

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

O PERFIL DO EXECUTIVO DO FUTURO: UM ESTUDO DE CASO

Autor: Cleverson Luiz Pereira

Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná para
obtenção de título de Especialista em
Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Pedro José Steiner

CURITIBA

2005

AGRADECIMENTO

O meu agradecimento especial é para o Sr João Éber Machado Guterrez, Diretor Industrial da Siemens Fábrica Curitiba Pr, que generosamente abdicou de alguns compromissos para ser a peça fundamental desse estudo. Com toda sua experiência em liderar uma grande multinacional, compartilhou comigo boa parte de seu conhecimento adquirido nesses longos anos como executivo da Siemens.

DEDICATÓRIA

Em mais essa conquista na minha vida fazem presentes as pessoas de fundamental importância para mim, como meus pais e minha noiva. Foram eles que me apoiaram em fazer esse curso de pós-graduação, bem como na hora de fazer a monografia. Em momentos difíceis declaram palavras de motivação e apoio que resultou em esforços para vencer mais essa batalha. Por tudo isso e muito mais que pai, mãe e Sirlene, eu amo vocês.

SUMÁRIO

RESUMO	10
INTRODUÇÃO.....	11
CAPÍTULO 1: O PERFIL DO EXECUTIVO NO PASSADO.....	12
1.1 FUNÇÃO.....	12,13
1.2 OS TIPOS DE EXECUTIVOS: BUROCRATA, AUTOCRATA E DEMOCRATA	13-15
1.3 Como era o profissional e o pessoal há alguns anos atrás.....	15,16
1.4 Qual era o Foco?.....	16,17
CAPÍTULO 2: O PERFIL DO EXECUTIVO ATUAL	18
2.1 FUNÇÃO.....	128-21
2.2 QUEM SÃO OS CEO'S.....	22,23
2.3 Como é o profissional e o pessoal	23-25
2.4 Qual é o Foco?-----	25,26
CAPÍTULO 3: O PERFIL DO EXECUTIVO IDEAL E COMUM PARA TODAS EMPRESAS NO FUTURO	26
3.1 FUNÇÃO.....	26-28
3.2 QUAIS SERÃO OS TIPOS DE EXECUTIVOS?	28-31
3.3 Como será o profissional e o pessoal daqui alguns anos.....	31,32
3.4 Qual será o Foco?-----	32,33
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
REFERÊNCIA DAS FONTES CITADAS	35

TABELAS

TABELA 1 17

TABELA 2 21

TABELA 3 24

TABELA 4 24

TABELA 4 31

GRÁFICOS

GRÁFICO 1 27

ANEXOS-----36-38

RESUMO

O estudo dessa monografia visa tratar um tema de suma importância no mercado, pois não podemos falar de empresas sem citar a figura principal, o executivo. Aliás ele é o líder, e o perfil de um líder deve ser estudado detalhadamente.

Por isso resolvemos estudar essa classe privilegiada do mundo no que diz respeito ao seu perfil, como era há alguns anos atrás, como está sendo e como será futuramente?

Nesse estudo de caso resolvemos identificar o executivo do varejo, o assunto do momento. O varejo é a bola da vez, a maioria dos CEO's contratados ultimamente por Head Hunters é para esse segmento. Vamos entender como os antigos executivos que possuíam perfis bem diferentes tais como: o executivo autocrata, o executivo burocrata e o executivo democrata transformaram por completo suas carreiras para se tornarem modernos, adquirindo conhecimento diariamente, participando de cursos de liderança, uma vez que, nos últimos anos conquistar o papel de líder em uma grande multinacional é privilégio para poucos.

Então vamos saber o que deve ser mantido daquele executivo do passado e o que aprimorar para que se consiga uma performance eficaz para controlar a empresa ou organização de hoje, bem como a de amanhã.

Vamos criar um perfil ideal e comum para as empresas, pois diante de tanta pressão e dedicação exclusiva, devemos preocupar tanto com a carreira do CEO bem como com a sua vida familiar, pois sem o apoio da família não existe base que resista. Para isso estudamos o passado, o presente e o possível futuro desses profissionais.

INTRODUÇÃO

A presente Monografia tem como objetivo estudar o perfil do executivo do futuro.

O seu objetivo é realizar um estudo bem definido sobre qual o perfil ideal dos executivos para os próximos anos.

Para tanto, principia-se, no Capítulo 1, tratando de apresentar como era o perfil do executivo nos passado.

No Capítulo 2, tratando do perfil do executivo atual.

No Capítulo 3, tratando do perfil ideal e comum a todas as empresas no futuro.

O presente Relatório de Pesquisa se encerra com as Considerações Finais, nas quais são apresentados pontos conclusivos destacados, seguidos da estimulação à continuidade dos estudos e das reflexões sobre o perfil do executivo do futuro.

Para a presente monografia foram levantadas as seguintes hipóteses:

- ✓ O executivo operacional no passado
- ✓ O executivo funcional do presente

Quanto à Metodologia empregada, registra-se que, na Fase de Investigação foi utilizado o Método Indutivo, na Fase de Tratamento de Dados o Método Cartesiano, e, o Relatório dos Resultados expresso na presente Monografia é composto na base lógica Indutiva.

Nas diversas fases da Pesquisa, foram acionadas as Técnicas, do Referente, da Categoria, do Conceito Operacional e da Pesquisa Bibliográfica.

CAPÍTULO 1: O PERFIL DO EXECUTIVO NO PASSADO

1.1 FUNÇÃO

O tempo não para de correr nenhum instante, porém nossa vida está em uma constante mudança, visto que, cada dia existe uma coisa nova no mercado e antes que o nosso concorrente aprenda primeiro, nos antecipamos.

Isso nos serve como via de regra para entender um cenário que representa a minoria da população do país, onde o poder e as oportunidades estão nas mãos de poucos.

Como falaremos dos executivos? Uma classe muito importante em uma empresa, tomadores de decisão, gestores e líderes. Todos esses atributos são exigidos dos executivos do passado, presente e futuro.

No entanto podemos compreender que a evolução que os nossos executivos sofreram foi de suma importância, pois o perfil de executivo do passado para os dias de hoje melhorou e exige desses colaboradores uma dedicação muito forte. Resultados, lucros, receitas são palavras que caminham juntas na busca da realização de vários sonhos tanto profissional quanto pessoal.

O executivo sempre foi e continua sendo uma referência dentro das organizações, pois é ele que dirige a empresa no caminho da geração de resultados. Tem uma boa influência dentro da sociedade onde sua empresa está instalada, em muitos casos, como multinacionais instaladas em cidades pequenas, os executivos são tão respeitados quanto o padre e o prefeito, isso porque com a sua direção a empresa desenvolve um papel influente dentro da economia dessas pequenas cidades.

A partir desse pensamento e desses conceitos que a figura do executivo foi evoluindo com o passar dos tempos e conquistando a cada dia uma maior importância no cenário mundial, como profissional de suma importância para as empresas e para a sociedade.

Mas quem eram os executivos há alguns anos atrás? Em qual classe social eles se incluíam? Qual era o papel principal dentro das organizações? Qual a influência destes dentro da política? Para respondermos a todas essas questões é necessária entender a evolução desses profissionais que

1.2 OS TIPOS DE EXECUTIVOS: AUTOCRATA, BUROCRATA E DEMOCRATA

Falar de autocracia, burocracia e democracia não é tarefa tão difícil, porém entender esses regimes na política já não é tão fácil, imagine nas grandes organizações, melhor dizendo na sua organização. Por isso para falar dessas características dos executivos contamos com a colaboração do senhor João Éber Machado Gutierrez, diretor executivo industrial da Siemens Ltda Fábrica de Curitiba, que está no cargo de executivo principal há 10 anos.

Em uma longa conversa discutimos como era trabalhar com profissionais que apresentavam os perfis supra citados acima.

O executivo muito seguro nas suas declarações respondeu aos questionamentos de forma bem objetiva, para se ter uma idéia nos seus 30 anos de carreira o senhor Machado viajou por vários países, possui fluência em 5 idiomas diferentes e durante a sua carreira conviveu com executivos que possuíam essas características.

Segundo ele, quando trabalhou na Alemanha o diretor dele era totalmente autocrata, chegamos até apelidar ele de "Hitler", um grande profissional, no entanto seu estilo ditador onde ele impunha as regras impediu por alguns o desenvolvimento e o crescimento da empresa. Foi uma gestão eficiente, porém centralizadora e como nos dias de hoje convivemos com idéias inovadoras que são responsáveis pelo crescimento das empresas durante muito a empresa ficou estagnada, afirma senhor Machado.

Para aquela época esse regime foi muito válido porque ganhamos com o nosso diretor executivo uma qualidade fundamental para o sucesso atualmente, a disciplina. Pois se houver disciplina em seu trabalho você tem grandes chances de se tornar um excelente profissional.

Continuando a conversa o executivo fala sobre os profissionais burocratas. Com esse tipo de profissional nunca trabalhei, porém acredito que antigamente ela agregava valores, pois com a falta da tecnologia era importante esse regime, visto que, os processos de uma determinada empresa deveriam passar por todos os setores envolvendo-os e colocando-os a par das atividades da organização ao qual trabalha. Caso se você me perguntasse se isso é válida para os dias de hoje eu acredito que não, pois com tanta tecnologia que te permite comunicar com várias pessoas de vários países ao mesmo tempo, a burocracia atrapalharia e não agregaria em nada.

E os democratas, o senhor trabalhou com algum? Ao tocar nesse assunto, senhor Machado respondeu: falar de executivos democratas é minha conversa preferida, uma vez que, desde quando fui admitido pela Siemens sempre tive planos em ser um diretor da empresa, para isso sabia que seria necessário encontrar em meu caminho as pessoas certas e na hora certa, pois a democracia só existe quando a empresa por um completo participa da gestão, ou seja, o executivo se dirige aos seus liderados para pedir idéias e opiniões. O presidente da nossa organização foi à pessoa que mais me ensinou a desenvolver o meu perfil de democrata, pois ele desde quando chegou ao cargo de gerencia na organização sempre administrou com a participação de seus colaboradores.

Hoje posso afirmar seguramente que, boa parte da minha conquista na Siemens devo as pessoas que trabalham comigo, bem como os meus antigos chefes que me mostraram vários caminhos e deixaram para mim a escolha do melhor para minha vida profissional e é dessa mesma forma quero repassar essas experiências aos meus sucessores.

Concluindo todos esses tipos de executivos fizeram as suas histórias nas organizações, independente do perfil autocrata, burocrata ou democrata, porém baseada nos conhecimentos do executivo supracitado acima as grandes empresas dos dias de hoje precisam de profissionais democratas.

1.3 COMO ERA O PROFISSIONAL E O PESSOAL ALGUNS ANOS ATRÁS

Como até hoje acontece em determinadas corporações, há alguns anos atrás as empresas não investiam na evolução da carreira dos executivos, visto que, se os profissionais não apresentassem resultados eram substituídos.

Ser um executivo era sinônimo de medo, pois a qualquer momento a empresa poderia trocá-lo. Mesmo em empresas com plano de carreira fechada ocorriam as substituições, porém abrir-se-ia uma oportunidade para os colaboradores da empresa. E como ficava o profissional nesta situação? Esta situação forçava-o a viver sobre pressão constantemente, o trabalho era o foco de sua vida, deixando de lado os pais, esposa e filhos. Mediante essa pressão muitos executivos deixavam de ser alimentar corretamente, se divorciavam e até cometiam suicídios.

Os recursos humanos das empresas antigamente tinham uma visão arcaica, em relação aos seus colaboradores. Para o Rh de uma empresa os funcionários eram instrumentos que prestavam seus serviços para a empresa em troca de um salário, no caso dos executivos, eles eram os chefes das empresas e não se relacionavam com os colaboradores para não passarem uma imagem de bonzinhos. Não existiam relacionamentos entre os colaboradores fora da empresa, ou seja, o ambiente de trabalho daquela época era desgastante e sobre pressão.

Por isso poucas corporações despontavam naquela época, até que ocorreu uma evolução onde se procurava nos executivos o papel de líder e que esse pudesse conduzir pessoas ao lado dele a produzir melhores resultados através de um relacionamento em equipe.

Essa evolução não mudou o foco do trabalho, ou seja, continuaram as metas, as pressões e as cobranças, no entanto com um melhor relacionamento interpessoal e unidas às pessoas conseguiam chegar ao objetivo por um caminho mais curto e menos árduo.

Passaram a serem treinadas e pensarem em conjunto para resolver os problemas do dia a dia do trabalho com eficiência e menos sufocados.

1.3 QUAL ERA O FOCO?

Para entendermos qual era o principal objetivo dos executivos alguns anos atrás, utilizamos o perfil de um executivo do varejo bancário.

O executivo do maior banco privado do país comentou que quando assumiu seu cargo, levou algum tempo para entender onde sua organização queria chegar, pois segundo ele a organização buscava um crescimento exponencial em todos os nichos de mercado.

A organização não se importava com a necessidade de seus clientes e sim prestar um bom atendimento a todos. Com isso deixava a desejar com os clientes com maior potencial, para o executivo a tarefa era árdua, pois não é fácil direcionar os colaboradores para um caminho onde em um curto espaço de tempo as mudanças seriam obrigatórias.

As presidências das empresas antigamente exigiam dos executivos, além da energia para o desenvolvimento do trabalho, uma visão futurista, uma vez que, seriam os executivos os principais responsáveis pela mudança nas organizações. Para este executivo supra citado, dirigir o varejo de uma empresa do ramo financeiro era colocar o seu diploma em pauta.

O executivo acrescentou que dirigir uma empresa onde ele visualiza várias mudanças que seriam tendências de mercado, porém a presidência da mesma possui uma visão totalmente diferente era o mesmo que remar contra a correnteza de um rio.

Administrar milhões de ativos, milhares de colaboradores e um super patrimônio e partir daí gerar resultados satisfatórios sem mexer na estrutura da empresa seria um grande desafio na minha, afirmou o executivo. E ainda conclui dizendo, enquanto eu não segmentar esse banco por completo não saio da organização.

Este executivo continua no cargo e a instituição já foi segmentada há dois anos. Hoje orgulhoso e com dever cumprido ele comenta que antigamente o foco não era almejado de forma organizado, no entanto hoje só tem foco se houver organização.

Abaixo apresentaremos uma tabela que mostra o nível de conhecimento dos executivos há alguns anos atrás e o tempo de permanência no cargo.

Ramo de atuação do executivo	Nível de Conhecimento	Tempo de permanência no cargo
Industrial	2º Grau completo	Entre 10 a 30 anos
Financeiro	2º Grau completo	Entre 10 a 25 anos
Comercial	2º Incompleto	Entre 10 a 20 anos
Tecnológico	2º Incompleto com cursos técnicos no currículo	Entre 10 a 15 anos
Saúde	Cursando 3º Grau e uma vasta experiência no cargo.	Entre 10 a 15 anos

Tabela 1 – Tabela sobre o histórico do executivo: escolaridade e tempo de permanência no cargo.

CAPÍTULO 2: O PERFIL DO EXECUTIVO ATUAL

2.1 FUNÇÃO

A partir desse capítulo começaremos a abordar a evolução que os executivos se submeteram para manter se no cargo com o passar dos anos. Agora eles passam a serem chamados de atletas, uma vez que, se manter nessa carreira cheia de glamour, mas com uma enorme pressão por resultados é obrigatória apresentar um excelente porte atlético para vencer os desafios que são impostos pela profissão.

Agora novos executivos começam a nascer, pois atualmente as empresas passaram a investir pesado em treinamentos com a finalidade capacitar os seus colaboradores e prepará-los para assumir cargos de responsabilidades dentro da empresa.

O rumo que as empresas tomam agora está direcionado a cinco rumos diferentes para ajudar os executivos a se desenvolver rapidamente pela experiência no cargo. São eles

- ✓ Torne a formação fundamental no projeto da empresa;
- ✓ Concentre-se nos profissionais de mais talento;
- ✓ Procure pessoas de talento em toda a empresa;
- ✓ Não escolha a pessoa mais qualificada;
- ✓ Tire as pessoas medíocres das funções-chave.

No primeiro rumo é importante tornar a formação fundamental no projeto da empresa, para isso vale levar em conta que o fator de maior influência de executivos é a estruturação dos cargos. Assim, a arquitetura da organização determina a extensão das oportunidades de crescimento. Algumas empresas se vêem restringidas pelo escopo de seus negócios. Porém mesmo as empresas de um só negócio podem oferecer oportunidades diferenciadas aos funcionários com grande potencial.

Como exemplo podemos citar a Harley-Davidson , ela é uma empresa que só tem um negócio, organizado em torno de três equipes: uma, de criação de produtos, outra, de criação de demanda, e a terceira de serviços de assistência técnica. Cada um dos 24 principais executivos da empresa faz parte de uma dessas equipes, que são autogeridas e tomam decisões coletivamente, ajudando seus integrantes a ampliar seu alcance, aprender mais a respeito da empresa, participar das grandes decisões e beneficiar-se da informação e da orientação de seus colegas.

Para o segundo rumo as empresas levam em consideração os profissionais de mais talento, porém aqui se encontra um problema. É obvio que a empresa não pode oferecer uma via rápida aos profissionais de maior talento se não souber quem são eles. Como apenas 14% dos executivos das empresas de desempenho médio dizem que conseguem diferenciar os profissionais de perfil mais arrojado, essas organizações precisam criar um sistema eficaz que desperte tal atenção. Em primeiro lugar toda alta gerência deve reanalisar cada um dos 200 executivos mais graduados e identificar os 20% melhores. Isso não é uma tarefa fácil, é bem provável que ocorram erros. Mas a avaliação será mais esclarecedora se estiver fundamentada em um discussão franca, envolvendo pontos de vistas diferentes.

Continuando na escala de rumos devemos pensar agora em procurar na empresa as pessoas de talento, localizar um grupo de pessoas com funções executivas dentro da organização. Imaginamos quanto potencial de desenvolvimento acaba sendo perdido se os cargos executivos forem preenchidos apenas por pessoas da mesma divisão. A Hewlett-Packard já tem tradição em mudar seus funcionários de unidade para enfrentar diferentes desafios. Todos recebem notas de um a cinco para que os gerentes possam encontrar os melhores candidatos com relativa facilidade.

O quarto rumo leva as organizações a refletir sobre um ponto de alerta importante, nem sempre a pessoa mais qualificada é a melhor escolha para o cargo de executivo. Atualmente as pessoas responsáveis por contratações, na maior parte das empresas, procuram, naturalmente, escolher os candidatos mais qualificados para o cargo. Mas a pessoa mais qualificada talvez não seja aquela que poderá aprender mais na função. A Móbil Oil, por exemplo, criou um processo de “compatibilização ” de requisitos das funções catalogando os cargos ocupados pelos executivos e a experiência de desenvolvimento proporcionada por essas funções. O objetivo não era apenas definir colocações para as pessoas que já haviam desenvolvido algumas das competências desejadas, mas também aumentar a experiência daquelas que ainda não as haviam desenvolvido.

E para terminar os rumos que as empresas devem seguir, devem ser tirados as pessoas medíocres das funções chaves, visto que, a medida mais importante da empresa para incentivar o esforço de desenvolvimento de seus profissionais seja retirar dos cargos mais importantes funcionários que produzam resultados medíocres, não tenham grande potencial de crescimento e sejam chefes, modelos ou orientadores pouco inspiradores. Permitir que um número ainda que pequeno de pessoas permaneça, dessa maneira, nos principais cargos da empresa pode drenar a força do sistema todo.

Abaixo apresentamos uma tabela que mostra a porcentagem dos executivos mais graduados que consideram determinada função como uma das cinco experiências mais importantes.

Quais as funções que promovem o desenvolvimento dos executivos?
Nova função com grande alcance – 72%
Promover uma reviravolta em um negócio – 70%
Abri uma empresa – 63%
Projeto especial de grande porte e grande projeção – 58%
Trabalhar fora do país de origem – 58%
Expandir o negócio 20% ou mais – 53%
Chefe altamente talentoso e competente – 52%
Responsabilidades internacionais no país de origem – 43%
Nova unidade de negócios ou novo setor – 42%
Funções de linha e quadro de pessoal – 42%
Nova área funcional – 40%
Sete ou mais subordinados diretos – 38%
Erro comercial de grande projeção – 35%
Subordinado com problema de desempenho – 26%

Tabela 2 – Tabela sobre o histórico do executivo: escolaridade e tempo de permanência no cargo.

2.2 QUEM SÃO OS CEO'S?

A sigla CEO significa *Chief Executive Officer*, palavra inglesa que serve para denominar o presidente ou diretor geral de uma empresa.

Conhecidos como os mentores das organizações esses profissionais ganharam uma reputação no mercado considerável, pois passaram a serem vistos como executivos além do normal. No seu perfil podemos relatar um profissional com inteligência emocional, orientação para resultados, capacidade de antecipar tendências e qualificação técnica e funcional.

Ao estudarmos os executivo não poderíamos deixar de fora essa pequena, mas influente classe de executivos classificados em nível avançado.

O CEO possui um perfil muito interessante, pois se detalharmos esse perfil encontraremos pontos importantes para o nosso estudo.

Analisando os CEOs, verificamos que eles são abertos a sugestões aceitando as críticas de seus subordinados, discutindo como aproveitar essas críticas posteriormente. Quando submetido a fortes pressões conseguem escolher a melhor solução entre as várias razoáveis. Sempre arruma um tempo para prestar um suporte aos seus colaboradores em assuntos profissionais e particulares.

Vale lembrar que um executivo para ser um CEO deve ter excelente habilidade para delegar às pessoas certas as tarefas adequadas. Outra habilidade importante é procurar definir as metas da empresa sem prejudicar valores humanos, sistema político ou ecológico. Ele está sempre com vontade de inovar buscando novas idéias, variações de produtos e serviços. Focaliza o cliente sentindo se no lugar dele como consumidor final ou como clientes dos parceiros comerciais.

O executivo que se encontra nesse estágio consegue transmitir motivação para melhorar o resultado junto com a equipe.

E por falar em equipe o CEO apresenta facilidade para colocar as pessoas em funções de acordo com suas qualidades e qualificações pessoais e profissionais. Com isso a certeza de que as metas serão atingidas é questão de tempo, visto que, são definidos planos claros para as tarefas de equipe na busca dos objetivos traçados.

No mercado atual só se fala em CEO, é o assunto do momento, porém vale se lembrar que esse tipo de profissional foi criado há pouco tempo e ao mesmo tempo em que são vistos como celebridades, podem em um piscar de olhos transformarem em vilões. Por isso acreditamos que para um futuro bem próximo ou eles aprimoraram em seu cargo ou serão cargos transitório assim como um técnico de futebol que está treinando bem o seu time levando o a ser campeão brasileiro, provavelmente ele irá ser negociado com uma proposta melhor a outro clube, no entanto se o mesmo técnico, treinando o mesmo time e essa equipe for rebaixada, ele provavelmente será demitido.

O CEO pode viver o céu em um dia e o inferno não outro, por isso o mais difícil é se manter no cargo de CEO.

2.3 COMO É O PROFISSIONAL E O PESSOAL

Usando uma pesquisa onde 20 executivos de grandes corporações mundiais foram questionados sobre o nível de stress na profissão e o tempo que eles destinam para família, o resultado foi o seguinte:

Qual o nível de stress que predomina entre os executivos?

14% dos executivos apresentam nível de stress baixo, ou seja, conseguem conviver de maneira natural com as pressões do dia a dia, e sempre destinam uma parte de seu tempo para sua vida pessoal(família, Lazer e outros)

22% dos executivos apresentaram na pesquisa um nível de stress médio, portanto pensam esporadicamente em si e na família, diz que não vive em função do trabalho, porém reserva para este a maior parte de seu tempo.

64% dos executivos são completamente estressados, vivem em função do trabalho e ainda levam problemas para casa, deixando o lazer à família em segundo plano.

Tabela 3 – O nível de stress dos executivos – fonte: artigo publicado pela revista HSM Management – edição número 23, novembro de 2001

Qual o tempo que os executivos destinam aos seus familiares?

18% dos executivos afirmam que ao encerrar a jornada de trabalho passam a viver para família e para si próprio. Programam viagens com os familiares, acompanham o crescimento dos filhos dando atenção a estes, praticam atividades esportivas entre outros.

26% dos executivos até se esforçam para conseguir tempo para seus familiares, porém conseguem algumas vezes apenas, colocando o trabalho como prioridade.

56% dos executivos colocam a família como segundo plano,acreditam que a melhor forma de proporcionar alegria para os membros da família é manter a vida financeira em dia, ou seja, priorizar o trabalho para não perdê-lo, pois de conforto e não de atenção.

Tabela 4 – O nível de stress dos executivos – fonte: artigo publicado pela revista HSM Management – edição número 23, novembro de 2001

Após uma análise dessa pesquisa podemos concluir que a maioria dos executivos estão preocupados com o trabalho e deixam em segundo plano a família, por isso muitas vezes encontramos famílias com a vida financeira estabilizadas, porém destruídas na vida sentimental.

Com a forte pressão que todos os grandes grupos empresariais exercem em seus executivos na busca constante de resultados, obrigam esses a se tornarem atletas da empresa dedicando-se cada dia mais para seu trabalho em busca do reconhecimento.

Em uma entrevista a um site renomado em recursos humanos o psicólogo James E. Loehr, ele afirma que um atleta se propões expor aos outros seus talentos e habilidades em um ambiente altamente competitivo e exigente. É isso, em suma, o que fazem os executivos: tratam de aproveitar suas capacidades em um contexto dinâmico, suportam muita pressão e sofrem graves conseqüências se não vencem. O mundo dos negócios é tão competitivo como o dos esportes. De fato, os executivos se “medem” constantemente em relação a outras empresas e tentam tomar-lhes participação de mercado. Vale levar em conta nessa comparação que os executivos com certeza enfrentam uma situação muito mais difícil. Os atletas treinam durante dias e competem apenas umas poucas horas. Os executivos agem a todo o momento e quase não têm tempo para treinar.

2.4 QUAL É O FOCO?

O entendimento desse tópico depende muito da opinião expressa pó um executivo por isso voltamos à entrevista com o principal homem da Siemens Fábrica no Brasil, Sr Machado.

Segundo ele antigamente para se chegar ao resultado final, não havia necessidade de tantas fases, tantas preocupações, uma vez que, os clientes compravam pelo nome da organização, por isso uma empresa como a Siemens nem se preocupava com a concorrência e a satisfação do cliente, pois ela confiava plenamente na bandeira que ela conquistou desde a sua criação.

Há décadas atrás não preocupávamos com a qualidade, nem existiam os certificados de qualidade para as empresas, havia desperdícios nas linhas de produção, o concorrente não incomodava, os acidentes de trabalho eram poucos, visto o trabalho ser manual.

No entanto hoje deparamos com situações totalmente opostas a isso. São metas para certificação de qualidade, pesquisas para estudar detalhadamente o concorrente, preocupação total com a integridade física e moral dos colaboradores e principalmente os resultados, ou seja, a empresa tem por obrigação gerar lucros para se manter “viva” no mercado.

Sintetizando, Sr Machado, acredita que a cada ano que passar aumentar-se-á as dificuldades para dirigir uma grande organização, pois tantos sócios, como acionistas exigem os resultados e se estes não vierem à gestão dos executivos terão vida curta. Por isso o foco para os executivos nos dias de hoje é buscar se superar a cada ano em busca do melhor resultado para a empresa, para uns pode ser tarefa fácil, já para outros pode significar questão de sobrevivência.

CAPÍTULO 3: O PERFIL DO EXECUTIVO IDEAL E COMUM PARA TODAS EMPRESAS NO FUTURO

3.1 FUNÇÃO

O que se espera dos executivos para o futuro? Qual será o perfil o ideal e comum para as empresas? São perguntas essenciais, na qual as empresas, em conjunto, devem investir cada vez mais, pois se as organizações conseguirem criar um executivo com qualidades fundamentais e comuns em todos, para os executivos será excelente, pois no mercado eles terão um perfil comum a todas as empresas, portanto se não der certo em uma terá plenas condições de dirigir outra.

Já para as empresas fica confortável buscar no mercado outro profissional com características em comum, porém com sangue novo. Segundo Fernando Wietsch, diretor de planejamento da Scopus Tecnologia AS, mudar é preciso, porém precisamos de sangue novo munido de qualidades semelhantes à vaga em que se abriu.

Estudando os perfis mais variados foi possível entender como existe uma classificação, feito pelo próprio mercado, sobre as atribuições de cada executivo. Alguns são limitados, porém competentes. Outros são ilimitados, no entanto chegam aos resultados almejados deixando vestígios pelo caminho. E agora, qual é o melhor profissional? O gráfico abaixo relata em que parâmetro as empresas devem se direcionar para encontrar o profissional comum e ideal.

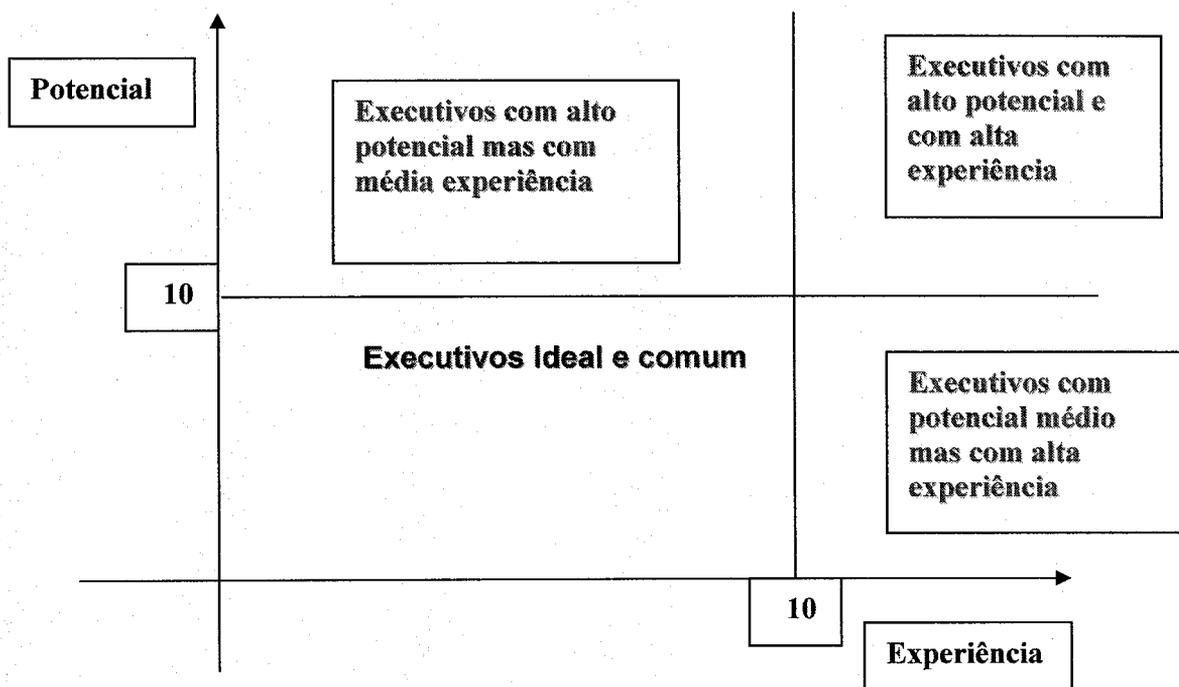


Gráfico 1: Os quadrantes dos executivos do futuro

Ao analisarmos o gráfico acima encontramos quatro quadrantes, os quais poderíamos enquadrar os perfis dos executivos com a finalidade de encontrar um perfil ideal e comum para o futuro. Para isso usamos o fator de pontuação de 0 a 10, tanto para a variável potencial quanto para variável experiência.

Entretanto verificamos que em um futuro bem próximo encontraremos vários profissionais com uma boa experiência e um bom potencial enquadrado entre 0 a 10, esses serão os executivos ideais e comuns para as empresas.

Para os outros quadrantes concluímos que os executivos inseridos neles serão necessários dependendo da situação e o momento em que a empresa está atravessando.

3.2 QUAIS SERÃO OS TIPOS DE EXECUTIVOS?

O objetivo desse estudo é o segmento varejo, que é o hoje o maior no Brasil e no mundo. É parte do negócio onde as empresas investem exponencialmente. Localizar profissionais da área executiva com um perfil ideal para esse segmento é uma necessidade para as organizações.

Baseado nos estudos realizados no capítulo 1 e 2, concluímos que em um futuro bem próximo as empresas voltarão a investir em profissionais que apresentem qualidades fundamentais para organização, porém que seja passíveis de crescimento e aptos para aceitar a arquitetura organizacional da empresa.

Logicamente que tipos de executivos como os autocratas e burocratas dificilmente terão espaço nessa nova era, pois atualmente eles já se encontram com dificuldades de se manterem no mercado. Abre então o caminho para o tipo democrata, pois o ideal para a empresa é um líder voltado para os liderados, ou seja, a gestão participativa onde os colaboradores são componentes fundamentais para o sucesso da empresa. A partir deles surgem novas idéias, novas oportunidades de crescimento e desenvolvimento de novos executivos.

Assim como atualmente, o executivo do futuro também não ficará livre do fantasma dos resultados, uma vez que, não atingindo a meta satisfatória para a organização estará sujeito a trocas constantes, pois com a criação de um perfil ideal e comum de executivos percebemos pelo gráfico que no quadrante ideal não faltará profissionais para as empresas.

Ainda levando em conta os quadrantes dos executivos mostrado no gráfico 1, podemos analisar como será futuramente a busca das empresas por esses perfis de profissionais.

Para fazer essa análise observemos a tabela a seguir:

Quadrante do executivo	Características	Pontos positivos e pontos negativos
Executivos com alto potencial, mas com média experiência	São profissionais com excelente preparação, várias certificações e graduações, fluência em idiomas e com muita vontade de crescer, porém é mediano no fator experiência na função	<ul style="list-style-type: none"> - Se contratado pode alcançar excelentes resultados. - A falta de experiência pode atrapalhar na sua gestão.

<p>Executivos com potencial médio, mas com alta experiência</p>	<p>Esses profissionais não sofrem com a falta de experiência, no entanto são limitados, uma vez que são medianos no que se refere a potencial</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quando contratados agregam muito valor em situações onde a direção da empresa é nova na função de executivo; - Em situações onde se exigem total desempenho desses profissionais deixam a desejar, pois são limitados.
<p>Executivos com alto potencial e com alta experiência</p>	<p>Esses profissionais possuem as qualidades ideais para as empresas, no entanto a maioria de executivos que compõe esse perfil possuem uma vasta experiência que na maioria das vezes os acarretam vícios adquiridos durante sua vida profissional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No que diz respeito a requisitos para assumir a liderança de uma empresa, dispensa comentários. - São profissionais caros e que na maioria das vezes resolvem fazer uma mudança por completo na empresa, desnecessário para o momento. Aí entra os vícios adquiridos com o passar dos anos na profissão.
<p>Executivos Ideal e comum</p>	<p>Esses profissionais serão os ideais para a gestão da empresa do futuro, pois estão em nível de crescimento completo,</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Profissional em constante evolução e com vontade de crescer na carreira. - Exige um cuidado

	querem crescer o potencial e a experiência.	especial no preparo do profissional, pois na ansiedade de crescer podem cometer erros primários.
--	---	--

Tabela 5 – Tabela definição dos quadrantes dos executivos do futuro.

Levando em conta os dados levantados e as análises realizadas podemos concluir que em um futuro bem próximo as empresas precisarão de executivos em fase de crescimento na sua carreira profissional, com a finalidade de gerarem resultados satisfatórios a organização, bem como agregar valor em seu currículo profissional. Aos outros perfis de executivos um caminho ideal a ser tomado é a consultoria, uma vez que, sazonalmente as empresas precisarão desses perfis de executivos.

3.3 COMO SERÁ O PROFISSIONAL E O PESSOAL

Após encontrarmos os executivos que trabalhavam sobre pressão em medo como era antigamente e profissionais que se obrigaram a se transformar em verdadeiros atletas, chegou à hora de definir como o será daqui alguns anos a parte profissional e a parte pessoal dos executivos do varejo.

Como neste capítulo estamos falando dos quadrantes nos quais os executivos estão inseridos, e o quadrante ideal para as corporações, levando-se em conta este último podemos concluir que no profissional as oportunidades serão enormes, visto que, este perfil abrirá várias oportunidades na carreira dos executivos, face o mesmo ter um potencial a ser explorado e uma experiência a ser agregada.

Isso motiva o mesmo a procurar constantemente atualizar-se nos conhecimentos trocar experiências com os executivos há mais tempo na carreira, a partir daí exigirá desses profissionais uma formação interna dentro da

empresa, que se realizada de maneira eficaz transformará o executivo em um profissional concorrido pelo mercado, no que tange aos resultados que a empresa necessita só o fato de estar educando esse profissional de acordo com a filosofia da empresa é uma grande arma para ele e a organização conquistar os objetivos planejados.

Se a carreira será profissional será planejada, então dentro desse planejamento será inserido na vida pessoal do executivo, tempo para atividades com a família, participando da vida dos filhos e esposa e tempo para si próprio como praticar atividades esportivas, viagens de férias entre outros.

As expectativas são as melhores possíveis, porém existe uma preocupação, se os hábitos atuais e do passado dos executivos continuarem fazendo parte da vida deles é bem possível que eles sejam trocados rapidamente por outros do mesmo perfil.

3.4 QUAL SERÁ O FOCO?

O foco continuará nos resultados, visto que as empresas não sobrevivem sem ele.

No entanto acreditaremos que os caminhos, que levarão os executivos na busca de resultados satisfatórios, serão mais curtos. A cobrança desses resultados partirá dos próprios executivos que serão obrigados a se preparar mais e mais, caso desejem galgar novas oportunidades dentro da organização. E deve se considerar também, que do lado de fora no mercado existem vários profissionais esperando uma oportunidade para se inserir no mundo executivo.

A partir dessa análise não podemos apenas levar em conta que o foco para o futuro dos executivos será apenas os resultados, os mesmos serão submetidos a cobranças que partirão deles próprios e que a partir do momento em acharem que o cargo o qual ocupam na organização é irreversível

poderão estar abrindo as portas aos seus concorrentes e como as oportunidades tendem a ficarem cada vez mais escassas com o passar do tempo, perder uma vaga de executivo em uma grande empresa poderá significar a destruição de um sonho, pois conquistar outra vaga será complicado.

Concluindo voltamos a questionar o Sr Machado, executivo principal da Siemens Fábrica de Curitiba. Para ele o foco principal para daqui alguns anos serão as melhores gestões, ou seja, os executivos serão avaliados constantemente por números, caso eles seja insatisfatórios o mesmo poderá se desligado da empresa. No entanto o executivo avalia essa cobrança de forma produtiva, pois para ele conquistar números satisfatórios a organização é um resultado de vários fatores que o bom executivo deve se levar em consideração, por exemplo, os números só aumentam a partir do momento em os nossos colaboradores estão no caminho certo para os resultados satisfatórios, para isso nós na condição de líderes somos responsáveis para direcioná-los. Isso se estende para outros aspectos de gestão, portanto cabem a nós executivos aprimorarmos cada dia mais nossos conhecimentos no contexto desse mundo globalizado, tirar proveito de situações adversas, isto é, experiência para que possamos atingir o sucesso de maneira eficaz e não tanto sufocante.

O executivo encerrou dizendo que o seu substituto na empresa onde trabalha deverá em mente o planejamento de sua carreira e do crescimento da empresa, pois ele pegará uma fase onde a empresa exigirá dele melhores resultados dos atingidos por mim.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em síntese realizamos uma pesquisa focando a busca constante de um perfil ideal de executivo para o segmento varejo, procurando abordar as mais diferentes características que cada época exigiam desses profissionais.

O estudo contou com o apoio do Sr Machado executivo da empresa Siemens Ltda com uma vasta experiência no cargo e um executivo do mercado financeiro que preferiu não ser identificado. Tanto um quanto outro relataram suas experiências vividas e fizeram de maneira eficaz uma comparação entre o passado, o presente e o que se espera do futuro.

Eles ainda frisaram que o profissional ideal para área executiva em um futuro bem próximo será aquele que hoje precisa explorar mais seu potencial bem como agregar mais experiências para a sua carreira, mas isso somente não basta deve desde já adquirirem o hábito de sempre pensar em como chegaremos em resultados satisfatórios para a nossa organização.

O varejo precisa e muito desses profissionais, aliás, o mercado necessita. Mas como vivemos mudanças constantemente, visto que, vivemos em um mundo globalizado não seria nenhuma surpresa se daqui alguns anos o perfil exigido de nossos executivos sejam diferentes.

REFERÊNCIA DAS FONTES CITADAS

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Tempo do Executivo**. Rio de Janeiro: Cop editora, 1999.

Trigueiro, Carlos Meira. **Estudos de casos no treinamento de executivos**. Rio de Janeiro: Quality Mark editora, 1995.

John, E. E. **O Executivo Autocrata-Burocrata-Democrata**. São Paulo: Harper & Row Publishers, 1990.

Ruges, Paulo Henrique. O atleta executivo. **Revista Hsm Manager**, 19 set. 2001. Disponível em: <http://www.management.com/>. Acesso 19 jan. 2005.

Witsch, Anderson Pires. Um novo perfil de executivo no mercado. **Revista Hsm Manager**, 03 julho. 2003. Disponível em: <http://www.management.com/>. Acesso 19 jan. 2005.

ANEXOS

Relatório de Levantamento de dados para o estudo de caso: Perfil executivo do Futuro

FORMULÁRIO DE PESQUISA

IDENTIFICAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

1.1. Nome:

1.2. Data de fundação da organização:

1.3. Ramo de atividade :

1.4. Número de Colaboradores:

Executivo em Estudo

2.1. Nome:

2.2. Tempo de Casa:

2.3. Cargo:

2.4. Salário:

2.5. CURRÍCULO RESUMIDO:

**ATIVIDADES DIÁRIAS DO EXECUTIVO E PONTOS IMPORTANTES OBSERVADOS
NO SEU DIA A DIA PROFISSIONAL**

Data: ____ . ____ . ____

CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

ETAPAS	NOME DO RESPONSÁVEL							
	11	12		01	02	03		
ELABORAÇÃO DO PESQUISA	X	X					CLEVERSON	
COLETA DE DADOS		X					CLEVERSON	
TABULAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS				X			CLEVERSON	
ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO FINAL					X	X	CLEVERSON	

Relatório de Levantamento de dados para o estudo de caso: Perfil executivo do Futuro

FORMULÁRIO DE ENTREVISTA

IDENTIFICAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

1.1. Nome:	1.2. Data de fundação da organização:
1.3. Ramo de atividade :	1.4. Número de Colaboradores:

Executivo entrevistado

2.1. Nome:
2.2. Cargo:
2.3. Tempo de Casa:
2.4. Síntese da carreira profissional:

Questionamento da carreira desde o início até hoje

- 2.1. Como o foi a sua admissão pela empresa?
- 2.2. Qual a semelhança entre o perfil ideal na área executiva para a época da sua admissão e para hoje?
- 2.3. Que tipos de regime político você encontrou na sua organização durante toda sua carreira?
- 2.4. Existia pressão por resultados na época em que ingressou na organização? Qual era o grau dessa pressão?
- 2.5. Em qual das fases que você viveu existia maior preocupação com a qualidade de vida do profissional da área executiva?
- 2.6. Qual foi, é ou será a fase das oportunidades na carreira executiva?
- 2.7. O que significava a figura do executivo alguns anos atrás, o que ela significa hoje e o que significará amanhã?
- 2.8. Na sua opinião, qual é o tempo ideal de permanência no cargo de um executivo nos dias de hoje?
- 2.9. O que o executivo tem como necessidade fundamental para se manter ou firma no mercado atual?
- 3.0. Crie o perfil ideal de um executivo para um futuro bem próximo?

Questionamento da vida pessoal

- 2.1. Após um dia de trabalho e muitas cobranças, existe um espaço reservado para os familiares?
- 2.2. Quando está em casa sobra tempo para dedicar se aos filhos e esposa?
- 2.3. Consegue deixar os problemas na empresa e só retomá-los quando voltar ao trabalho?
- 2.4. Costuma viajar nas férias com a família ou prefere ficar em casa?
- 2.5. Realiza constantes atividades de lazer com a família?
- 2.6. Em uma escala de 1 a 10 pontos, quantos você daria como prioridade para o seu trabalho? E para a sua família?
- 2.7. Você acredita que é mais importante para a sua família ou para o seu trabalho?
- 2.8. Qual o comportamento ideal de um executivo com si próprio e com sua família?