O executivo como um administrador de talentos*

Paulo Emílio Matos Martins**

Sumário: 1. Os grandes desafios gerenciais do final do milênio; 2. Revendo o papel do executivo em uma nova organização; 3. Uma *paidéia* para as organizações? 4. Conclusão.
Palavras-chave: desafios gerenciais; papel do executivo; executivos gestores de talentos.

Constatação de que o treinando típico dos programas de desenvolvimento de recursos humanos de nossas empresas não dão conta do desafio de superar mais um paradigma social. Apresentação de arcabouço teórico, com visão sociológico-política da educação, como instrumento para equacionar a questão da formação de recursos humanos.

The executive official as a talents' manager
The rapid development of science and technology culminates with a civilization on the point of traversing one more stage in its history.
In societies technologically advanced, human work survives for the self-development of the persons who perform it, while its utilitarian function becomes a secondary one.
Which would be the profile of the professional fit to face the challenges that a conjuncture in terminal crisis presents to us?
Among the different visions of directive functions subject to ample discussion in the literature, the function of the educator, the forming teacher, is included, and the planner of our organizations finds himself before the defy of contributing for the formation of a participative being, conscious of his responsibility for the world he is going to pass to the coming generations — a complete, universal and creative world.

1. Os grandes desafios gerenciais do final do milênio

É fato amplamente conhecido e discutido que o modelo da sociedade industrial, centrado na racionalidade econômica e no consumo de massa, se difundido em escala planetária, resultará na completa exaustão das fontes vitais e na impossibilidade de continuação da vida humana sobre a Terra ou, como parece já estar ocorrendo, na explicitação dessa contradição.

O acelerado desenvolvimento da ciência e da tecnologia — especialmente no século em curso — propelido por um modo de organização da economia que, tanto na sua versão capitalista como na socialista, é repassado de inovação, culmina com uma civilização prestes a transpor mais uma etapa de sua história. São sinalizadores da emergência dessa nova fase:

— Um vertiginoso desenvolvimento da automação e da informática desafiando a condenação bíblica do trabalho (*tripalium*)[1] como forma de expiação do pecado original e

* Versão para o português do trabalho: The Executive as a administrator of talents. In: *1993 Cladea proceedings*. Miami, Nov. 7-10, 1993, p.119-30. (Cladea/Florida International University — Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración — XXVIII Assembly.)

** Professora da EBAP/FGV.

[1] Em algumas línguas latinas, a palavra trabalho (português: trabalho; espanhol: trabajo; francês: travail) vem da raiz etimológica *tripalium*: do latim, três paus — antigo instrumento de tortura.

abrindo a possibilidade de resgate do seu caráter lúdico que a tradição judaico-cristã parace ter dissipado (Posner; Randolph & Worthman, 1975: 16).

— A necessidade urgente de conter o processo de acelerado esgotamento dos recursos naturais e de degradação do meio ambiente, causado pela universalização de um modo de produção predador, perdulário e irresponsável. A esse propósito a lição dos Cunas,[2] que recusaram a proposta de compra de areia de suas ilhas para a construção do canal do Panamá, deveria ser o paradigma de avaliação dos projetos de investimento em qualquer sociedade que se supõe civilizada:

"Aquele que fez a areia, fê-la para os *cunas-cunas* que não vivem mais, para aqueles que agora estão vivos e também para aqueles que ainda nascerão. Assim, a areia não pertence a nós, e por isso não podemos vendê-la." (*Revista Geográfica Universal.*)

— O acirramento das grandes diferenças sociais, da dicotomia riqueza-pobreza e do caráter desigual das trocas em uma economia internacionalizada, gerando a massificação da miséria, de um lado, e o desperdício criminoso, de outro.

— A aldeia global (McLuhan, 1964) e a difusão instantânea e em escala global do drama do cotidiano de cada povo, no maior intercâmbio de informação e conhecimento jamais vivido na história.

— O fantástico desenvolvimento da ciência e da tecnologia, especialmente nas áreas da física das subpartículas, da microeletrônica, da engenharia genética e da ciência dos materiais, proporcionando antes impensáveis possibilidades de potencialização do efeito transformador do trabalho, quer no sentido da eliminação dos grandes males de que padece a humanidade, quer no da ameaça de sua total destruição.

— Os riscos do desemprego estrutural em massa como conseqüência da aludida difusão das tecnologias de automação e informática e da internacionalização da economia.

Esse quadro, em grande parte antevisto pelos ficcionistas de ontem, resume os grandes desafios que se apresentam para os administradores do progresso nesse ponto de inflexão da história.

De acordo com Harman e Hormann (1992), nas sociedades tecnologicamente avançadas, em que a produção de bens e serviços em quantidades suficientes pode ser controlada com facilidade, o trabalho humano sobrevive, principalmente, para o autodesenvolvimento dos seus realizadores, enquanto sua função utilitária passa a ser secundária.

Na mesma linha de argumentação, Schaff (1991) afirma que o trabalho atual assumirá a característica de criativo como uma conseqüência natural das transformações tecnológicas e econômicas radicais por que passa a sociedade rumo ao futuro, quando as ocupações humanas passarão a ser fonte de alegria e satisfação.

---

[2] Cunas ou, como eles próprios preferem se denominar, Tules (homens em sua língua), habitantes das montanhas de San Blas e das ilhotas do arquipélago do mesmo nome, descendentes dos caraíbas e da mescla desse povo com as diversas tribos que se refugiaram na cordilheira de San Blas, na América Central (nordeste do Panamá), para resistir à escravidão e ao extermínio pelos colonizadores do século XVI.

Ainda de acordo com Harman e Hormann (1992), são os seguintes os pontos principais que estão definindo a trama de um novo tecido social:

— Novas formas de organização:

Apoiadas na verdadeira reestruturação da economia, para a qual Schumaker (1976) ousou propor o conceito budista de um *reto viver*, no desenho de novas formas de negócios, onde "os empregados não tenham que investir suas vidas, enquanto os acionistas investem apenas o seu dinheiro" (Schumaker, 1976); no desenvolvimento e na utilização de tecnologias adequadas; no desaparecimento do autoritarismo patriarcal e na conseqüente superação do modelo de organização centralizada, hierarquizada e burocrática.

— Novas formas de relacionamento:

Nesse aspecto da sociedade emergente, Harman e Hormann (1992) detectam o surgimento de modos de relacionamento voltados para a natureza, para a vida comunitária; no plano político, para as formas da democracia participativa em substituição ao modelo representativo; para a parceria, em lugar da dominação. Tudo isso no cenário de uma sociedade em busca do autodesenvolvimento, a qual Hutchins (1968) denominou "sociedade de aprendizagem".

— Novas formas de ser:

A sociedade que se anuncia nesse "ponto de mutação" (Kapra, 1982) parece trazer no seu ventre um novo ser em processo final de gestação. A psicologia transpessoal, o movimento de auto-ajuda, uma reespiritualização liberta da subserviência ao poder secular, a morte do controle centrado nas pessoas e o despontar de um autêntico sentido de responsabilidade pessoal, bem como um sentimento de fortaleza e de paz, traços característicos dessa versão superior do homem.

Nessa direção, Janger e Edmondson (apud Kapra, 1982) ilustram diversas experiências de novas formas de trabalho que estão se desenvolvendo inspiradas nos preceitos anteriormente discutidos. Entre elas destacamos: Promon Internacional e Semco (Brasil), Cooperativas Mondragon (norte da Espanha), The Body Shop International (Grã-Bretanha), Foundation for International Community Assistance (Tucson, Arizona), W. L. Gore & Associates, Olga-Van Nuys (Califórnia) e Tandem Computer Inc., essas últimas nos Estados Unidos.

2. Revendo o papel do executivo em uma nova organização

A sociedade contemporânea parece repetir ao seu administrador o enigma da esfinge ao viajante no monte Ficeu: *Decifra-me ou te devoro*! De fato, a sobrevivência do ser humano é tarefa que os administradores terão que enfrentar com a mesma sabedoria de Édipo ao decifrar o enigma proposto pela mitológica esfinge.

Qual seria, pois, o perfil do profissional que precisamos formar para enfrentar os enormes desafios que uma conjuntura em crise terminal nos cobra?

Segundo Fayol (1968), na leitura revisionista dos neoclássicos (Drucker, Koontz & O'Donnell, Newman etc.), cumpre ao administrador *planejar, organizar, dirigir e controlar* as organizações.

Já para Mintzberg (1975), no desempenho de suas funções, o executivo representa os seguintes papéis: *relação* (como líder, contato e representante oficial), *comunicador* (como porta-voz, disseminador e monitorizador de informações) e *decididor* (como empreendedor, alocador de recursos, manipulador de distúrbios e negociador).

A essas diferentes visões das funções diretivas, amplamente discutidas na literatura, propomos a inclusão da de *educador* (Martins, 1992), tendo em vista o compromisso, do profissional que as exerce, com a condução de projetos de transformação social, o que supõe necessariamente o desenvolvimento integral dos homens envolvidos nesse processo.

3. Uma *paidéia* para as organizações?

Em *A empresa inteligente*, João Batista Oliveira relata o caso da Digital Equipment Corporation (DEC), segunda empresa manufatureira de computadores do mundo e líder no setor de sistemas de rede, a qual vem investindo 15% do valor de sua folha de pagamento no desenvolvimento de seu pessoal. De acordo com o autor, somente na Europa a DEC possui 40 centros de treinamento, com mais de 4 mil funcionários dedicados em tempo integral à formação e ao aperfeiçoamento de seus quadros, numerosos consultores externos e cerca de quarenta mil beneficiários desses programas por ano.

Com base nos dados apresentados pelo autor, chega-se aos seguintes indicadores de desempenho para aquela organização no desenvolvimento do talento de seus empregados:

— volume total investido anualmente: cerca de US$500 milhões;

— custo anual do programa por empregado: US$4 mil;

— investimento anual por beneficiário do programa: US$12,5 mil;

— relação treinador/treinando: 1/10.

Parafraseando Oliveira: "Loucura refinada?".

De fato, o que faz uma organização privada, empenhada prioritariamente no aumento da riqueza de seus proprietários, investir o equivalente ao orçamento anual de uma universidade no desenvolvimento de seu pessoal?

Segundo Storey (1992), as mudanças por que têm passado as organizações e os seus métodos de gestão, no período pós-II Guerra, são conseqüências da escassez de recursos e, principalmente, da competição internacional que a nova ordem econômica impõe às noções contemporâneas. De acordo com aquele autor:

"O padrão da mudança [em curso] tem sido visto, também, através do impacto na cultura e na estrutura organizacionais, incluindo, entre outras coisas, a redução de níveis

e cargos hierárquicos, o uso de equipes de trabalho, uma mudança de rumos no compromisso com o desenvolvimento/treinamento e uma abordagem completamente nova de qualidade" (Storey, 1992).

Já para os autores de *O trabalho criativo* (Harman & Hormann 1992), as grandes mudanças que ora desafiam a humanidade remetem à circunstância — que (felizmente!) parece já ter sido conscientizada por muitas organizações — de que é preciso assumir a responsabilidade de participar do processo de formação de um novo administrador para a condução de uma também nova empresa. Com efeito, quando Harman e Hormann discorrem sobre o tripé de sua "mudança sistêmica radical", concentram suas idéias nos crescentes e complexos problemas que, em escala universal, desafiam o ser humano; na grande variedade de movimentos sociais e políticos emergentes; e na mudança revolucionária nos pressupostos básicos que sustentam o paradigma social vigente.

Ora, qualquer das dimensões abordadas por aqueles autores cobra do planejador de nossas organizações o desafio de contribuir para a formação de um ser participativo, consciente da responsabilidade pelo mundo que irá transmitir aos seus pósteros: íntegro, universal e criativo.

Assim, o desafio que a humanidade ora enfrenta, e em particular as organizações no transcurso de mais uma era da história, parece resumir-se à gigantesca tarefa de conceber e implementar uma nova *paidéia*[3] para a formação do novo homem.

Diante de tão gigantesca tarefa, a pedagogia de Paulo Freire (1987) salta à nossa reflexão como uma verdadeira tábua de salvação para enfrentar esse desafio. Inspirada no crescimento do binômio educador-educando através da práxis de uma visão libertadora da educação e da denúncia da concepção "bancária"[4] do modelo pedagógico tradicional, Freire assim expõe sua revolucionária pedagogia:

"Ninguém liberta ninguém, ninguém se liberta sozinho: os homens se libertam em comunhão" (Freire, 1987: 52).

Nela o homem é visto como um ser inconcluso, consciente de sua inconclusão e em permanente movimento de busca do ser mais. A essência da educação repousa na dialogicidade como prática da liberdade. O diálogo começa na busca do conteúdo programático. As relações homens-mundo atuam como temas geradores do conteúdo programático, e é enfatizada a significação conscientizadora da investigação dos temas geradores do processo de *educação-libertação*.

4. Conclusão

O quadro conjuntural aqui analisado cobra dos seus protagonistas qualidades que parecem muito mais próprias do ser liberto, da pedagogia de Freire, do que do ser mecânico e dependente — produto da concepção utilitarista da educação convencional. Parece mesmo pouco crível que o treinando típico dos programas de desenvolvimento (?) de re-

---

[3] Utiliza-se a expressão grega *paidéia*, a qual deve ser aqui entendida como civilização-cultura-tradição-educação-formação ("pedagogia"?), com o intuito de preservar o seu sentido original abrangente. Ver, a propósito, o excelente trabalho de Jaeger, Werner. *Paidéia*. São Paulo, Martins Fontes, 1980. (Tradução de Artur Pereira.)

[4] A expressão "concepção bancária da educação" é do próprio autor da *Pedagogia do oprimido* e refere-se ao sentido de simples depósito, transferência e transmissão de valores e conhecimentos do educador para o educando — característica da pedagogia tradicional.

cursos humanos que nossas empresas vêm promovendo, bem como os profissionais que nossas escolas de administração têm formado, possam dar conta do gigantesco desafio que o momento histórico de superação de mais um paradigma social nos cobra.

É evidente que o marco teórico aqui empregado, com sua visão sociopolítica da educação, ao mesmo tempo que oferece um poderoso instrumental para o equacionamento das questões propostas, por outro lado carece de adaptação para uma aplicação ao microcosmo empresarial.

Todavia, acreditamos que tal tarefa é factível, sem prejuízo para a rica visão da pedagogia de Freire e dentro de um novo modelo empresarial que os tempos do devir nos anunciam.

Quem sabe os *executivos gestores de talentos* de que tanto carecemos serão formados por uma *paidéia* que resgate os princípios fundamentais da antiga civilização helênica?

Mais uma vez a chave do enigma proposto a Édipo parece situar-se no próprio *homem*. É patente que os desafios que a derradeira década do milênio nos impõe exigem, compulsoriamente, administradores mais criativos, e que estes, por sua vez, terão que ser formados com pedagogias mais ousadas.

Talvez a coragem necessária para enfrentar a superação de um modelo de homem e de nossas *organizações aos pedaços* nos conduza à saga do professor John Keating e de sua admirável Sociedade dos Poetas Mortos. Se assim for: *Carpe diem*[5], colegas!

Referências bibliográficas

Chiavenato, Idalberto. *Teoria geral da administração.* São Paulo, McGraw-Hill, 1979. v. 1, p. 195 e segs.

Fayol, Henry. *Administração industrial e geral.* 7 ed., São Paulo, Atlas, 1968. (Tradução de Irene de Bojano e Mário de Souza.)

Freire, Paulo. *Pedagogia do oprimido.* 17 ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1987.

Harman, Willis & Hormann, John. *O trabalho criativo.* São Paulo, Cultrix, 1992. (Tradução de Maria Silvia M. Netto.)

Hutchins, Robert M. *The learning society.* New York, Praeger, 1968.

Kapra, Fritjof. *The turning point.* 1982.

Martins, Paulo Emilio Matos. O desafio de formar administradores para o Brasil do Terceiro Milênio. In: *Recursos humanos: foco na modernidade.* Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992. p. 237 e segs.

McLuhan, Marshall. *Understanding media: the extension of man.* New York, McGraw-Hill, 1964.

Mintzberg. The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review.* Jul./Aug., 1975. p. 49-61.

Oliveira, João Batista Araújo. *A empresa inteligente.* Porto Alegre, Ortiz, 1992.

Posner, Randolph & Worthman Jr. A new ethic for work? *Human Resource Management*, Fall, 1975. p. 16.

Revista Geográfica Universal. Rio de Janeiro, Bloch Editores, n. 96.

---

[5] *Carpe diem* — aproveitem o dia (de hoje): primeiras palavras de um poema de Horácio (*Odes*, Livro I, 11,8).

Schaff, Adam. *A sociedade informática: as conseqüências sociais da Segunda Revolução Industrial.* 2 ed., São Paulo, Brasiliense, 1991. (Tradução de Carlos Eduardo J. Machado e Luiz A. Obojes.)

Schumaker, E.F. *Small is beautiful.* London, Blond & Bridge, 1976.

Storey, John. *Developments in the management of human resources.* London, Blackwell, 1992.

Werner, Jaeger. *Paidéia.* São Paulo, Martins Fontes, 1980. (Tradução de Artur Parreira.)