

# 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 mudança 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
Greyhound	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 arranjadas 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 School, 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 — *intrapreneurship* 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

IACOCCA, 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, Círculo 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