

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

**Departamento de Economia, Contabilidade e Administração de
Empresas**

A MOBILIDADE NA CARREIRA DE EXECUTIVOS LIGADOS A ÁREA DE ENGENHARIA DE TELEVISÃO E SEUS ESTILOS GERENCIAIS

José Roberto Pinto

Monografia apresentada ao Departamento de Economia, Contabilidade e Administração de Empresas da Universidade de Taubaté, como parte dos requisitos para obtenção do Certificado de Especialização do Curso de Pós-graduação MBA em Gerência Empresarial.

Área de Concentração: Gestão de Recursos Humanos

Orientadora: Prof.a. Maria Filomena Fontes Ricco, M.A.

Taubaté – SP

1999

PINTO, J. R. A mobilidade na carreira de executivos ligados a área de engenharia de televisão. Taubaté, 1999 69 p.
Monografia de especialização em MBA –
Universidade de Taubaté

Dedico este trabalho a memória de meu pai, que sempre acreditou no estudo como fonte de aprimoramento humano, plantou a semente mas não viveu o bastante para ver os frutos.

Dedico a minha família, que sempre esteve a meu lado e me apoiou nesta jornada.

Dedico especialmente para Patrícia, minha esposa e para Maria Fernanda, minha filha, que a meu lado sentiram mais do que ninguém que para alcançar objetivos é necessário muito trabalho e muita renúncia. O mérito do trabalho não é só pela sua conclusão, paralelamente acontece um significativo crescimento pessoal.

Agradeço aos colaboradores que deram seu depoimento, sem os quais este trabalho não alcançaria os objetivos propostos.

Agradeço a Professora Maria Filomena Fontes Ricco M.A. que acreditou na proposta inicial e sabiamente me orientou para que este trabalho fosse concluído a contento.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
1.1	Objetivo	9
1.2	Definição dos termos.....	9
1.2.1	Carreira	9
1.2.2	Mobilidade	10
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1	Engenharia de televisão.....	12
2.1.1	Planos de carreira em engenharia de televisão.....	14
2.2	Estilos gerenciais	15
2.2.1	Visão geral.....	15
2.2.2	Ciclo de vida da empresa.....	18
2.2.3	O envelhecimento da empresa	22
2.2.4	O papel de produzir	24
2.2.5	O papel de administrar	26
2.2.6	O papel de empreender	28
2.2.7	O papel de integrar.....	30
2.2.8	Equipe complementar e o perfil integrador	33
2.2.9	Formação de estilos e mudança de estilo.....	35
2.2.10	Os conflitos.....	37
2.2.11	O bom gerente e a boa gerência	39
2.3	Carreiras e estilos gerenciais	41
3	METODOLOGIA.....	44
3.1	Procedimentos	44

3.2	Limitações do estudo.....	45
4	RESULTADOS	46
4.1	Depoimentos	46
4.1.1	Depoimento do primeiro colaborador.....	46
4.1.2	Depoimento do segundo colaborador	47
4.1.3	Depoimento do terceiro colaborador.....	49
4.1.4	Depoimento do quarto colaborador	51
4.1.5	Depoimento do quinto colaborador	51
4.1.6	Depoimento do sexto colaborador	52
4.2	Análise dos dados.....	53
5	CONCLUSÃO.....	66
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
7	ABSTRACT	70

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo de carreiras de executivos ligados a área de engenharia de televisão, fundamentado na teoria de Ichak Adizes sobre os papéis que podem ser assumidos pelo gerente. Carreiras de executivos são analisadas buscando verificar, na prática, a relação entre perfil gerencial e mobilidade na carreira.

A teoria considera que o perfil é dividido em quatro papéis principais, produtor, administrador, empreendedor e integrador, que o gerente deve ter em seu modo de atuação. Estes quatro papéis são essenciais para uma boa gerência mas um só gerente não pode exercê-los todos com excelência, pois com características peculiares eles são mutuamente inibitivos. Os dados são obtidos por meio de depoimentos onde executivos atuantes expõem suas trajetórias profissionais.

Os resultados mostram que a mobilidade é necessária e útil para o crescimento profissional, e indicam que ela é maior para aqueles que apresentam os perfis empreendedor e integrador, e estes são, especialmente o integrador, necessários para se atingir posições de liderança.

1 INTRODUÇÃO

Pessoas tem uma vida limitada, crê-se que 80 anos seja uma boa expectativa de vida. Durante sua vida, a expectativa é que se trabalhe 30 ou 35 anos e depois se aposente. Em algumas exceções esse período pode ser menor, em alguns outros casos pode ser maior. O ponto de início ou de término também pode variar, mas existe um padrão. Esse padrão atualmente no Brasil é regulamentado por lei, mas poderia ser regulado pelo próprio mercado de trabalho ou pelas próprias habilidades dessa pessoa, seja ela suficientemente organizada ou fazendo *benchmarking*. Embora essa palavra seja relativamente nova e seu uso muito difundido nas áreas de administração, economia, marketing, etc. a característica de se observar o ambiente e aproveitar o que é bom, imitar o semelhante, é inerente ao ser humano.

Algumas pessoas, pela própria natureza ou pela cultura recebida da sociedade onde vivem, gostariam de passar toda sua vida profissional no mesmo emprego ou na mesma atividade e no final da vida descansar. Outras, se pudessem mudariam de atividade com muita freqüência. Mas isto também é, de certa forma, regulado pelo mercado de trabalho.

De certa forma, porque existem características das pessoas que contribuem para esta auto regulamentação. O comportamento das pessoas pode não ter total influência no desenvolvimento de sua vida profissional, mas com certeza tem seu peso. Quando se observa o desenvolvimento de carreiras profissionais pode-se imaginar que o estilo pessoal possa ter influenciado na trajetória encontrada.

Portanto, um padrão de vida desejável pelo empregado poderia, na prática, esbarrar em complicações e não ser viável.

Existem diversas maneiras de classificar as características dos seres humanos quanto ao seu modo de atuação, entre elas, um modelo direcionado para indivíduos que exercem funções gerenciais que permite verificar a relação entre perfil gerencial e mobilidade na carreira, objetivo deste estudo.

1.1 Objetivo

O objetivo deste trabalho é estudar a mobilidade na carreira de executivos, ligados a área de engenharia de televisão, relacionando-a com o perfil de atuação desse executivo, e analisar se essa mobilidade é fator positivo ou negativo para o desenvolvimento profissional e para a empresa.

Serão analisadas carreiras de executivos de sucesso que em depoimento contaram a história de sua vida profissional. A análise de perfil será feita segundo um modelo estudado por Ichak Adizes. Pretende-se mostrar que a teoria de fato se aplica e dela pode-se tirar proveito para a orientação profissional e melhora de performance da empresa.

1.2 Definição dos termos

1.2.1 Carreira

Carreira profissional, ou simplesmente carreira, pode assumir enfoques variados dependendo do ponto de vista.

Segundo Miguel Pinto Caldas (1992), carreira é:

Uma trilha de posições hierárquicas que o funcionário anseia seguir para atingir progressivamente posições de mais alto poder e que a organização burocrática normatiza e legitima sobre pressupostos supostamente meritocráticos (p. 6).

Carreira também pode ser considerada como a experiência profissional acumulada pelo executivo, os cargos e funções assumidos, evolução e rupturas de vínculos profissionais, desde o primeiro emprego até a posição atual, independente da empresa para a qual trabalha, podendo até mesmo ser o proprietário desta.

Assim, para efeito deste estudo, carreira é uma trilha de posições funcionais que uma pessoa segue em busca da sobrevivência e da evolução profissional, que é delineada pelo perfil de atuação e pelas influências do ambiente, podendo ocorrer de forma planejada ou aleatória descrevendo a história profissional desta pessoa.

1.2.2 Mobilidade

Mobilidade é a possibilidade de mover-se ou ser movido de um emprego para outro ou de uma função para outra dentro de sua carreira. Mudança de posição dentro de uma empresa ou entidade. Esta mudança pode ser desencadeada por diversos fatores. Caldas (1992) definiu mobilidade como: *Movimentação Lateral ou vertical voluntária do executivo seguindo uma trilha representada pela carreira construída pela organização para fomentar sua ânsia de crescimento (p. 45).*

Entretanto, nem sempre a movimentação é necessariamente voluntária. Portanto este estudo assume que mobilidade é qualquer tipo de movimentação, numa mesma empresa ou em outras no mercado.

A mobilidade pode ser intencional e desejada quando o profissional almeja a mudança dentro do seu espectro de ação e cria condições para que ela aconteça. A mobilidade pode ser planejada pelo profissional dentro de suas expectativas de futuro ou pode ser planejada pela empresa quando esta tiver um plano de carreira, definido nos estatutos ou implícito em sua cultura. Uma vez que haja um planejamento ou uma necessidade de mudança, ela pode acontecer de forma compulsória, ou optativa.

Mudanças também acontecem forçadas por circunstâncias, alheias ao planejamento ou a necessidade da empresa ou do empregado. Inadequação técnica ou desgastes de relacionamentos podem ser fatores que desencadeiam a mudança, assim como eventuais doenças ou morte em família que alteram completamente a trajetória de carreira do que se sucederia naturalmente.

Mudança do ramo de atuação da empresa pode ser um outro fator que gera mobilidade de profissionais, assim como o fechamento da empresa e saída do mercado. De forma similar, o cumprimento de uma meta estabelecida eventualmente pode levar a necessidade de mudança de posição dentro da empresa ou do mercado de trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Engenharia de televisão

Luzes, câmeras, ação! Certamente muita gente, senão todo o mundo, já ouviu esta frase algum dia. O mundo do cinema e da televisão é muito excitante e tem um glamour devido a um estreito contato com a arte e com a fama. O que nem todo o mundo parou para pensar é que, no caso específico de televisão, das três palavras, duas envolvem engenharia de televisão, luzes e câmeras.

Abordar o tema engenharia de televisão não parece tarefa fácil, devido a sua grande abrangência. Tanto do ponto de vista técnico quanto do organizacional. Nelson Orlando Berton Senatori (1984) afirmou que o sistema de televisão é: *um dos melhores exemplos de aplicação simultânea de, praticamente, todas as técnicas que são tratadas separadamente, não raro de modo estanque, ao longo dos respectivos cursos* (prefácio). De fato, a grande abrangência técnica é que a torna um atrativo aos profissionais. Por outro lado, do ponto de vista organizacional, a complexidade não é menor e cresce proporcionalmente com o tamanho do sistema televisivo.

Mas engenharia de televisão vai muito além de luzes e câmeras. Engenharia de televisão abrange projeto e legalização de sistemas, implantação, operação e manutenção de todos os recursos de captação, produção, e distribuição por diversos meios.

Projeto envolve viabilização de canais ou adequação dos parâmetros disponibilizados pelo Ministério das Comunicações, Minicom, especificação de equipamentos, análise

estratégica da tecnologia envolvida e demais fatores custo/benefício. Implantação envolve comprar equipamentos, gerenciar equipes para instalação ou contratar empresas especializadas para isto, consolidar todo o sistema até que esteja pronto para operação. Nestas fases, a engenharia contempla mais que a tecnologia de comunicações, um projeto completo envolve prospecção geográfica, construção civil, acústica, iluminação, dimensionamento de sistema de energia, dimensionamento para contingências.

Uma vez implantado um projeto, o gestor agora se incumbem de tirar dele o maior proveito para justificar o investimento. Uma operação eficiente é vital para uma unidade de negócios que coroará ou não o gestor pela sua eficiência. A operação do sistema de TV envolve captação, que é o momento que as imagens e sons deixam o mundo real para fazer parte do mundo eletrônico através das lentes de uma câmera. Em seguida vem a produção e pós produção, que trata essa imagem, edita, insere efeitos, deixa a programação com teor educativo, artístico, jornalístico ou esportivo, pronta para ser exibida. Quando a demanda é por transmissões ao vivo, a complexidade é ainda maior. Todo esse processo é permeado por rigoroso controle de qualidade e adequada infra-estrutura de manutenção.

A distribuição dos sinais é feita por diversos meios, como cabo, antenas transmissoras em diversas bandas de frequência, satélite, fibras ópticas etc, dependendo da utilização, que pode ser, TV aberta, TV paga, ou apenas utilização por clientes internos.

Durante todos os processos, a engenharia está presente dando suporte aos outros departamentos como, produção, jornalismo, comercial, etc. que são seus clientes

internos e, principalmente o telespectador, que é o principal cliente de uma empresa de televisão.

Em empresa privada ou instituição sem fins lucrativos, em uma produtora independente ou em uma prestadora de serviço, em seus diversos níveis, meios ou estruturas organizacionais, podem ser encontrados também diversos estereótipos de gestores, que fazem a interface do mundo da televisão com o ambiente externo. Seja onde for e como for, gerenciar todo esse sistema é tarefa do executivo de engenharia de Televisão.

2.1.1 Planos de carreira em engenharia de televisão

A área de engenharia de televisão tem um mercado relativamente pequeno. Por outro lado é um mercado cuja tecnologia está em franco desenvolvimento, com tendência para convergência com outras tecnologias, como sistemas digitais e informática por exemplo. Isso causa uma contínua mutação no perfil do profissional da área porém o mercado não forma esses profissionais exatamente como as empresas os necessitam. Esta peculiaridade do mundo da televisão leva a uma tendência de adaptação do próprio profissional já atuante no ramo, aperfeiçoando suas qualificações e fazendo carreira nesta área. Na área de engenharia de televisão, os gestores são geralmente pessoas que já vem de muito tempo aí trabalhando. A experiência e o conhecimento do negócio é um dos requisitos para este gestor.

Esta característica é mostrada por Mário Luís Buonfiglio (1993), que revela um pouco da realidade de gerenciar emissoras de TV.

Estrela do imediatismo, a televisão se organiza para não ser atropelada por sua própria expansão. Todos os dias, cada vez mais, busca um produto que procura conciliar toda técnica disponível à arte do entretenimento e o momento da notícia.(p. 20)

Tradicionalmente as empresas de televisão apresentam sua estrutura organizacional em modelo clássico vertical. Nesse modelo a hierarquia prevalece mantendo para sua engenharia uma estrutura que é genericamente como segue: diretor de central, diretor de divisão, gerentes de setores e assessores, supervisores, engenheiros, técnicos, operadores e auxiliares. Profissionais que ingressam neste ramo de atuação podem começar por qualquer nível. Entretanto, é muito comum encontrar-se profissionais que ingressaram nesse mercado, tendo começado pelos cargos mais baixos, desenvolvendo suas carreiras. As peculiaridades técnicas desta área e a falta de escolas e cursos específicos, propiciam o desenvolvimento durante a carreira do profissional.

2.2 Estilos gerenciais

Dentre as diferentes teorias, este estudo, baseia-se nas contribuições de Ichak Adizes, conforme exposto a seguir.

2.2.1 Visão geral

A palavra gerenciamento assume uma nova dimensão de acordo com Ichak Adizes (1989). A crença que um bom gerente deve ter características de super-homem é veementemente contestada por este autor, quando aborda os estilos gerenciais de

forma a suscitar credibilidade e criar base para empreender outros estudos relacionados ao tema.

Segundo ele, o gerente perfeito não é aquele que reúne em si todas as qualidades idealizadas para um desempenho ótimo e assim o faz como se fosse um super-herói, que tudo pode e tudo sabe, que resolve todas as crises e tem sempre a solução certa para todas as necessidades. Esse é um modelo ideal pregado por muitos autores e escolas, mas não passa de um modelo e não deve ser contemplado pois além de ser uma meta impossível de se alcançar, pode levar à frustração. Esse modelo perfeito pertence a um mundo de fantasia e o autor estudou modelos do mundo real.

Embora o modelo de bom gerente não tenha que ter traços divinos, nele existem ainda muitas qualidades, que não podem ser desprezadas. Uma delas, talvez entre as mais importantes, é o auto conhecimento. Alguém que pretende atuar na gerência de empresas ou departamentos deve conhecer o seu potencial, sua capacidade e seus defeitos. Saber que não é perfeito é o primeiro passo para buscar uma boa atuação.

O reconhecimento de suas limitações, deve encaminhar o gestor para busca de seu aspecto complementar. Esse complemento pode ser requerido de sua própria pessoa, através de ações de desenvolvimento, ou de sua equipe de trabalho, que na melhor situação foi definida como equipe complementar.

A equipe complementar deve ter características que tornem o perfil incompleto do gerente em um perfil coletivo completo. A necessidade de um número maior ou menor de integrantes da equipe complementar vai depender das características pessoais de cada integrante e do grau de complexidade do ambiente de atuação.

Quanto ao modo de atuação, o perfil do gerente divide-se em quatro dimensões ou quatro papéis, produzir resultados, administrar, empreender e integrar. Estes quatro papéis são necessários ao gerente e a falta de um deles pode caracterizar má gerência. No entanto, sendo impossível que qualquer gerente seja ótimo nos quatro papéis ao mesmo tempo, por que estes papéis apresentam características próprias suas e algumas vezes conflitantes com os outros, o gerente tem que ter todas as características e se destacar com excelência em pelo menos uma delas.

Em se tratando de empresas, um fator determinante é produzir resultados. Atingir os objetivos é condição determinante para sobrevivência. A empresa existe para transformar insumos, seja na produção de bens palpáveis ou serviços, não importa a natureza do ramo de atuação e essa transformação se deve a capacidade de produzir de seus componentes. Portanto, capacidade de produzir é ter energia orientada para a transformação e produção de resultados.

Ter controle da situação é primordial. Toda força de trabalho não pode caminhar ao sabor do acaso, ela deve ser orientada e direcionada, controlada e dentro de suas proporções ser sistematizadas. De fato é da natureza humana buscar sempre uma maneira mais fácil para solucionar problemas. Adizes estratificou esta faceta da personalidade do gestor e a chamou de Administrador.

A sistematização deve realmente guardar a sua proporção para não reprimir a capacidade de criar e inovar, de romper paradigmas e procurar novos caminhos. Soluções novas são sempre necessárias pois o ambiente externo à empresa é dinâmico e esse dinamismo tem se mostrado proeminente. A capacidade de empreender de uma empresa, é sem dúvida mais um fator para sua existência e

perpetuação. Por isso, a faceta Empreendedora, deve fazer parte do perfil de um bom gestor.

Produzir, administrar e empreender podem ser conflitantes entre si se forem características de uma só pessoa, mas principalmente se tratar-se de uma equipe, onde indivíduos tem seu próprio perfil. Nesta conjuntura se revela o quarto papel necessário ao gerente, o Integrador. O papel de integrar completa a quadrilogia das dimensões do perfil de um bom gerente e já se explica como de fundamental importância no seu perfil. Integrar-se em seu ambiente e com as pessoas de seu relacionamento profissional é importante. Ter habilidade para promover esta integração é ser integrador.

Todos os quatro papéis tem seu grau de importância e cada um se faz necessário em determinadas condições. Essas condições são determinadas pelo ambiente em que a empresa está inserida e pelo momento em que a empresa vive. Adizes, para explicar esta situação as chamou de ciclo de vida das empresas.

2.2.2 Ciclo de vida da empresa

Adizes observou diversos modos de atuação de organizações e caracterizou como ciclos e os chamou de ciclo de vida das organizações: *Pessoas, produtos e mercados e até sociedades tem ciclos de vida. Nascem crescem amadurecem. Em cada fase, estágio ou passagem de suas vidas, tem um padrão típico de comportamento ou estilo* (p. 71). Para tornar mais didática sua comparação, fez uma analogia com o ciclo de vida humana e assim o classificou: Namoro, Nascimento, Infância, Juventude, Maturidade, Meia idade, Crepúsculo, Aposentadoria, Senilidade e Morte.

Ao namoro, compara-se a fase de concepção da empresa, *Há excitação; são feitas promessas que mais tarde poderão parecer irresponsabilidade de quem as faz...Parecem apaixonados pela idéia que tiveram como uma auto-hipnotização* (op. cit., p. 72). O fundador se envolve totalmente com suas idéias mirabolantes e deve amadurecê-las até o ponto que seja factível tornar idéias em realidade. Nesta fase, a dimensão que predomina é a de empreendedor, o fundador está totalmente livre para sonhar e criar sua empresa.

O estágio seguinte é o nascimento da empresa. A organização criança necessita de cuidados intensivos do seu fundador. Dedicção total é que fará a empresa sobreviver ao mundo real. Agora existe folha de pagamento a saldar, aluguel, etc, e um mercado a conquistar. Nesta fase o espírito empreendedor dá lugar ao produtor. A força de trabalho e a energia para realizar é que vão garantir a sobrevivência. A empresa, tal qual um bebê está vulnerável ao meio ambiente e precisa constantemente ser alimentada (capital de giro). A organização é mínima e a preocupação principal é gerar resultados a curto prazo. Essa dedicação do fundador é que fará a empresa evoluir para a infância, próximo ciclo.

À medida que ganha força, a empresa saudável, como uma criança, começa a enxergar o mundo e a ver novas oportunidades. Sem perder sua capacidade de realização, começa a se mover com mais agilidade e novamente aflora o seu lado empreendedor. A empresa está afoita por aproveitar oportunidades.

Quase todas as oportunidades parecem tornar-se prioridade, numa reunião de gerentes de uma organização toca-toca (infância), eles foram solicitados a listar cada um as prioridades organizacionais como as

entendiam. Reunidas as sugestões, somaram-se 173 prioridades diferentes (op. cit., p. 75)

Se a empresa continua evoluindo, o papel de administrar ganha importância. Políticas e diretrizes têm que ser estabelecidas, a produtividade maximizada dá lugar ao crescimento mais organizado e planejado. A empresa está na adolescência, uma fase de conflitos onde administrar, controlar e planejar tem que conviver com empreender criar e inovar. Abrir mão de lucratividade para planejar o futuro é uma missão muito difícil. Mas se a empresa consegue se estruturar apesar dos conflitos, a capacidade de produção pode voltar a crescer e há uma evolução para o estágio da plenitude (maturidade).

Para a organização na plenitude destaca-se o papel produtor, pois ela trabalha orientada para resultados. O papel de administrador sistematiza condições para repetir operações bem sucedidas e o papel empreendedor, que mantém sua capacidade estratégica bem aprimorada.

A empresa está próspera mas convive com conflitos inerentes aos papéis gerenciais que se destacam. Aí existe uma tendência a estabilidade e aparece o papel integrador, que ameniza os conflitos mas por sua vez inibe o papel empreendedor. A empresa está na sua fase estável (meia idade). A lucratividade a prazo curto volta a ganhar importância e surge certa aversão ao risco. Sua visão de futuro passa a receber menos incentivos.

A curva de evolução da empresa atinge o ponto de inflexão e a organização agora é aristocrática. O declínio de sua capacidade empreendedora reflete em sua capacidade de produção e as preocupações passam a ser não mais relativas a maximizar a

produção, mas sobreviver. Esta organização que já apresenta os primeiros sinais de enfraquecimento procura subterfúgios baseados em aparências, valoriza mais a forma que o conteúdo de sua capacidade decisória. Vestuário, tratamento, formalidades, dão um ar aristocrático e procuram disfarçar a crise iminente.

Essa cegueira à realidade remete a empresa a próxima fase chamada por Adizes (1989) de aristocracia falida. Realça-se a perda da capacidade empreendedora e busca-se soluções evasivas com investimento de recursos em fins economicamente inúteis.

Quando a empresa perde de vez a capacidade produtora, já sem capacidade empreendedora, entra na fase chamada de burocracia incipiente, onde a sistematização, controle e integração são as armas que usa para se manter no mercado. Mas com o resultado em baixa, a capacidade de integração também começa a ser afetada. Crises internas passam a ser tão graves quanto as externas. A empresa passa a viver a senilidade, ou burocracia. Esta postura unidimensional e ineficaz de atuação a afasta cada vez mais do mercado e de seus clientes. Passa a ser só uma questão de tempo para fechar seu ciclo de vida, a morte (falência).

A condição ideal de operação de uma empresa é a plenitude. A empresa nasce, cresce e amadurece e quando atinge esta fase é desejável que ali permaneça. Adizes (1989) recomenda que em cada fase os gestores estejam atentos para atuar da maneira mais adequada. O tratamento pode ser aplicado desde o namoro, que é como disse, *confrontar a pessoa que tem a idéia com alguns duros fatos da vida e conferir o seu grau de dedicação* (p. 89). Quando criança a empresa precisa de apoio informal de amigos do fundador e até de empregados. A organização na fase da infância geralmente precisa de um conselho de diretores externo, para ajudar no seu

planejamento e sinalizar para a institucionalização de suas diretrizes. Na adolescência, o gestor deve se concentrar no planejamento do futuro, transcendendo intolerâncias pessoais criando um novo nível de comprometimento com a empresa.

A plenitude ou maturidade seria a fase ideal do ciclo, mas mesmo aí torna-se necessário cuidados para não entrar em processo de envelhecimento. A receita para uma organização se manter na plenitude é a descentralização. A mudança organizacional oportuna evita que seus gestores se acomodem permitindo que a organização se expanda, gerando novos centros de lucro.

Na organização estável, recomenda-se trabalhos que estimulem crescimento do seu lado empreendedor, tomando cuidado para o crescimento exagerado do integrador que acentuaria a sua estabilidade. Na aristocracia, recomenda-se ações contundentes para despertar os gestores para a necessidade de mudança e incentivos para mostrar-lhes que ainda podem voltar à plenitude. Se já estiver na aristocracia falida, o tratamento segue a mesma linha mas há necessidade de substituição de gestores para recuperar capacidade de empreender. Na burocracia incipiente, o tratamento também seria por substituição de gestores visando recuperar empreendimento e produção. Nesse caso com um período de rigoroso acompanhamento por parte de quem atua em sua recuperação. Se a burocracia estiver consolidada, o tratamento pode ser muito doloroso e com pouca probabilidade de sucesso.

2.2.3 O envelhecimento da empresa

O objetivo e a missão do gestor no comando da empresa não é somente atingir o estágio da plenitude. Deve fazer parte de suas aspirações manter a empresa neste estágio retardando o processo de envelhecimento. Adizes chamou de taxa de

aspiração à relação entre as condições desejadas e condições existentes. Se as condições desejadas não forem maiores que as existentes, inicia-se o processo de envelhecimento.

São os três fatores capazes de desencadear o processo de envelhecimento da empresa. O estado de motivação das pessoas que tem poder de decisão, o mercado em que a empresa atua e a composição da estrutura organizacional.

Quando um executivo atinge uma determinada idade, que é diferente em cada pessoa, existe uma tendência a acomodação. Começam a perceber o tempo que lhes resta de vida e sua motivação deixa de ser pela busca de novas realizações e passa a ser pela busca de uma situação de maior segurança e conforto no âmbito pessoal. A perspectiva de diminuição do que lhe resta de vida tende a deixar o gestor mais acomodado. Diferentemente, pessoas mais jovens tendem a investir grande energia, na busca de realizações pessoais e profissionais, beirando a inseqüência e a falta de escrúpulos. Esta ousadia característica da juventude em contraste com o conservadorismo de idades mais avançadas, evidencia a transformação no estado de espírito dos gestores, que pode desencadear o processo de envelhecimento da empresa.

O segundo fator que pode causar envelhecimento da empresa é de origem externa. Pressões do mercado, concorrência e conjunturas econômicas a fazem acomodar-se na situação em que se encontra sem maiores possibilidades de evolução, com que o estado existente seja aceitável e considerado desejado.

O terceiro fator que pode causar o envelhecimento é a própria estrutura organizacional da empresa que não se apresenta funcional. O processo evolutivo desde sua

fundação até chegar na plenitude, pode distorcer a composição de sua estrutura organizacional, tornando-a pesada e confusa e com ambigüidade quanto a autoridade e a hierarquia. Essa deformação geralmente se deve às pressões sofridas na sua evolução por haver maior consideração nos fatores táticos que estratégicos. A empresa não tem mais a força e a agilidade para continuar crescendo.

2.2.4 O papel de produzir

Quando Adizes estratificou os papéis gerenciais, apontou em primeiro lugar o papel de produzir. Talvez pela abrangência do papel que é necessário em todos os níveis da organização. Sempre que alguém se dispõe a criar uma empresa ou um negócio ou nele trabalhar, como executivo chefe, gerente médio ou no chão de fábrica, o requisito primordial é que tenha energia para produzir, gerar resultados. Nos níveis hierárquicos mais baixos geralmente os resultados são mais concretos, mas ainda que sua função seja administrar, ou empreender ou integrar, ele terá que fazer isto com afinco, dedicação e fazer com que isto aconteça, que saia da cabeça, da idéia e venha para o mundo.

É importante notar que existem maneiras diversas de se fazer resultados aparecerem, a produção sempre é um fato, mas Adizes classifica a personalidade de produtor como aquele que tem necessidade de ação. Por exemplo, na época da escravidão, os escravos produziam, mas não se pode afirmar que naquelas pessoas havia o perfil de produtor. Apenas foram condicionados às tarefas e não tinham alternativas.

O produtor tem a necessidade de gerar resultados mas também tem que saber o que está fazendo. O conhecimento do negócio e da sua tecnologia é condição para usar suas habilidades.

Nesta linha de raciocínio, Adizes questiona a alegação que um bom gerente pode dirigir qualquer negócio, bastando saber planejar, organizar, etc. somente o ímpeto pela obtenção de resultados não basta para classificar um indivíduo como produtor. Faz-se necessário que ele conheça a tecnologia envolvida para que os resultados surjam de forma satisfatória. Dependendo do cargo assumido, o produtor necessitará dos respectivos conhecimentos para a boa atuação, ou então se passará por desastrado, que se propõe a fazer coisas somente para dar vazão ao seu impulso mas não atinge resultados.

O papel de produzir assume sua importância por garantir a subsistência de forma imediatista da empresa. O produtor se revela como estrutura de sustentação da organização. Referindo-se ao produtor, Adizes citou a Lei de Wilkerson, que compara papéis gerenciais às partes do corpo humano, *Espinhas dorsais que pegam o volante e fazem o trabalho* (p. 51).

De fato, quando Adizes desenvolve a idéia de ciclo de vida das empresas, o papel de produzir aparece em evidência desde o nascimento da empresa, durante a fase recém nascida onde produzir é fundamental, e na fase toca-toca onde aprende a se lançar em empreendimentos, mas com produção em alta que garante sua sustentação. Após a fase da adolescência ou juventude, é o atributo que completa o perfil para entrar na plenitude.

A característica de produtor é desejável para tarefas exercidas sob pressão e objetivam resultados a curto prazo. Ao sucesso dessas tarefas é possível facilmente ligar um responsável. As tarefas do produtor são geralmente muito objetivas, em sua maioria envolvem decisões programadas, ou seja, situações predeterminadas com baixo risco.

O treinamento e desenvolvimento do Produtor não apresenta grandes dificuldades. Treina-se o perfil produtor de um indivíduo, ensinando-o as técnicas da profissão e fazendo-a realizar na prática. A experiência de realização é por si só um instrumento de desenvolvimento deste perfil. No desenvolvimento do produtor deve-se trabalhar com *feedback* de curto prazo.

2.2.5 O papel de administrar

Quando se fala em produzir resultados, algumas perguntas freqüentes em gerência são, como produzir? Qual a melhor maneira de otimizar os resultados? Teremos controle dos resultados? Com estas questões evoca-se a existência do segundo papel do gerenciamento, o administrador.

Quando Adizes explica o papel de administrar, faz questão de realçar a diferença entre administrar e gerenciar. Ele lamenta que muitos livros e escola tratem do assunto como se fosse a mesma coisa. À gerência, é atribuído todo um processo do qual administrar é apenas uma parte, um dos quatro papéis. administração é aquela parte do processo gerencial que compreende a implementação, organização, análise e controle.

Os quatro papéis em gerência se completam e assim o segundo papel vem aperfeiçoar o papel de produzir. Controlar o que é produzido, se preocupar com detalhes e análises, procurar garantir que tudo aconteça da forma desejada, a busca da otimização e da sistematização, este é o papel do administrador.

Uma maneira de se relacionar os dois papéis, produtor e administrador é usar o conceito de eficácia *versus* eficiência. Enquanto o produtor se dedica a conseguir

resultados (eficácia), o administrador se dedica que esses resultados sejam obtidos de forma mais eficiente possível através de controles e sistematização.

Para desempenhar este papel, faz-se então necessário alto grau de conhecimento da tecnologia envolvida no negócio. Como seria possível criar normas e sistematizar procedimentos de forma acertada sem esse domínio? O administrador tem que promover o controle daquilo que ele conhece, senão seria apenas um cumpridor de normas e não seu criador.

O papel de administrar ganha importância na evolução da vida das organizações dentro do seu ciclo de vida, quando esta passa da fase da infância para a juventude. Nesta fase, a empresa está com a produção em alta e sua capacidade empreendedora também em evidência, porém não se tem muito controle da situação. No seu processo evolutivo, a empresa precisa aprender a prever, analisar e programar suas ações, trazendo para evidência seu lado administrador.

O papel de administrar é dos quatro papéis o que mais exercita tomada de decisões programadas. Pela própria natureza de sua dimensão, programabilidade é a síntese do administrador. Avesso ao risco, este perfil concentra todas as características de programação para tentar maximizar a previsibilidade do resultado.

Treinar e desenvolver o perfil administrador também pode ser feito sem complicações. As técnicas adequadas podem ser aprendidas nos cursos especializados e a aplicação prática não requer condições especiais. O seu desenvolvimento acontece naturalmente no exercício cotidiano das habilidades.

2.2.6 O papel de empreender

Mesmo quando uma organização ainda não existe, já existe a ação de um empreendedor. É ele quem a cria. De fato, criar é uma das aptidões do empreendedor. Esta faceta da personalidade gerencial demonstra uma inquietude que excita sua criatividade e um constante questionamento do *status quo* que leva o gerente a ter idéias, criar caminhos e novas alternativas, Inovar sempre em seu modo de atuação. Esse perfil exige do indivíduo uma pré disposição para correr riscos em cada novo empreendimento.

Este papel é sem dúvida muito importante para compor o perfil do gerente. Sua capacidade de enxergar além da fronteira da lógica o municia para fixar metas com discernimento, trabalhar no planejamento estratégico e na elaboração de políticas. A capacidade de tomar decisões, ter raciocínio e mudar metas, orienta a ação do empreendedor.

Os empreendedores são por natureza auto suficientes e iniciadores de ação, geram dinamismo dentro da empresa e a tornam dinâmica no seu ambiente de atuação. Ambiente este que se mostra volúvel e implacável, só se permitindo aos melhores, tornando por si só um processo seletivo. Um empreendedor, com sua visão de longo alcance, consegue fazer projeções a longo prazo, se presta a fazer análise do ambiente. Com seu dinamismo, criatividade, capacidade para achar novos cursos de ação, capacidade de tomar decisões e disposição para assumir riscos é uma interface necessária entre a empresa e o seu ambiente.

Criatividade e disposição para correr riscos são dois atributos complementares do empreendedor. O indivíduo que é criativo mas não se dispõe a correr riscos, não pode

desempenhar bem o papel de empreendedor, poderá utilizar sua criatividade em outras tarefas que a requeiram. Por outro lado, um indivíduo que se dispõe a correr riscos sem ter criatividade pode ser um bom jogador, mas não é um empreendedor. O empreendedor combina com habilidade as duas características.

No ciclo de vida das organizações, no modelo apresentado por Adizes, o papel empreendedor se destaca na fase do namoro, onde a empresa está em fase de concepção, onde todos os seus atributos são necessários. Depois da fase inicial, após o nascimento, onde a empresa tem que produzir a plena capacidade para se auto afirmar no mercado, o empreendedor aparece junto com o perfil produtor, para se arriscar nas primeiras investidas rumo ao crescimento, e a partir daí continua presente na vida da organização até que comece sua fase de decadência.

O gerente que trabalha com perfil empreendedor, fica muito a vontade com tarefas desestruturadas, com alto grau de iniciativa e abstração. Pode suportar trabalhar com incertezas mesmo que muito demoradas, tarefas controvertidas e com alta taxa de mudanças. O empreendedor não se importa que o feedback seja a longo prazo, de modo geral, o empreendedor está apto a trabalhar com decisões não programadas.

O treinamento do perfil empreendedor pode acontecer, mas deve-se partir do pressuposto que esta característica seja latente no indivíduo. Existem cursos que podem orientar como estimular e sistematizar a criatividade. O desenvolvimento do perfil empreendedor também pode acontecer. A maneira disso acontecer é nutrir a predisposição inicial deste perfil. Como o empreendedor trabalha com decisões não programadas, a descentralização de atividades faz desenvolver este perfil, pois o indivíduo se vê só e com autonomia para tomar decisões. É um processo muito mais complicado que desenvolver o produtor ou o administrador, depende de vontade e um

planejamento adequado para não envolver a empresa em situações perigosas, que podem ser percebidas somente a longo prazo. Isto vem a ser uma barreira na prática, que leva as organizações a não estimular este comportamento.

O desenvolvimento do talento empreendedor fica inibido e isso leva as organizações, quando necessário, buscar profissionais com tal perfil fora da empresa e por sua vez, os profissionais com pré disposição para desenvolver este perfil, muitas vezes julgam mais fácil assim o fazer, mudando de organização. O empreendedor é o perfil mais requerido hoje pelas organizações mas elas não trabalham para estimular o seu desenvolvimento. Isto induz a pensar que a busca do auto-desenvolvimento deste perfil pode ser um fator que leva a mobilidade.

2.2.7 O papel de integrar

Ao longo de sua existência, as empresas são geridas por pessoas diferentes, muitas vezes extrapolam até a autoridade dos proprietários. Tudo justificado pela busca de um bom desempenho. Os gestores se revezam para promover a perpetuação da empresa, ou seja, alcançar a fase da plenitude no ciclo de vida e nele permanecer o tempo maior possível. Os papéis de produzir, administrar e empreender, que já são por natureza conflitantes, serão então exercidos por pessoas diferentes e ainda haverá revezamento. Para que seja possível conviver com os conflitos gerados, é preciso que haja uma estrutura de integração, que nada mais é que o perfil integrador do corpo gerencial.

O integrador deve levar a empresa a operar com harmonia em direção ao seu objetivo. O integrador não realiza por suas mãos as ações, mas sim leva as pessoas a convergirem esforços para que as metas sejam alcançadas e faz com que os objetivos

da empresa sejam os objetivos de todos. Empatia é característica marcante do integrador, ele é capaz de deduzir informações inferindo o que as pessoas querem dizer mesmo que elas não o façam explicitamente.

Um facilitador, capaz de criar consenso ou pelo menos compromisso. O integrador é o gerente que se preocupa com pessoas, que se preocupa em suavizar o funcionamento do sistema do ponto de vista das pessoas. Deve ser capaz de ouvir pessoas e de integrar suas idéias (op. cit., p. 43).

O papel integrador, pode assumir duas dimensões, Integrador passivo e integrador ativo. O integrador passivo é aquele que é capaz de se integrar num grupo de pessoas, enquanto o integrador ativo é capaz de integrar um grupo de pessoas. A integração ativa é que se faz necessária ao bom gestor.

Uma outra classificação da integração seria Integração ascendente, integração lateral e integração descendente. Integração ascendente acontece quando um indivíduo consegue integrar ou integrar-se com pessoas que estejam numa posição hierárquica superior, integração lateral acontece quando um indivíduo se integra ou promove a integração com pessoas de mesmo nível hierárquico, e a integração descendente, acontece com níveis hierárquicos inferiores. Nos três casos, pode acontecer integração ativa ou passiva.

Por se tratar de um papel muito ligado ao comportamento humano, a capacidade integradora exige grande habilidade para lidar com decisões não programadas. As pessoas a serem integradas estão em constante contato com o meio ambiente, de diferentes formas, sofrendo sua influência. No ambiente de trabalho, se concentram todas as expectativas geradas e cabe ao integrador lidar com as pessoas e suas

expectativas fazendo convergir para benefício da organização. A relação da empresa com o ambiente é dinâmica, a relação das pessoas com seu ambiente é dinâmica, a relação das pessoas com a empresa e a relação com outras pessoas também o é. Num ambiente mutante, decisões não programadas são inevitáveis. O integrador as executará com desenvoltura.

Assim como no caso do Empreendedor, é possível treinar e desenvolver o perfil integrador, mas deve-se já existir no indivíduo este perfil, mesmo que em estado latente. Segundo Adizes, seria contraproducente treinar alguém para ser integrador se esta pessoa não tiver uma predisposição inicial para isto. Para desenvolver o perfil integrador o indivíduo deve ser exposto a situações que põe à prova a capacidade de trabalhar com pessoas.

É preciso ouvir, sentir e reagir empaticamente. É preciso desenvolver a capacidade oculta de ouvir o que não é dito, um sexto sentido para interpretar como as coisas são ditas e compará-las com o que de fato está sendo dito, a fim de entender plenamente a situação (op. cit. p.127)

Ainda que todos quatro papéis sejam importantes, o papel integrador se sobressai. A capacidade de integrar é fundamental e imprescindível num gerente. Seja trabalhando com clientes, com escalão superior, com equipe de *staff* ou com subordinados, capacidade de integrar é condição *sine qua non* para boa gerência. Mas por outro lado, se o papel de integração for exercido com habilidade, pode se tornar desnecessário, pois a empresa ou equipe pode assimilar as orientações e diretrizes passar a trabalhar com harmonia e equilíbrio, perfeitamente integrada sem mais a necessidade de alguém para as conduzir nesta dimensão. Nesta situação, um executivo que tenha como atributo principal esta característica, pode tornar-se ocioso

e dispensável, podendo ser considerado completa a sua missão. Seu potencial poderá ser aproveitado em outras necessidades da empresa

2.2.8 Equipe complementar e o perfil integrador

Os quatro papéis estudados por Adizes são fundamentais na composição do perfil de um bom gerente. Os quatro estilos devem fazer parte de sua personalidade podendo algum deles entrar em evidência, ou seja, pode haver um talento que o faça se destacar em determinado papel. Eventualmente até em mais de um, as vezes até em três deles, mas nunca em todos. Assumindo esta posição, a boa gerência realmente só pode acontecer mediante a formação de uma equipe complementar, onde gerentes com perfis complementares se somariam para formar um conjunto com desempenho perfeito.

O conceito de equipe complementar traz a tona novamente a importância do perfil integrador do gerente. Se para ter boa gerência é necessário mais de um gerente, é necessário que haja integração. Na melhor das hipóteses a equipe complementar teria duas pessoas. Em alguns casos pode se tornar necessário um líder que promova essa integração. Esse líder pode ser o chefe do departamento, ou até mesmo o executivo chefe da empresa, vai depender do nível de atuação da gerência. Em qualquer nível de atuação o modelo é válido, guarda-se a proporção de responsabilidade para cada caso.

Sustentado por essas premissas, o papel integrador é vital e talvez o mais importante dos quatro:

Se um papel é verdadeiramente indispensável a um executivo, é o de integrador. Se um executivo não desempenhar bem pessoalmente os outros três papéis, pode haver outros que os desempenhem; mas ele tem de ser capaz de integrar, para permitir que as demais funções sejam desempenhadas de maneira positiva. Se a função integrativa não for cumprida, a equipe gerencial se desintegrará (op. cit. p.133)

Por outro lado, que o papel de integrador é o único que pode ser dispensável, em determinadas condições :

Um integrador bem sucedido torna-se dispensável pois terá subordinados que são capazes de substituí-lo. A coesão do grupo será tal que praticamente qualquer membro poderá iniciar ações, gerenciar e produzir resultados (op. cit. p.45).

Existe uma discordância nestas duas afirmações que pode parecer até uma contraposição de idéias, isto revela uma outra característica do perfil integrador, é um papel que pode ser desenvolvido e transferido entre integrantes de uma equipe. O gerente integrador pode se tornar dispensável se este for o único papel pelo qual chegou àquela posição. Por outro lado, algum subordinado irá fazer o papel de integrador. Se não for em nível de gerência, o subordinado terá tido a oportunidade de desenvolver o papel integrador e se preparar para uma eventual promoção. Se for em nível de gerência, Alguém estará trazendo para evidência o perfil integrador, ...

Adizes em seu modelo de ciclo de vida, não comentou do perfil integrador até que a empresa estivesse na plenitude. Comentou dos conflitos existentes, principalmente na plenitude e disse que era necessário e desejável, desde que mantido sob controle.

Mas não mencionou de forma explícita, em nenhum momento, a necessidade do integrador na evolução até chegar à plenitude. Baseado nisso na afirmação que o integrador pode ser dispensável, pode-se inferir que, uma vez que a estrutura gerencial esteja funcionando, não é necessário que haja evidência no perfil integrador, concluindo-se que a equipe complementar pode funcionar incompleta (sem o papel integrador em evidência).

O conflito é desejável, desde que controlado. Com uma equipe gerencial incompleta estes conflitos tendem a aumentar. Entende-se que devam aumentar até o limite onde seja novamente necessário um perfil integrador em evidência, isso deve gerar um ciclo de mobilidade para gerentes com perfis integradores. O período deste ciclo estará relacionado ao tipo de atividade e ao perfil dos outros gerentes ou funcionários e o grau de conflito resultante.

2.2.9 Formação de estilos e mudança de estilo

Conforme as aptidões da pessoa, ela assume determinados estilos de atuação. Os estilos podem ser mais voltados para produção, administração, empreendimentos ou integração. Podem ainda ser combinados mais de um papel com excelência, que leva a pessoa a uma atuação próxima da ideal (já que o ideal seria exercer os quatro papéis e isto não é possível).

Estes estilos geralmente começam a se desenvolver no início da carreira e evoluem com a pessoa. Alguns estilos para serem alcançados precisam estar latentes na própria pessoa. Geralmente a evolução dos estilos acompanham a evolução da carreira. Uma carreira com muitas mudanças exigem também mudanças de estilos ou uma evolução dos mesmos.

Pode-se analisar a mudança de estilos sob dois aspectos, a mudança de encargo numa mesma empresa, cuja estrutura seja hierarquizada e permita esta mudança e a mudança de atividade ou de empresa, onde há uma ruptura e um recomeço que pode exigir da pessoa características ainda não exercitadas por ela e que agora terá que desempenhar.

Quando se analisa estilos de atuação na mesma empresa, supondo que esta tenha uma estrutura hierarquizada, pode-se perceber uma distribuição dos estilos ao longo de toda árvore da hierarquia. Cada cargo exige um estilo próprio de atuação e os papéis vão se sofisticando a medida que aumenta o *status* dentro da organização, culminando no cargo de executivo chefe.

Percebe-se que um trabalhador da linha de frente, não tem grandes necessidades de perfil evoluído, bastando para este, geralmente, somente o perfil produtor. Quando o cargo é de supervisão de primeira linha, é necessário que haja além da capacidade de produzir, uma capacidade de integrar, já que vai atuar com grupos de trabalhadores, o seu lado administrador e empreendedor deve estar pelo menos latente. Um gerente departamental já necessita menos de produção e empreendimento e mais de um perfil administrador e integrador. À medida que vai subindo na escala hierárquica, os papéis empreendedor e integrador vão ganhando importância em detrimento do produtor e administrador. Para um executivo chefe, o papel integrador é o mais importante e o de empreendedor fica em segundo lugar. Manter a empresa unida em sua missão, sabendo onde quer chegar é seu papel.

Quando a necessidade de mudança de estilo ocorre por mudança de empresa, pode ser mais traumático. Pode ser uma organização com outro ramo de atividade ou mesmo que for de mesmo ramo, de uma cultura organizacional diferente. Pode ser

uma mudança intencional e premeditada mas pode ser involuntária. A natureza das atividades ou das tarefas muda muito. Dependendo da intensidade do choque da mudança pode fazer com que a pessoa não mais consiga ficar à vontade na nova tarefa. Esse tipo de mudança de estilo pode gerar dores de crescimento.

As pessoas que aprendem e crescem com mais sucesso são aquelas que, para começar, são gerentes eficazes. Provavelmente se tornam pessoas bem balanceadas porque já passaram antes por alguma mudança proveitosa em seu desenvolvimento. E não se sentem ameaçadas pela mudança; ao contrário, buscam oportunidade de crescimento (op. cit. p.139).

Percebe-se por essa afirmação que a mudança na carreira, seja por promoção ou por troca de atividade, mesmo em outro ramo ou outra empresa é um instrumento valioso para o crescimento profissional. A experiência trazida de outras atividades somada a ruptura que lhe dá uma experiência pródiga e fortalece sua personalidade profissional.

O desenvolvimento de um estilo ou sua mudança é um processo prolongado e complicado e cujo agente de mudança poderia ser uma instituição educacional, ressaltando a importância da educação acadêmica para formar um bom executivo.

2.2.10 Os conflitos

Existem algumas situações onde a empresa pode operar sem conflito. Quando a organização é dirigida por um só homem, é pouco provável que haja conflito, mas por outro lado, esta organização pode ser conduzida na direção errada e enfrentar

dificuldades. Uma só pessoa não pode assumir todos os papéis necessários a uma boa gerência.

Outra situação, seria quando a equipe gerencial tivesse o mesmo perfil. Esta situação de aparente tranqüilidade e harmonia também não é saudável para a empresa. A falta dos papéis complementares originaria uma miopia gerencial que fatalmente levaria a organização a ter problemas, independente de qual fosse o papel estivesse predominando.

A terceira forma de operação sem conflitos, seria a ausência de papéis necessários à boa gerência. O corpo gerencial não estaria comprometido com a missão da empresa e em pouco tempo ela estaria com problemas. A empresa caminharia pela inércia de sua estrutura até ser arruinada pelas forças externas como mercado e concorrentes.

Pode também existir uma situação de conflito incontrolável quando os membros da equipe gerencial tiverem ausência de alguns papéis necessários. Este perfil os levaria a uma visão unilateral que não permitiria compreender o modo de atuação dos outros gerentes, mantendo-os em constante conflito. Esta situação também é muito nociva ao funcionamento da empresa.

Se a ausência de conflito não é saudável para a empresa e o conflito incontrolável é também prejudicial, o conflito controlado é aceitável e até útil à saúde da empresa. Este conflito controlado decorre das capacidades diversas dos membros da equipe gerencial complementar, e seu controle, ou auto controle, acontece pela faceta integradora dos gerentes e quando for o caso, por quem tiver esta faceta em evidência, e este tem grande probabilidade de se tornar um líder para os demais.

O conflito é natural dos próprios papéis necessários ao gerente. Se o empreendedor tem visão de futuro, o produtor tem visão imediatista. O administrador é conservador enquanto o empreendedor é inovador. Integrador e empreendedor ficam à vontade com mudanças contínuas enquanto o administrador e produtor gostam de rotina.

Ao longo da evolução do ciclo de vida da empresa os papéis necessários se revezam em importância e os conflitos sempre existirão. Nas fases de estabilidade e aristocracia, o papel integrador cresce fazendo reinar harmonia, mas para isto, inibe o papel empreendedor. Para permanecer na plenitude, o conflito é inevitável e até salutar. Os quatro papéis são necessários para se ter uma boa gerência, por isso a equipe deve ser complementar e seu papel integrador deve permitir seu convívio.

Deve-se ressaltar que não só a equipe deve ter os quatro papéis. Cada gerente tem que ter os quatro papéis, só que uns inibidos pelos que estiverem em evidência, devido à própria natureza do conflito. A equipe será completa quando os papéis em evidência dos gerentes compuserem um perfil de grupo completo e harmônico .

2.2.11 O bom gerente e a boa gerência

Para que possa desempenhar bom trabalho, um gerente depende de características pessoais e também de certos requisitos organizacionais. Algumas características pessoais tornam o gerente apto a realizar o trabalho. Os requisitos organizacionais somados as características pessoais proporcionam possibilidade de exercer boa gerência.

Estas características pessoais não o caracterizam como um gerente perfeito, mas o avalizam para se tornar membro de uma equipe complementar. O gerente deve ser

capaz de desempenhar os quatro papéis e apresentar destaque em pelo menos um, que vai caracterizar e rotular o seu estilo.

Uma vez definido seu estilo prevaemente, o gerente deve ter consciência de seus pontos fortes e de seus pontos fracos. Ele deve estar integrado com seu ambiente e ser receptivo a crítica e opiniões de outros a seu respeito. Deve estar consciente que suas ações é que determinam sua auto imagem.

Ele deve aceitar-se como é, equilibrando e compensando suas forças e fraquezas, assumindo sua personalidade, não procurando parecer o que não é. A mudança ou desenvolvimento de um estilo é possível, mas a longo prazo. Se julgar necessário, poderá fazê-lo, trabalhando para isso com paciência e dedicação.

O bom gerente deve saber identificar pontos fortes e fracos também nos outros e compreender suas razões. Outras pessoas podem desempenhar com excelência determinados papéis que ele próprio não o faça. Isso deve ser aceito com naturalidade e ele deve saber gerenciar esse potencial.

Deve ter discernimento para avaliar opiniões relativas a áreas onde não tem total domínio e reconhecer que sua visão nem sempre é a melhor.

Deve saber resolver conflitos oriundos da natureza da divergência de estilos para conseguir que pessoas trabalhem juntas numa equipe complementar.

Quanto a requisitos organizacionais, o bom gerente deve trabalhar com harmonia dentro de uma equipe complementar que desempenhe os quatro papéis com aceitação mutua de suas diferenças e complementaridade. Cada membro da equipe

deve saber tomar decisões dentro de suas competências e dentro das diretrizes da empresa, respeitando o clima organizacional. A equipe complementar tem que ser conveniente a empresa.

2.3 Carreiras e estilos gerenciais

Ricardo de Almeida Prado Xavier (1998) afirmou que a carreira que progride ao acaso tem pequenas chances de ser bem sucedida. Ele afirma que, salvo exceções, carreiras de sucesso foram bem planejadas. Afirma ainda que três fatores fundamentais atrapalham o desenvolvimento da carreira, a distração, a procrastinação e a inseqüência. Armadilhas para quem pretende subir na hierarquia da empresa.

A distração acontece principalmente com pessoas muito envolvidas com o trabalho, satisfeitas e que por isso se acomodam naquela situação. Xavier (1998) citou o que seria as causas mais comuns da distração: *tarefa envolvente e gratificante; tarefa agradável; vida gratificante fora do trabalho; forte concentração em um aspecto da vida ou do trabalho; ambiente de trabalho interessante. (p. 13)* Todas estas armadilhas têm grande semelhança com o perfil produtor do modelo Adizes.

A segunda armadilha é a procrastinação. Acontece com pessoas que estão sempre se preparando para fazer uma grande realização ou para dar um passo a frente na carreira. A insegurança para decidir prepondera nessas pessoas. Elas tem habilidade mas não tem confiança em si mesma para agir. O autor relacionou algumas razões que leva a esse comportamento:

medo de decidir, pura e simplesmente; Insegurança quanto à sua capacidade para dar_conta do desafio; medo de dizer não as pessoas

queridas ou desagradá-las com__reivindicações de ascensão; perfeccionismo; necessidade de ordenar a própria vida,_encaixá-las em etapas ordenadas e perfeitamente administráveis. (op. cit. p.15)

Guardadas as proporções, pode-se notar aí, uma estreita semelhança com o perfil administrador do modelo Adizes.

A incoseqüência relatada por Xavier é característica de pessoas sonhadoras, que vivem num mundo de fantasia, e ao contrário do procrastinador, tem excesso de confiança na sua capacidade e na situação em que vive no momento. O autor relacionou algumas causas da incoseqüência profissional:

auto-valorização excessiva; ingenuidade ou ignorância pura e simples; baixa resistência à frustração, o que faz o indivíduo concentrar-se naquilo que traz satisfação e prazer imediatamente; concentração na ação e pouco tempo dedicado à reflexão e ao planejamento; baixa motivação para o trabalho originada por qualquer razão (op. cit. p. 17).

Estas características apresentadas para a terceira armadilha, são características de perfis unidimensionais segundo o modelo Adizes, portanto características de mau gerenciamento.

O autor desenvolve a idéia que para ser bem sucedido na carreira deve-se tratá-la como um negócio, aplicando conceitos de administração, marketing, etc, a carreira deve ser planejada estrategicamente.

Ao se fazer comparação com o modelo Adizes de papéis gerenciais, pode-se intuir que a mobilidade e a progressão na carreira devem ser maior para perfis empreendedores, pois tem visão de futuro, capacidade de decisão e energia para mudanças. Por outro lado, a mobilidade tende a ser menor para perfis produtores e administradores, já que tem estreita relação com o que Xavier (1998)descreveu como obstáculo para crescimento.

Embora Xavier (1998) tenha direcionado seu trabalho sobre carreira por outros meios, implicitamente percebe-se uma correlação entre as constatações práticas e o modelo Adizes de papéis gerenciais.

3 METODOLOGIA

3.1 Procedimentos

Após um estudo criterioso do modelo de gerência apresentado por Adizes, foram estudadas algumas carreiras de executivos com intuito de relacionar o modelo teórico, com a realidade prática, dentro da área de engenharia de televisão.

Foram escolhidos alguns executivos que se enquadravam dentro dos moldes estabelecidos no delineamento do objetivo. O critério de escolha foi subjetivo e levou em conta principalmente a disponibilidade e boa vontade para colaboração do executivo.

A abordagem foi feita da seguinte maneira: foi feito um primeiro contato por telefone convidando o gestor a dar seu depoimento, posteriormente foi enviado um e-mail para orientação sobre o enfoque que deveria ter o depoimento. Todos os convidados foram muito receptivos e se propuseram a colaborar, mas não foi possível agendar com todos um horário adequado para o depoimento. Alguns fizeram depoimento pessoalmente, outros via telefone. Esses que participaram, fizeram valer o esforço e deles foram obtidas informações enriquecedoras para o propósito do Trabalho.

Os colaboradores entrevistados falaram sobre suas carreiras desde o início, ou seja, desde o seu primeiro emprego, até a situação atual. A conversa foi até certo ponto livre, seguindo apenas um roteiro pré estipulado que guiava os assuntos dentro do tema de interesse do trabalho. O entrevistador por vezes interpelava o entrevistado procurando esclarecer melhor algum ponto ou direcionar o assunto. Os depoimentos

foram gravados em um gravador portátil, e tanto os entrevistados que falaram pessoalmente quanto os que falaram por telefone tinham ciência da gravação e sabiam da finalidade da entrevista.

As entrevistas foram transcritas na íntegra, e do texto gerado de cada entrevista, foi feita uma síntese abordando somente o que foi julgado relevante para o tema do trabalho. Esta síntese foi escrita de tal maneira que preservasse a identidade do entrevistado, mantendo-o anônimo e também as empresas onde trabalha ou trabalhou.

Por fim, foi feita uma análise crítica dos depoimentos procurando relacionar a experiência de vida de cada um dos depoentes com a teoria desenvolvida por Adizes. A partir desta análise, foram retiradas as conclusões do trabalho.

3.2 Limitações do estudo

A análise se restringe à carreira de executivos ligados a área de engenharia de televisão, cuja abrangência de atividades se estende muito além da área técnica. Desta forma se torna uma atividade eclética do ponto de vista de gerenciamento, podendo refletir outras realidades. Por outro lado, a restrição ajuda a preservar o foco do trabalho, já que é apenas um ensaio e estuda um número limitado de carreiras.

4 RESULTADOS

4.1 Depoimentos

4.1.1 Depoimento do primeiro colaborador

As razões pelas quais foi promovido de estagiário para técnico foram competência e potencial de desenvolvimento técnico. Durante o período que era técnico, desenvolveu além das capacidade de produzir, necessidade de sistematizar tarefas, otimizando desempenho de produção, sua e de outros técnicos. Desenvolveu comportamento assertivo que foi base para o desenvolvimento do seu perfil integrador. com o lado administrador desenvolvido e o integrador em desenvolvimento, foi promovido a supervisor no interior de São Paulo. Nesta fase a empresa estava expandindo geograficamente suas atividades, fase de muitas oportunidades para promoção, onde quem tinha bom potencial para desenvolvimento não ficava estagnado, a menos que assim o quisesse. Três anos depois, foi promovido a supervisor de laboratório, função que requeria suas capacidade de administrar e de integrar pois coordenava equipe técnica do laboratório e atendia sucursais no interior. Esse seu bom desempenho lhe propiciou ser promovido a gerente do departamento, onde acentuou o desenvolvimento do perfil integrador. A empresa não possuía regras explícitas para mudança periódica de seus executivos, mas o diretor do departamento tinha esta visão. Após fazer um bom trabalho no departamento de retransmissão, foi transferido para gerência da estação do transmissor. Esta mudança foi compulsória mas permitiu uma fase para equilibrar a vida pessoal e profissional e quebrar a inércia que vinha se formando no antigo cargo. O próximo cargo foi de assessor da direção de engenharia para afiliadas, para o qual foi escolhido talvez pelo seu conhecimento técnico

aprimorado e sua capacidade de integração. Depois passou a assessor da direção de engenharia da rede, onde sua capacidade técnica e empreendedora eram requisitos. Em seguida tornou-se diretor técnico de uma emissora do interior, onde coordenou a implantação de um projeto inovador, novamente exercitando sua capacidade empreendedora. Por último, assumiu a direção de projetos de expansão da rede, onde todos os atributos desenvolvidos são necessários, mas prevalece o perfil integrador, que é sua principal característica, carro chefe que alavancou as promoções de sua carreira.

Este gestor ressalta que no início de sua carreira teve grande evidência por sua dedicação ao trabalho. Esta dedicação revelou seu lado produtor, que exercido sem equilíbrio causou problemas em sua vida pessoal. Ele diz que com o tempo aprendeu a ponderar a intensidade de sua dedicação. Com esta análise interpretamos que tinha bastante desenvolvido seu lado produtor e em função da necessidade teve que inibi-lo para desenvolver seu lado administrador e empreendedor. Esta situação foi descrita por Adizes como própria da mudança de estilo.

4.1.2 Depoimento do segundo colaborador

Desde muito jovem tinha vocação para trabalhar com eletrônica, quando concluiu o curso técnico, fez estágio e trabalhava informalmente, já cursava faculdade quando foi chamado a trabalhar numa emissora de televisão, a razão pela qual foi escolhido foi ter demonstrado interesse quando assistia uma palestra. após exercer duas atividades técnicas diferentes, assumiu seu primeiro cargo de supervisão, onde começou a exercer e desenvolver suas habilidades para administrar. Pressupõe-se que antes de ser promovido já mostrava qualidades além de produtor, provavelmente administrador ou integrador. Quando assumiu seu segundo cargo de chefia, então responsável por

um grupo maior e de culturas e níveis sociais diversos, teve que desenvolver sua capacidade integradora. Nesta fase era responsável por setores da empresa e tinha que liderar pessoas que tinham maior conhecimento da área. Neste ponto o perfil integrador foi decisivo.

A esta altura de sua carreira, podemos comparar com a afirmação de Adizes que o bom gerente tem que reconhecer suas fraquezas e este fato mostra uma situação de equipe complementar, conseguida pela capacidade de integração, baseado no modelo de Adizes, podemos supor já era uma habilidade nata deste gestor. Mas este gerente ressaltou que foi um desafio muito grande lidar com esta situação e o desenvolvimento de sua habilidade se deu com muito esforço e observação de posturas de outros gestores da empresa, de diversos níveis e áreas diferentes, de como eles resolviam conflitos.

Este gerente observa que seu chefe imediato apesar do alto nível de competência técnica não tinha a habilidade de lidar com as pessoas e confiava nele para esse papel. Esta afirmação também não implica que havia má gerência de sua parte, mas ratifica que a estrutura neste nível também funcionava com o conceito de equipe complementar. O papel chave nesta estrutura era o integrador.

Seu bom desempenho lhe proporcionou outra oportunidade de crescimento, e também outro desafio, assumir a gerência de engenharia de uma emissora regional, conforme disse, o desafio foi integrar-se num ambiente totalmente novo e exercer sua capacidade de empreendedor. Sua missão seria, com poucos recursos da emissora, estruturar sua engenharia e torná-la produtiva. Revelando esse perfil conseguiu bom desempenho e promoveu um melhor relacionamento institucional da afiliada com a

rede. Talvez a ação empreendedora executada não tenha sido competência exclusiva sua, mas de uma equipe bem integrada, isto sim por atuação sua.

Sua missão seguinte foi reestruturar o departamento de engenharia da emissora de onde havia saído a cinco anos. Novamente atuou como integrador, também com ênfase como empreendedor, onde com um ano de trabalho estruturou e direcionou os trabalhos. Em seguida, foi convidado a ser diretor de engenharia de uma grande emissora com uma outra grande missão a cumprir, onde seria necessário um perfil empreendedor, para dar início a um grande projeto que requeria muita experiência e visão de longo prazo para tomar as decisões mais acertadas e principalmente sua capacidade de integradora para liderar uma equipe técnica muito competente. Uma observação interessante que este gerente fez foi sobre a escolha de sua equipe de trabalho, para as duas gerências em que se divide seu departamento, ele escolheu perfis complementares, um gerente que tem perfil bastante produtor e administrador, sistemático, muito preocupado com a segurança e a certeza de cada atuação, que calcula e analisa todos os riscos e outro gerente com perfil produtor e empreendedor que toma decisões com facilidade, trabalha sob clima de incerteza onde se faz necessário presença de espírito, obviamente com muita competência técnica e responsabilidade, produz um diferencial importante para o sucesso da empresa. O perfil deste dois gerentes estão visivelmente em conflito mas existe em seu líder o papel integrador, que sabe como fazer-los trabalhar juntos e aproveitar o melhor de cada um, convergindo para uma boa performance de todo o sistema.

4.1.3 Depoimento do terceiro colaborador

Após fazer estágio em uma companhia de energia, foi contratado como técnico de manutenção em uma emissora regional, onde por um período de cinco anos pode

adquirir experiência e crescer profissionalmente. Nesse período seu objetivo de carreira convergia com o estilo adotado pelo seu chefe imediato, de quem recebia sempre novos desafios e evoluía profissionalmente. Nesse período, até recusou uma proposta financeiramente melhor e preferiu continuar com seu objetivo profissional. Quando relatou isso, esse gerente mostrou predisposição para perfil empreendedor. Esse período foi um exercício inicial para o seu desenvolvimento, mas como era uma função de base, também houve desenvolvimento de seu perfil produtor.

Quando foi convidado a ser supervisor, em outra emissora, encarou como mais um desafio. Foi sua primeira experiência em coordenação de pessoal, não estava preparado mas encarou o desafio e procurou aprender o que lhe faltava. Nesta altura começava a desenvolver seu perfil integrador. Esse gerente já trazia consigo um perfil administrador, pois afirma que era extremamente organizado em seus procedimentos isso foi muito adequado a sua nova função.

Quando nessa emissora surgiu vaga para gerente de engenharia, suas qualificações e sua postura de motivação para enfrentar desafios o tornaram aptos para o cargo. Novamente quando surgiu vaga para diretor técnico de uma emissora maior, se candidatou e teve reconhecido seu talento e assumiu mais um desafio, agora com a missão de exercitar seu lado empreendedor e integrador. Sua formação acadêmica em engenharia elétrica aconteceu paralelamente a sua atuação como técnico e supervisor técnico.

Este gestor atribui esta trajetória de sucesso ao fato de estar sempre disposto a aprender e crescer e a oportunidade que teve para isto sempre propiciada pelos seus superiores hierárquicos que mantinham as portas abertas e o incentivavam.

4.1.4 Depoimento do quarto colaborador

Começou a carreira como estagiário e atuou como técnico de manutenção durante cinco anos enquanto cursava engenharia. Chegou a atuar como supervisor no departamento de manutenção de uma grande emissora mas não via as perspectivas de crescimento profissional que almejava, resolveu mudar para crescer. Tinha formação técnica muito boa e seu perfil predominante era empreendedor, mas já possuía seu lado produtor e administrador. Trabalhou como gerente de engenharia numa rede de televisão por três anos e nesse período investiu em seu aperfeiçoamento gerencial, pois a função exigia maior abrangência de conhecimentos. Já com um perfil empreendedor bastante desenvolvido, recebeu a incumbência de projetar e implantar duas emissoras para o grupo. Quando o grupo resolveu expandir seus negócios para a área de televisão por assinatura, foi incumbido de dirigir esses negócios, onde teve que expandir mais seu campo de atuação. Quando o grupo saiu desse negócio, ele teve oportunidade de se assumir por conta própria esse negócio se tornando sócio, trabalhando paralelamente na empresa e em seu negócio até que deslanchasse e pudesse se desvincular de vez da emissora e assumir seu próprio negócio, uma operadora de TV por assinatura. Este gerente demonstra predominância no perfil empreendedor.

4.1.5 Depoimento do quinto colaborador

Se engajou na área de engenharia de televisão porque era o que gostava de fazer, começou como técnico de manutenção e cursou engenharia, o que, segundo ele lhe propiciou crescimento profissional e proporcionou rápida evolução na carreira. Mostrou seu perfil empreendedor porque não hesitava em mudar de posição ou de empresa para encarar um novo desafio, mesmo que já estivesse em posição favorável nesta

empresa. Suas maiores realizações foram em implantação de novas emissoras e para isso em sua carreira chegou a trabalhar em nove empresas diferentes. Este gerente relata que a trajetória da carreira se deu pelas oportunidades, mas também por escolha própria, houve caso que deixou de lado condições melhores de benefício, salário e prestígio para seguir sua opção profissional. Essa postura confirma o perfil empreendedor pois tinha uma visão de futuro, a despeito de maiores dificuldades do presente e este modo de ação foi revelado natural seu e tinha a mesmo perfil em suas ações junto a empresa. Durante sua carreira também investiu em seu desenvolvimento gerencial, procurando se aperfeiçoar em técnicas administrativas e de marketing.

Esta postura da busca do desenvolvimento pessoal trouxe maior equilíbrio em seu perfil, que mais completo, mas ainda com destaque no papel empreendedor, lhe garantiu uma posição privilegiada numa grande rede de Televisão.

4.1.6 Depoimento do sexto colaborador

A trajetória da carreira deste gerente foi também marcada pelas mudanças. Em seu primeiro emprego, começou como estagiário, depois técnico de manutenção. Suas habilidades de relacionamento e sua organização o levaram ao cargo de supervisor de laboratório, dois anos depois a chefe do departamento de manutenção e mais dois anos a diretor técnico da empresa. Enquanto atuava como técnico, cursou engenharia e desenvolveu sua habilidades de gerenciamento, mas o fator determinante para sua ascensão foi sua capacidade administrativa aliada a sua capacidade integradora. Permaneceu durante nove anos como diretor técnico quando desenvolveu seu perfil empreendedor. foi um longo período onde a oportunidade do cargo lhe proporcionou ambiente propício para esse desenvolvimento. Já com conhecimento técnico suficiente

e capacidade empreendedora, ousou sair do emprego de quase vinte anos para implantar e se tornar diretor técnico de uma nova emissora que surgia no mercado. Já em seu segundo cargo de diretoria incrementou este seu lado empreendedor, e dele saiu para criar uma empresa própria, com atuação no mesmo ramo, exercendo consultoria, projetos e implantação de sistemas de engenharia de telecomunicações e toda infra-estrutura relacionada, atuando junto a várias emissoras de televisão e outras empresas que demandem seus serviços. Seu maior empreendimento foi o projeto e instalação de uma sede para uma grande empresa do ramo. Projeto este de grande porte e alta complexidade, que em sua extensão, exigiu dele habilidades nos quatro papéis gerenciais, especialmente o empreendedor. O desenvolvimento ao longo de sua carreira lhe permitiu que enfrentasse este desafio sem traumas.

4.2 Análise dos dados

O estudo de Adizes mapeou as características gerenciais sob dois aspectos, o modo de atuação e a intensidade com que o gestor exerce suas habilidades. Entretanto, quando Adizes estudou a intensidade, o fez de maneira relativa, ou seja, considerou que um determinado gerente tem ausência de um determinado perfil, o tem de modo natural, sem excelência, ou o tem com excelência. Em algumas situações até propôs alguns níveis intermediários, mas sempre de modo relativo. Em nenhuma situação ficou explícita a intensidade de atuação de cada um.

Uma forma de quantificar esta intensidade seria de forma absoluta. O perfil considerado ótimo, seria o de um grande produtor, administrador, empreendedor ou integrador. Seria estipulado um nível mínimo que resgataria o gerente do nível nulo de habilidade para o nível médio, ou seja, com habilidade mas sem excelência. Outro

nível de habilidade o lançaria no nível de excelência. Outra boa maneira de quantificar a intensidade de atuação seria de forma relativa, dentro do ambiente de atuação e de relacionamento do gerente analisado. Um gerente que atua num ramo limitado em um mercado pequeno, num país subdesenvolvido, não poderia ser facilmente comparado com um executivo chefe de uma grande empresa multinacional com ramo de atuação diferente. Mas não se pode negar que os dois possam ter espírito empreendedor aguçado, capacidade de integração, trabalhem com alta produtividade ou administrem de forma exemplar seus negócios. Se num exercício de imaginação os dois pudessem trocar de lugar, pode-se imaginar que ambos teriam dificuldades, principalmente o primeiro que, apesar de ter todas as qualidades, ainda não tem preparo para atuar num negócio na dimensão do outro.

Diante desse pressuposto, pode-se imaginar que os traços da personalidade do gerente já o acompanham desde o seu nascimento e foram estimulados ou desenvolvidos ao longo de sua vida. Quando este se engaja na vida profissional, sua personalidade pode compor vantagens ou desvantagens, em sua carreira . Isso induz ao pensamento que o perfil profissional do gerente vem de berço.

Esse perfil é passível de mudança, mas como afirmou Adizes, é uma tarefa difícil e demorada. A herança genética, familiar, cultural, religiosa e escala de valores influencia fortemente a modelagem inicial do perfil do gerente. Quando ingressa na carreira profissional, o grau de desenvolvimento de cada um dos papéis e a oportunidade encontrada no ambiente, direcionam o indivíduo e o remetem para frente. Ou ele muda de carreira ou ele muda de perfil. Esse conjunto de situações influencia fortemente a mobilidade na carreira.

Nos casos aqui analisados, todos os gestores iniciaram suas carreiras num nível baixo da escala hierárquica, a maioria como estagiário ou técnico. Devido a complexidade do ambiente de atuação e por se tratar de executivos da área de engenharia, o conhecimento técnico é fundamental. Este talvez seja um requisito para o desenvolvimento do executivo desta área. A formação é muito importante.

No início da carreira, todos os gestores apresentaram um perfil produtor. Isso parece óbvio: em início de carreira após o período de formação técnica e após passar por uma seleção, todos tem uma disposição a toda prova para o trabalho, todos querem fazer alguma coisa e mostrar serviço. É importante em um início de carreira o ânimo e disposição para que se possa nela se estabelecer. Nesta situação, prevalece o perfil de produtor, ou pelo menos existe uma condição propícia para seu desenvolvimento. Mas isso não se configura regra, outro fator que estimula o desenvolvimento é a chefia, como ela estimula, ensina, cobra e dá *feedback*.

Sempre após uma fase de adaptação na empresa, os profissionais analisados, passaram a investir em seu desenvolvimento. Do ponto de vista tecnológico, todos investiram na formação acadêmica, na maioria dos casos um curso de engenharia. Paralelamente, uma pré disposição para o perfil administrador; conhecimento técnico e capacidade de planejar e organizar, os deixaram aptos para a primeira promoção, o que dependeu da oportunidade. Em alguns casos, a primeira mudança não foi uma promoção, mas uma mudança entre empresas para adequação da vida pessoal.

Também foi percebida em alguns entrevistados, uma tendência para perfil integrador, o que foi para estes qualidade fundamental para avaliar sua evolução. Por outro lado, alguns entrevistados declararam que tinham dificuldades para este perfil e tiveram que se esforçar muito para alcançar o patamar mínimo necessário para a função.

Entretanto, essas pessoas mostraram dedicação e esforço para ultrapassar esta barreira e crescer. A esta situação Adizes chamou de *dores do crescimento*, o que afirma ser necessário na evolução profissional e mudança de perfil.

Numa análise mais superficial, o perfil empreendedor por vezes pode ser confundido com o produtor. Talvez o termo utilizado não seja o mais adequado, quando alguns entrevistados se dizem empreendedores ressaltando sua capacidade de realizar. Isso acontece talvez pela própria definição da palavra no dicionário Aurélio eletrônico, onde empreender é *deliberar-se a praticar, propor-se, por em execução*. Por esse motivo, alguns entrevistados se auto classificaram como empreendedores referindo-se a seu papel produtor. Mas isto não significa que eles não tenham este papel pelo menos em estado latente. Na sua própria ação de produzir, poderiam estar desenvolvendo seu papel de empreendedor, visto que em muitas situações o ambiente de engenharia de televisão proporciona o seu desenvolvimento. Existe uma estreita relação entre os papéis de empreender e produzir, apesar deles terem suas características próprias e as vezes conflitantes.

Mesmo crescendo junto com o papel de produzir, o empreender vai ganhando importância a medida que o gestor vai evoluindo na carreira. Quando se está em posição de tomada de decisão, em engenharia de televisão, em qualquer nível que esteja, ser empreendedor, na conotação do modelo estudado por Adizes, é sempre necessário. A engenharia de televisão trabalha com uma tecnologia que esta em rápida evolução e no dia a dia as solicitações são em sua maioria, decisões não programadas, a curto, médio e longo prazos. Sob esse aspecto, existe uma dissonância em relação a afirmação de Adizes que o perfil empreendedor se aplica somente a altos cargos da empresa. Guardadas as proporções, pode-se afirmar que este perfil se aplica ao profissional de engenharia de televisão a partir do momento

que assumiu um cargo de chefia. Todas as decisões são, ou deveriam ser, criativas e contemplativas do futuro da organização. Nesta circunstância, estaria ocorrendo um desenvolvimento paulatino da capacidade empreendedora, podendo entrar em evidência quando o cargo ou a situação assim o exigir.

Nas carreiras analisadas, o perfil integrador se revelou necessário desde o início. Já na primeira promoção, que foi a passagem de técnico ao primeiro cargo de supervisor, alguns profissionais sentiram a necessidade desse perfil para exercerem a função, enquanto outros já tinham esse perfil. A medida que eles vão evoluindo na carreira, integrar ganha cada vez mais importância e é buscado seu desenvolvimento através de cursos acadêmicos ou livres, ou por meio de treinamento da empresa.

A razão desta necessidade de integração pode estar implícita na rotina de trabalho sob pressão que se passa dentro de uma emissora. O produto de uma empresa de televisão é perecível e esse clima de estresse leva à necessidade de integração. Por outro lado, esse ambiente mutante leva a desenvolver e gera uma seleção natural de profissionais que ficam mais à vontade com decisões não programadas. São as sementes dos empreendedores e integradores.

É notório que a medida que o profissional cresce na escala hierárquica, Integrar e empreender passam a assumir importância também crescente. Quando se chega ao nível de direção, pode-se afirmar que integrar é o papel mais importante por eles praticado. Entretanto, produzir, administrar e empreender continua sendo necessário.

Durante suas carreiras, todos os executivos entrevistados chegaram a atuar com evidência em todos os papéis, mas certamente houve uma evolução que os acompanhou na escalada da carreira. Pode-se analisar por dois pontos de vista, o

primeiro, que a evolução pessoal do executivo o levou a estar apto a assumir um novo cargo, se não mais alto, pelo menos um desafio novo que lhe foi confiado devido a sua competência. O segundo ponto é que a oportunidade de promoção surgiu e lhe coube pelo seu potencial, que muitas vezes o próprio funcionário ainda não tinha condições de perceber. Ao encarar esse desafio, se viu sob pressão e então desenvolveu o perfil que lhe era requerido.

Nos casos em que o executivo optou por deixar de ser funcionário e dar origem ao seu próprio negócio, o perfil predominante percebido é o empreendedor. Nos dois casos analisados, os executivos acreditaram em seu potencial e no potencial do mercado e com discernimento, embasados no conhecimento da tecnologia, optaram por correr mais riscos em vez de seguir nas empresas onde já se encontravam.

No estudo da mobilidade na carreira é importante considerar a influência do estágio do ciclo de vida que a empresa se encontra. Uma empresa em evolução ou em decadência, necessita de diferentes perfis gerenciais. Cada papel exercido pelo gestor contribui para a subsistência da empresa e tem sua importância por um determinado período até que a situação da empresa mude, em função de seu ciclo de vida ou de influências externas, e haja necessidade de outro perfil.

Caso a empresa entre na fase da estabilidade, os encargos gerenciais tendem a ficar também estáveis, ficando a mobilidade na dependência de iniciativa do próprio executivo. Esta é uma situação muito delicada, pois a empresa está numa fase, pelo menos no tempo presente, de desempenho satisfatório e trabalhando com muita harmonia. Somente uma pessoa com boa visão de futuro poderia ousar mudar este rumo ou se desligar dele. Esse perfil é o do empreendedor. O empreendedor mesmo

tendo facilidade para conviver com trabalhos de longo prazo e incerteza, tem maior propensão para a mudança.

Nesta linha de raciocínio, o processo de envelhecimento da empresa, já descrito anteriormente, também pode ser um fator que gera mobilidade. Do ponto de vista da idade mental do gestor, duas implicações podem ser consideradas, ao atingir um estágio de estabilidade onde não tem mais aspirações elevadas, passa a ser alvo do próximo remanejamento que porventura venha acontecer, a menos que já ocupe posição e tenha influência suficiente para evitar este acontecimento. Dessa forma, a empresa é quem vai sofrer as conseqüências. Mas a mobilidade é iminente. A outra consideração é que a mobilidade já faça parte dos estatutos da empresa, não mantendo mais que um determinado período um gestor na mesma posição, mantendo viva seu empenho para uma boa performance, mesmo que seja para preservar seu emprego, pois a mudança é de certa forma programada e compulsória.

O envelhecimento por deficiência na estrutura organizacional também pode gerar mudança na carreira de executivos, pela própria necessidade de adequação ao mercado e bloquear o processo. Quanto as forças externas, a mobilidade também acompanha a situação da empresa, que por vezes pode precisar se adequar às necessidades econômicas reduzindo seu quadro funcional (reengenharia, *dowsizing*, etc).

Na plenitude do ciclo de vida, que seria a situação ideal almejada pelas empresas, existe conflito, mas de forma saudável. Nesta situação o perfil integrador se faz necessário para manter o equilíbrio. O integrador transforma toda a energia potencializada nos conflitos em benefício para a empresa. Se o integrador sobressair e eliminar o conflito totalmente, a empresa passa para a fase da Meia idade,

Estabilidade. Por outro lado, se o integrador não existir, o conflito pode começar a corroer a estrutura funcional e gerar sérias crises.

Embora Adizes tenha realçado a importância do perfil integrador, em sua descrição do ciclo de vida da empresa, não houve nenhuma menção explícita da necessidade deste papel, até quando a empresa estivesse na fase da plenitude. Nesta fase o papel integrador que entra em evidência não vem como um fator positivo, mas sim como o fator que gerou a inflexão na curva do ciclo de vida. Adizes apenas mencionou a necessidade do integrador quando, na plenitude, se faz necessário a descentralização e formação de novas equipes. Em outros casos, chegou a dizer que este papel poderia ser exercido não necessariamente por alguém da gerência. Essa tênue diferença entre ser o papel mais importante e o desnecessário, até vilão, leva a conclusão que em situações muito específicas é que assume realmente importância fundamental. Em outras situações, continua necessário, porém como coadjuvante para permitir a subsistência da estrutura funcional. Essa situação específica nada mais é que o momento de plenitude que a empresa busca e ali se mantém.

Outros fatores tem implicações práticas e podem influenciar e até definir a carreira de um executivo (em engenharia de televisão como em outras áreas). A abrangência desses fatores vai desde aspectos pessoais e oportunidades geradas pelo mercado ou pela empresa, necessidades da empresa na qual ele esteja vinculado, necessidades próprias do executivo, vinculadas ao seu estilo de gerenciar até forças externas que muitas vezes mudam os rumos das coisas contrariando todas as lógicas até então consideradas.

O primeiro item que gera influência na carreira, afetando também a mobilidade que nela se dá é a oportunidade. A oportunidade não acontece de forma independente do

estilo de atuação, mas tem peso grande na trajetória da carreira. Quando as circunstâncias do ambiente não são propícias, a empresa não tem disponibilidade para contratação ou promoção, por razões próprias ou de mercado, a mobilidade pode ser afetada gerando um período de estagnação ou uma mudança compulsória de emprego.

Quando as razões da empresa dizem respeito a um chefe ou superior na escala hierárquica, a mobilidade é afetada de três maneiras. Primeiro pela estabilidade gerada por um chefe que está estagnado mas que exerce grande poder de integração, ou acaba afetando diretamente o perfil do funcionário podendo até influenciá-lo quanto à mudança de estilo. Segundo pela lacuna criada quando o chefe recebe uma promoção ou por qualquer motivo muda de atividade ou de emprego. Outra maneira é quando o chefe estimula o desenvolvimento sem criar relações de dependência, tornando seu subordinado apto para assumir posições melhores ou simplesmente diferentes, evoluindo na carreira. Eventualmente criando condições para que o subordinado entre em evidência revelando seu talento e potencial.

Quando a empresa está em fase de expansão, geralmente necessita de novos talentos empreendedores. Segundo Adizes as empresas tendem a buscar talentos fora de seu corpo de funcionários, mas no ambiente de engenharia de televisão percebe-se que é comum haver promoção permitindo que o funcionário faça carreira, evoluindo até níveis com alto poder de decisão. De fato, este é um dos principais motivos que levam os executivos à mobilidade, seja por meio de promoção ou mudança para outro departamento ou outra empresa.

Mas não é só quando a empresa quer se expandir que precisa de empreendedores. Também quando há necessidade de descobrir novos caminhos para adequação à

realidade do mercado, seja para acirrar a concorrência ou para otimizar performance, reduzindo custos, reduzindo quadros, etc.

Por vezes, a necessidade de empreendimento acontece por parte do próprio executivo, que em busca de desafios para satisfazer suas necessidades pessoais, se lança nessa trajetória ou se expõe em busca dela, fazendo casar os interesses da empresa e os dele próprio, ou então se arrisca a construir ele sua própria empresa.

Um importante fator que gera mobilidade de executivos, é a necessidade de integrar equipes. Hoje em dia está em evidência a gestão eficiente de recursos humanos, sendo considerados os empregados um grande ativo da empresa, mas empresas de sucesso já descobriram isso há muito tempo. Isto foi detectado também como um fator de mobilidade, especialmente pela característica do integrador, que pode ser dispensável, quando consegue êxito no seu papel.

Especialmente em televisão, o papel integrador é fundamental. O ambiente de TV dificilmente seria comparado ao de uma fábrica, não existe uma produção que aumenta ou diminui com a demanda do mercado, por outro lado, especialmente quando envolve jornalismo, o tempo é precioso, há sempre corre-corre e a necessidade de se superar (lembrando que a engenharia é que fornece todo suporte técnico e outros recursos), o seu produto é extremamente perecível, se uma notícia não vai ao ar em primeira mão, o mérito vai para o concorrente (não se esquecendo que há outros méritos), se um comercial não é exibido, o tempo não volta atrás, isso só acontecerá tomando espaço de outro, o que significa menos dinheiro em caixa. Tudo isso torna o ambiente muito estressante e o integrador exerce papel fundamental para evitar conflitos desnecessários e manter o moral alto. A necessidade dessa integração estimula mudanças de pessoal com esse perfil para suprir as demandas.

Embora a maioria das pessoas, como foi também percebido nos entrevistados, não gosta de admitir que tem ou tinha pretensões profissionais, as necessidades pessoais de crescimento também estimulam a mobilidade. Os principais fatores que levam as pessoas a buscar este crescimento são necessidade de aprimoramento na profissão, necessidade ou gosto pelo dinheiro e posição de destaque e evidência na sociedade, gosto pelo desafio, ideologia política, religiosa ou outra. Tudo isso traça um perfil pessoal mas não apresenta uma dependência direta com os papéis gerenciais estudados por Adizes.

Poucas pessoas hoje chegam a um cargo de liderança apenas pelo acaso. A mobilidade casual ditada pela sorte, é fato mas não regra. Mesmo assim, circunstâncias alheias ao ambiente influenciam e podem direcionar uma carreira. Acontecimentos fortuitos como acidentes, doenças, problemas com família ou uma oportunidade rara podem gerar mobilidade. O perfil segundo o modelo Adizes tem sua importância nessa dinâmica mas de forma independente.

O gestor com perfil produtor tem sua mobilidade na maioria das vezes determinada pela empresa, raramente pela sua iniciativa. A capacidade produtora do gestor é requerida quando está iniciando um novo projeto ou está mudando o seu sistema ou filosofia administrativa, ou no caso da empresa estar no início do ciclo de vida. A mudança por iniciativa do próprio gestor pode acontecer devido à falta de motivação, problemas particulares, choques de culturas e valores, etc. Quando este perfil é predominante, há uma tendência de estabilidade.

O administrador gosta menos de mudança, mas ela acontece devido a necessidade da empresa. Uma mudança desencadeada por iniciativa própria geralmente seria pelo motivo de não poder exercer suas habilidades, ambiente onde não tem liberdade para

trabalhar e exercer controle sobre os processos. A missão do administrador é sistematizar e controlar, ver que tudo pode funcionar conforme planejado, eventualmente tenta implantar alguma melhoria, mas não anseia a mudança. A estabilidade a longo prazo é seu objetivo. A implantação de processos de controle e melhoria de qualidade é um fator que pode levar a empresa a necessitar de seus atributos em outro departamento ou filial, ou buscar o administrador fora da empresa. Este seria o principal motivo para mobilidade do administrador.

O gestor com perfil predominante empreendedor tem uma compulsão a enfrentar novos desafios e isto o leva a estar disponível e as vezes até procurar a mudança. Esta mudança pode ser estimulada pela empresa onde está trabalhando por necessidade de aproveitar seu potencial em outra área ou pode ser por sua própria necessidade de desafios, sair da rotina e do marasmo que se sucede após longo período num mesmo lugar. Esta sua personalidade o leva a procurar a mudança, dentro da empresa ou em outra empresa, se libertando da rotina. A predominância de busca deste gestor é para cargos ou funções que lhe dê autonomia para decidir fazendo utilização plena de seus atributos

O integrador tem sua mobilidade mais determinada pelas necessidades da empresa do que pela sua própria. Este perfil é sempre requerido para montar e organizar equipes ou departamentos, no qual o gestor permanece por um período de aproximadamente de três a cinco anos, a partir de onde sua mudança estará iminente.

Nesta situação a não mudança se deve a três fatores, o projeto a ser integrado é bastante grande e tem duração maior que esse período, o projeto ou departamento a ser integrado é bastante complexo e apresenta evolução dinâmica necessitando permanentemente do integrador, a empresa não tem necessidade imediata do

integrador em outro setor mas não quer abrir mão desse funcionário, então o deixa naquele cargo até que tenha melhor oportunidade de uso de seu potencial.

O desafio de começar um novo trabalho também é muito motivador para o integrador. Isto se dá pelo seu aspecto de consolidação de diversas idéias e tecnologias, pontos de vistas, culturas e valores, e dessa miscelânea, emergir um projeto, um departamento ou uma empresa de sucesso. O fato da missão do integrador ser passível de conclusão, tornando-o dispensável, também é para o integrador estímulo para mudança.

De modo geral a mobilidade está relacionada com o estilo pessoal do gestor, sendo menos intensa no perfil predominante produtor, crescendo em intensidade no perfil administrador, se tornando mais dinâmica quando há perfil empreendedor e culminando no maior grau de mobilidade para o perfil integrador.

Pelas carreiras analisadas percebeu-se que quanto maior a posição hierárquica alcançada, mais importante se tornavam os perfis integrador e empreendedor do executivo e mais susceptível a mudança ele estava. A capacidade de abstrair-se da rotina de produção e controle para se remeter a estes perfis de atuação é um fator de depuração e crescimento profissional. Embora os quatro papéis sejam importantes, estes dois, se destacam. Especificamente em engenharia de televisão, o que levou os executivos analisados à posição alcançada foi o perfil integrador. Isto mostrou que no alto teor tecnológico que envolve esta área, o fator humano tem destaque.

5 CONCLUSÃO

A análise das carreiras de alguns executivos mostrou a consistência do modelo de perfil gerencial proposto por Adizes. O produtor, o administrador, o empreendedor e o integrador também pertencem ao mundo de engenharia de televisão. Os quatro papéis e suas combinações foram encontrados na prática assim como foram expostos na fundamentação teórica.

Paralelamente a esta constatação, pode-se observar que existe um alto grau de mobilidade de executivos no meio estudado. Todos tiveram uma carreira com muitas mudanças associadas a sua evolução profissional.

Ainda com relação a mobilidade, foi percebido que está relacionada com o perfil do gestor. Os papéis de produtor, administrador, empreendedor e integrador apareceram, evoluíram e se revezaram em importância ao longo das carreiras analisadas.

A mobilidade foi um fator determinante para o desenvolvimento do perfil dos executivos. Cada mudança era repleta de desafios e os desafios se mostraram poderosas ferramentas para o desenvolvimento pessoal e profissional dos executivos. Interessante observação é que eles nem sempre estavam preparados para a nova posição mas a empresa acreditou no seu potencial e houve uma iteração, o desenvolvimento das habilidades promovia o desenvolvimento em sua carreira e este estimulava ainda mais o desenvolvimento de seu perfil de gestor. Este processo dinâmico é uma consequência da mobilidade.

Este processo dinâmico obedece um certo ciclo que está vinculado principalmente ao estilo gerencial. Dependendo do perfil do gestor, ele se sente compelido a mudança. As necessidades e oportunidades surgem sempre, em períodos geralmente menores que cinco anos, principalmente para perfis predominantemente empreendedores e integradores.

Isto posto, recomenda-se aos profissionais que observem os papéis estudados por Adizes para planejar carreiras. Um dos requisitos para classificação de um bom gerente é o auto conhecimento, conhecer seus pontos fortes e pontos fracos. O modelo desenvolvido por Adizes apresenta boa estrutura, é de fácil compreensão e pode ser usado para diagnosticar perfis, corrigir posturas e diminuir ansiedades quanto as expectativas que se frustram sem explicações muito claras. Pode também ser usado para planejamento de carreira do profissional que almeja o crescimento.

Recomenda-se as empresas que observem os papéis estudados por Adizes para obter melhor performance de seus gestores. Um perfil inadequado numa determinada posição pode gerar transtornos para a empresa e para o profissional. O desafio é sempre saudável mas deve ser dosado de acordo com o potencial e o perfil de cada um. Com esta observação, empresa e profissionais terão sempre alta performance.

Recomenda-se as empresas e aos empregados que observem o ciclo da mobilidade pois essa faz crescer o profissional e mantém em alta a busca pela satisfação pessoal e profissional. Mas se houver opção por não mobilidade, se o perfil do profissional não evocar mudanças, ou se não houver a oportunidade esperada, funcionário e empresa devem cultivar a cultura de mudança de atitude, renovação de processos. Um mesmo trabalho geralmente pode ser executado de várias maneiras, quando o executamos pela primeira vez, o nível de motivação é alto e o rendimento também é satisfatório,

mas a medida que vai se repetindo, o nível de motivação tende a diminuir e a curva de performance tende a uma saturação. Nesse momento seria hora de pensar em mudança. Se essa mudança não estiver ao alcance, seja por qualquer motivo, o profissional deve exercitá-la internamente, em sua cabeça, e dessa forma manter viva sua motivação, seu orgulho e sua dignidade profissional.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADIZES, I. *Como resolver crises de anti-gerência: diagnóstico e tratamento de problemas gerenciais*. São Paulo: Pioneira, 1987.

BUONFIGLIO, M. L. Uma gerência estratégica. *Revista Tela Viva*, n. 14, pp. 20-21, maio de 1993

CALDAS, M. P. *Carreira e mobilidade de executivos*. Tese (mestrado), FGV/EAE-SP, 1992.

FERREIRA, A.B.O. *Dicionário aurélio eletrônico*. São Paulo: Nova Fronteira, 1996.

SENATORI, N. O. B. SUKYS, F. *Introdução à televisão e ao sistema pal-m*. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1984.

XAVIER, R. A. P. *Você s.a, como administrar sua carreira como se fosse um negócio*. São Paulo: Editora STS, 1998.

7 ABSTRACT

This work presents a study of executive careers bound to the television engineering area well – grounded in the Ichak Adizes' theory about acting which can be adopted by administrator. Executive careers are analyzed searching to verify, in the practice, the relation between the managerial profile and the career mobility.

The theory considers the profile is divided into four principal actings, producer, administrator, enterpriser and integrator, that the manager must have about his way of doing things. This four actings are essential to a good administration but only one manager can't exert all with excellence, because with proper characteristics they are mutual inhibitive. The loads are obtained by testimonies where the performing executives expose their professional trajectories.

The results show the mobility is necessary and useful to the professional increase, and indicate it's bigger to those who present the integrator and enterpriser profile, and these are, especially the integrator, necessary to reach positions of command.