contexto como um camaleão; ele não deverá dar sequer sinais de preconceitos."

Para adaptar-se a um perfil desses, não há dúvida de que a pessoa deve possuir um alto potencial. Mas o que se entende por potencial?

1. A noção de potencial

A descoberta, a avaliação e o teste das potencialidades constituem a espinha dorsal de toda ação que tenha por objetivo atribuir a determinado indivíduo o lugar exato que lhe convém, no momento em que lhe convém.

Por potencial de um indivíduo entende-se o prognóstico do ou dos ramos de atividade em que ele terá chances de ser bem-sucedido, assim como do nível de responsabilidades que poderá assumir. A noção de prognóstico, que incorpora a de hipótese, mostra bem o caráter probabilístico do conceito. Nenhuma medida definitiva pode ser atribuída ao potencial de um indivíduo e uma margem de erro irá sempre comprometê-la. No entanto, a percepção da potencialidade de um indivíduo se fundamenta em sucessivas constatações recolhidas de maneira adequada ao longo de cada uma das diferentes etapas da carreira do interessado, sobre bases tão objetivadas quanto possível.

Quando falamos em "potencial" estamos portanto nos referindo ao "potencial de desenvolvimento" de determinado indivíduo, e não às suas capacidades atuais, nem aos seus conhecimentos ou experiência passados, que estão no cerne do conceito. Estamos nos referindo, isso sim, àquilo que nos indivíduos é suscetível de se desenvolver e se realizar no futuro. Fica claro, pois, que todos nós possuímos nosso potencial, pois todos nós possuímos um futuro, mas somente algumas pessoas possuem o potencial capaz de transformá-las em executivos (administradores) no futuro. Chamaremos tais pessoas de indivíduos com "alto potencial de direção", querendo significar com isso que elas têm o perfil adequado para compreender e tratar dos complexos fenômenos que vivem hoje as empresas modernas no conjunto de suas múltiplas dimensões e interações econômicas, técnicas e sociais.

Compreendido dessa maneira, "alto potencial de direção" opõe-se a "alto potencial de especialização", que caracterizaria pessoas capazes de resolver problemas complexos num quadro unidimensional. As empresas necessitam, por natureza, de um e do outro perfil, mas tudo indica que é sensivelmente mais delicado detectar o "elevado potencial de direção" que o "elevado potencial de especialização"; por essa razão, dedicaremos a última parte de nosso artigo a esse tópico.

Assim, três questões merecem ser examinadas com cuidado: sobre que bases detectar os altos potenciais de direção? Como detectá-los? Quando fazê-lo?

1.1 *As bases para detectar um alto potencial de direção*

Se observarmos o comportamento das empresas mais avançadas nesse campo, constataremos que todas elas estabeleceram uma lista de critérios que podem ser classificados segundo três dimensões:

– a personalidade: poder de decisão e liderança, entendidos enquanto animação de uma equipe. O que se procura aqui é, principalmente, a capacidade que o indivíduo tem de integrar as opiniões dos outros na tomada de decisões, sua capacidade de assumir riscos calculados, a sua capacidade de comunicação e sua capacidade de suscitar a confiança, a adesão e a motivação de seus subordinados ou, mais genericamente, do meio.

Não resta dúvida de que essa abordagem constitui uma base necessária. Mas será ela suficiente? Talvez não, caso observemos duas coisas:

– alguns indivíduos, embora consigam um bom desempenho nessas dimensões, revelam-se, na prática, administradores medíocres;
– entre os administradores bem-sucedidos, o desempenho obtido nessas dimensões nem sempre é homogêneo.

Isso só comprova o que todos já puderam constatar na prática, ou seja, que nem todos os executivos possuem o mesmo estilo e os mesmo métodos.

O valor de predição de uma avaliação centrada sobre as qualidades requeridas não parece, pois, assegurado. Por essa razão, pensamos em fazer paralelamente a essa abordagem uma análise das contra-indicações ao exercício da função de direção: instabilidade emocional ou perturbações de sociabilidade. O poder de detecção tornou-se consideravelmente enriquecido. Existe, portanto, uma dupla base a se levar em conta para alcançar uma detecção válida.

1.2 *Como descobrir os altos potenciais de direção?*

Os critérios parecem variar muito de uma empresa para outra nessa questão, embora, ao que parece, alguns princípios sejam sempre respeitados. Assim, há um consenso quanto ao fato de que a avaliação de um executivo de alto potencial não deve ser feita por seu superior hierárquico direto. Ademais, essa avaliação não deve ser feita por uma única pessoa mas sim, obrigatoriamente, por um colegiado.

A composição desse colegiado coloca, aliás, um problema delicado: quem deve fazer parte dele? Somente os quadros superiores? Nesse caso, não se correria o risco de ter de enfrentar fenômenos nocivos de cooptação ou efeitos de *halo*? Tal perspectiva leva suficientemente em consideração as transformações potenciais do meio ambiente e está ciente de que não são os mesmos dirigentes que são bem-sucedidos quando mudam as condições econômicas e sociais? É aconselhável que esse colegiado seja formado por pessoas das mais diversas ordens e com opiniões diversas, pois ficou provado que o exercício de uma alta responsabilidade hierárquica raramente é considerado garantia de aptidão na avaliação de um executivo mais jovem.

Quanto ao modo, todos parecem concordar que a avaliação desses altos potenciais de direção deve de preferência ser feita no quadro de tarefas delimitadas no tempo e no espaço, durante as quais o candidato poderá ter responsabilidades em relação a uma equipe, e não no quadro de funções e responsabilidades permanentes dos interessados. De fato, a direção de uma empresa

exige, hoje, não mais "solistas" (homens-orquestra) capazes de se expressarem numa multiplicidade de áreas ao mesmo tempo, mas sim chefes de equipe capazes de fazer um conjunto formado por diferentes instrumentos tocar a mesma música. A vida contemporânea do mundo do negócios presta-se, com freqüência, ao tratamento do problemas que se apresentam por equipes constituídas na hora e articuladas sobre a especificidade do problema que tem de ser resolvido.

Essas equipes *ad hoc* parecem ser as mais apropriadas para avaliar os altos potenciais de direção. Elas oferecem ocasiões maravilhosas para ver as pessoas em situação, com todas as suas características pessoais. Elas as colocam em ação, por um período de tempo suficientemente longo – e não "reconstruído" como num centro de seleção, por exemplo – sob o olhar atento de diversas pessoas, independentes umas das outras. Essas equipes podem ser dissolvidas, uma vez resolvido o problema, deixando bases de avaliação do potencial do "chefe de equipe" particularmente ricas de dados. Elas apresentam ainda a vantagem considerável de não se apresentarem como processos de avaliação, o que nunca é aconselhável, uma vez que é bem conhecido o fenômeno segundo o qual as pessoas, quando sabem que estão sendo avaliadas numa situação "reconstruída", tendem a procurar comportar-se segundo o que julgam ser o que se espera delas. Nas equipes, é sobre o resultado e os meios escolhidos para se chegar ao resultado que elas serão avaliadas.

Finalmente, existe um aspecto que não deve ser subestimado: o indivíduo deve participar, de um modo ou de outro, em sua própria avaliação, tornando explícito o modo como se vê, as aspirações e expectativas que o movem; essas constituem, sem dúvida, poderosos multiplicadores do potencial. Desse ponto de vista, as equipes formadas para um projeto específico são extremamente ricas para a reflexão e avaliação pessoais, ao mesmo tempo que oferecem aos dirigentes uma fonte de diálogo de rara objetividade.

Nesse conjunto, não bastará controlar cada elemento de avaliação para melhorar seu valor de predição; será necessário também levar em consideração a combinação de todos os elementos de avaliação e procurar evitar as duplicações inúteis ou as zonas inexploradas.

1.3 *Em que momento detectar os altos potenciais de direção?*

A resposta a essa pergunta não é uma data nem uma idade e sim uma série de encontros sucessivos ao longo da carreira de um executivo. Isso tem a ver com a idéia, que já mencionamos, de que a avaliação de um potencial nunca é uma medida definitiva e sim uma medida provisória, para os dois ou três anos subseqüentes, e de pouco valor além desse prazo.

Tal prática é extremamente realista, pois sabemos o quanto acontecimentos pessoais ou familiares fortuitos (acidentes, doença, problemas conjugais. . .) podem afetar as capacidades de um indivíduo, seja de uma forma temporária ou definitiva. Torna-se, portanto, necessário saber analisar as trajetórias de carreira de um indivíduo sobre bases mais adequadas às realidades do momento.

Isto posto, a descoberta precoce dos potenciais é de grande utilidade, tanto para os planos de carreira quanto para identificar as formações complementares ou as experiências que um determinado executivo deverá conhecer antes de ascender às responsabilidades de direção.

Permanece, no entanto, um problema básico: a quase impossibilidade material de se avaliar anualmente o potencial de todos os executivos de uma empresa. Isso faz com que a maioria das empresas fixem, para si próprias, algumas regras que permitam designar os indivíduos que serão avaliados a cada ano, pressupondo, porém, que um espaço de três a cinco anos deve se passar entre duas avaliações. Em virtude disso, as empresas costumam observar duas regras básicas: a primeira estabelece que a cada ano seja avaliada uma proporção, previamente definida, de executivos entre os mais bem remunerados dentro de uma faixa de idade; a segunda reza que seja avaliada uma proporção definida de executivos que conseguiram os maiores aumentos de salário num período de tempo determinado (um, dois, ou três anos, por exemplo).

Essas duas regras têm a vantagem de fazer sobressair, de modo simples e rápido, aqueles que merecem atenção especial, já que existe grande probabilidade de encontrar entre eles um considerável número de pessoas com alto potencial de direção. Elas permitem igualmente detectar, entre os executivos "vedetes", as eventuais frustrações que poderiam provocar sua saída da empresa – empobrecendo assim as reservas dessa – e remediá-las a tempo.

2. UMA QUESTÃO DE DIREÇÃO GERAL

Resumindo, tudo que acabamos de dizer nos leva a acreditar que a descoberta de altos potenciais de direção deveria ser uma das principais preocupações da direção geral. É a ela que cabe a tarefa de definir o tipo de indivíduos com quem quer contar, pois é a única que percebe para onde caminha realmente a empresa. Ela deve também saber com clareza a maneira pela qual quer dispor desses talentos: descobrindo-os precocemente entre seus funcionários e formando-os, ou recrutando-os de fora no momento que julgar oportuno, apelando para a maior ou menor competência de um "caçador de cabeças" que não terá outros recursos além da abordagem tradicional? As conseqüências sobre o sucesso da empresa, a vida do corpo social e o envolvimento dos funcionários com a empresa serão, obviamente, muito diferentes, segundo a opção escolhida. Os incidentes sobre a identidade da empresa igualmente variarão bastante.

Finalmente, a direção geral de uma empresa tem todo interesse em criar condições favoráveis para a eclosão e o desenvolvimento de seus talentos. Se essa for sua preocupação principal, se beneficiará muito se levá-la ao conhecimento do conjunto da hierarquia. Uma declaração de princípios é, sem dúvida alguma, muito útil, mas atitudes concretas, precisas e repetidas, manifestando essa vontade política são, certamente, muito mais eficazes. Tal atitude terá conseqüências das mais positivas sobre a motivação e a mobilização dos melhores elementos. Esses ficarão convictos de que são responsáveis por suas carreiras e de que não são vítimas de uma "caixa-preta" alimentada pelo acaso e pelas "panelinhas".