

# DOCUMENTO: PARADIGMAS ESTRATÉGICOS NA ADMINISTRAÇÃO<sup>1</sup>

Prof. Luciano Zajdsznajder\*

*(Por motivos técnicos, o início da palestra não foi gravado, mas o Prof. Luciano estava discorrendo sobre mudanças no mercado de trabalho contemporâneo).*

(O Editor)

Vamos entrar no outro elemento do perfil da nova equação, um segundo elemento extremamente significativo (eu acho que essa questão de serviço de apoio à produção é mais ou menos clara). Sabe qual é o segundo tipo de atividade? Que essa atividade já não é tanto organizacional. São os chamados serviços pessoais. Típico do serviço pessoal, massagem. Não estou falando daquelas massagistas (*risos*), o que não deixa de ser. É um negócio impressionante (não sei como é aqui em Salvador), mas uma das páginas, das colunas com anúncios mais numerosos do Jornal Globo e do Jornal do Brasil é de massagistas. Realmente não sei se é cidade turística, como o Rio de Janeiro, e cidades do Sul, inclusive turismo sexual. Mas a questão interessante do serviço pessoal é: toda essa parte de massagem, essa parte esotérica, que cresceu profundamente, a parte de psicoterapia, a parte dietética, florais - vejam só como essa área se expande extraordinariamente. A coisa do guia turístico é outra, e toda indústria de lazer acaba contendo muitos elementos de serviços pessoais, está certo? Essa é uma área de super expansão da nossa época. É uma coisa interessante, quer dizer, é como se, antigamente, as pessoas estivessem como que dominadas pela máquina da equação anterior; agora há uma espécie de deslocamento, para atender às pessoas, é uma mudança significativa na qualidade de vida, inclusive um dos grandes temas da nossa época. É uma coisa interessante. Não sei em que grau isso daí atinge aqui a sociedade

\*Professor da EBAP/FGV/RJ, recentemente falecido.

local. Vejam como essas partes dos jornais também cresceram: sobre alimentação, saúde, dietética; a parte a respeito de elementos psicológicos, tudo isso aí cresce extraordinariamente. Esse então é o segundo perfil da força de trabalho. Mas o terceiro perfil se refere basicamente a vocês. No fundo, é a mudança do perfil gerencial; o gerente burocrático é substituído por uma nova forma de gerência. Qual é essa nova forma? Essa nova forma é categorizada, é classificada, identificada como sendo chamada de Analista Simbólico, essa expressão que o Reich usa. O que é que isso significa? Basicamente são pessoas de nível educacional elevado e cujo trabalho é fundamentalmente interpretar textos e situações, ler os sinais. Por isso que esse trabalho é chamado de Análise Simbólica. Você tem uma análise simbólica bastante óbvia que é a da Psicanálise, que faz análise dos sonhos etc. Mas, no caso do analista simbólico, ele está às voltas com o que acontece na sua área, basicamente em dois aspectos fundamentais. Um é a mudança dos quadros ambientais, da concorrência, dos sinais do mercado. Tem que estar completamente atento aos sinais. E como é que você lê os sinais do mercado? Basicamente interagindo com membros do mercado e lendo relatórios a respeito do mercado, relatórios produzidos por quem? Por outros analistas simbólicos. Está claro isso? E vocês já viram que parte disso já se encontra nas mãos de vocês atualmente. É importante se informar. Qual é a importância da sua informação? De um lado, a respeito do mercado, tendências do mercado, comportamento de concorrentes e do consumidor. Aí você tem que estar lendo, fazendo análise simbólica. O segundo lado diz respeito a dois planos extremamente importantes: no primeiro plano, você tem que fazer uma análise simbólica dos rumos da tecnologia. E você vê que uma boa parte da tecnologia que está impressa em cada um são os avanços da Informática. O que é isso? É avanço de equipamentos e principalmente avanço de software. E o que é a ligação com a Internet senão a interligação neste ciberespaço, neste espaço cibernético que é uma interação com o quê? Com pessoas? Sim, mas é uma interação basicamente o quê? Simbólica, na qual você está interpretando e enviando sinais. Pois bem, então vocês têm que estar atentos ao desenvolvimento da tecnologia na sua área e, em termos gerais, por que as coisas podem vir de lugares inesperados. Digamos que você está trabalhando numa área de plásticos e aí coisas que ocorrem numa área de biotecnologia podem liquidar o seu mercado, ou fazê-lo avançar. Então você tem que estar atento, e ao mesmo tem-

po, você não pode fazer tudo. Você vai ter que ser o leitor dos relatórios dos avanços nas áreas relevantes. Feitos por quem esses relatórios? Por analistas simbólicos e você, como analista simbólico, é um consumidor desses relatórios. Estão entendendo como é que está se definindo esse campo? Analistas simbólicos produzindo relatórios para servirem a outros analistas simbólicos para a tomada de suas decisões. E isso daí vale também para quê? Para seus conhecimentos a respeito da Economia como um todo; os seus conhecimentos a respeito dos padrões culturais e sociais e coisas desse tipo. Esse é o tipo de pessoa que constitui um novo perfil gerencial. Claro que eu não chamei atenção para um aspecto absolutamente fundamental do perfil gerencial, que é o envolvimento cada vez mais direto com o quê? Com o negócio. Ou seja, de certa maneira nós sabemos que esse período agora é muito marcante pelo aumento da globalização e da competitividade (são palavras da moda). E que você tem que estar - e a hierarquia organizacional quer que você esteja - cada vez mais atento ao que está acontecendo, e que aceite, deseje e peça propostas sobre o que fazer. É aí que entra o planejamento estratégico. Quer dizer, o analista simbólico interpreta os sinais e propõe ações. Você pode dizer que o analista simbólico é uma pessoa do conhecimento e, junto com isso, uma pessoa da estratégia. Esse é que é o quadro inicial. Ao mesmo tempo, nós estamos vivendo um período que é muito complicado, que é também chamado o período da nova pobreza. Que é o seguinte: na equação antiga, o sistema organizacional tinha níveis hierárquicos, inclusive tinha certas partes da base que podiam absorver trabalho com pouca habilitação, e níveis um pouco mais superiores que podiam receber trabalhadores com um pouco mais de qualificação. Havia níveis de qualificação. O que acontece nessa nova estrutura, principalmente esquecendo a parte dos serviços pessoais, a realidade organizacional? Ela fica só com esses dois níveis. Falando em termos dos extremos, o nível do analista simbólico e o nível dos serviços de apoio à produção. O que acontece com os níveis mais baixos? (Alguém na platéia: Não tem emprego para eles). E qual é a tragédia também desse grupo? Esse grupo se encontra numa situação em que é difícil dar o passo, para se tornar um ativo no serviço de apoio à produção. Porque uma pessoa, para se tornar reparador, encarregado da manutenção desses equipamentos mais sofisticados, tem que ter um nível educacional significativo. E muito mais dificuldade para se transformar no analista simbólico, onde o nível... Ve-

jam só, no burocrata antigo, o sujeito fazia até o nível ginásial, colegial, e o que é que ele tinha que fazer? Basicamente, copiar documentos, passar dados de um lado para outro, manualmente. Era isso daí que ele fazia. Agora, você bota essa pessoa diante de uma fera que é esse equipamento extremamente desenvolvido, vai se achar lá dentro, vai abrir o computador e se achar lá dentro. É a diferença inclusive da complexidade de um computador relativamente ao automóvel. Porque, na verdade, algumas dessas pessoas tinham acesso ao nível de educação ginásial, às vezes menos que isso, à mecânica do automóvel, mas, para dar o salto, precisam de qualificações organizacionais superiores. Então, fica uma situação seguinte: quem não tem põe, quem tem tira. Ou seja, você já tem um nível educacional bom ou sua família já tem um nível educacional bom, etc. , para você terminar a universidade, você vai já “com o pé nas costas”, está entendendo? E daí, o salto para a pós-graduação, já não é tão difícil. Mas imaginem o sujeito sem nenhuma base familiar, para ele já é um sofrimento a universidade, - já fez mal a base anterior - e, quando ele vai fazer a universidade, ele vai fazer como? Trabalhando ao mesmo tempo, com pouco tempo de estudo, pouco acesso aos textos etc. Ele vai se formar quase que um analfabeto, simbolicamente falando, com diploma. Vocês vivem isso muito nas organizações, pessoas que têm diploma, mas não sabem fazer nada. Que é que é “não sabem fazer nada”? Não estão equipadas para analisar esse nível sofisticado do que está acontecendo. Essa é uma situação bastante trágica em relação a essa nova equação dos recursos humanos, que permite essa coisa da nossa época, que é o crescimento econômico que não gera emprego. Só haveria duas saídas fundamentais em relação a isso. A primeira saída fundamental seria a redução da semana de trabalho, mas a própria redução da semana de trabalho não vai afetar tanto porque, na verdade, você precisa de determinadas qualificações, você vai aumentar um pouco a demanda por pessoas, mas as pessoas terão que ser qualificadas. Não passa por aí. A outra, seria o próprio aumento da demanda por serviços pessoais e aí tem uma coisa muito interessante sobre como é que era a equação do lazer há algumas décadas atrás e qual é a equação do lazer na década atual. O que está acontecendo com os lazeres? Eles se profissionalizaram extremamente. A pessoa que estava com tempo livre, na década de 20, não tinha praticamente o que fazer, podia ir ao cabaré, se tivesse dinheiro, assistir a um show. Que mais podia fazer? Não tinha rádio,

não tinha televisão, não tinha o “arraiá da capitá”: (festa junina em Salvador) (risos). Não tinha essas coisas todas. Vocês vejam o seguinte, um evento como o “arraiá da capitá” é gerador de um número extremamente grande de empregos e empregos não muito qualificados, porque são partes de alguns serviços pessoais. Quer dizer, a única possibilidade dessa economia gerar um pouco mais de emprego - é uma coisa meio paradoxal - precisa reduzir o tempo de trabalho e aumentar o tempo de lazer. É paradoxal isso daí, quer dizer, vai completamente contra a equação do capitalismo basicamente inicial, que é a seguinte: precisa trabalhar o máximo, ter o menor lazer para poupar, e esse trabalho ao máximo gerava a demanda necessária. Agora você teria que fazer esse tipo de alteração. Isso falando macroeconômico e macrosocialmente. Só que tem uma coisa muito curiosa também que é a vida do analista simbólico. A vida do analista simbólico tem uma série de transformações básicas: um analista simbólico pode fazer o seu trabalho tanto no local de trabalho quanto em casa; a coisa muda. Basicamente você não precisa ficar, como atividade burocrática antiga, ter que ir lá no trabalho todo dia porque as coisas estavam no trabalho. Onde é que estão as coisas hoje em dia? Onde? (Alguém na platéia: no computador!) Onde é que pode estar o computador? Em casa. Então, tem uma alteração extremamente interessante, você não precisa se deslocar o tempo todo. Aí entra uma coisa muito interessante: o seu trabalho de analista simbólico, esse trabalho demanda uma atenção, um acompanhamento e ele tem facetas intelectuais bastante grandes. Ele não é muito separado, não há uma separação, as pessoas são pessoas de conhecimento tão grande do estudo e que, na verdade, se você for colocar o analista simbólico que trabalha em coisas que ele gosta, isso daí é uma característica do analista simbólico diferentemente (é uma coisa interessante): um burocrata ou trabalhador da equação anterior fazia coisas que não gostava pensando na aposentadoria ou no fim de semana, esse negócio todo. O analista simbólico ele tende a fazer coisas que estão ligadas à sua carreira, ao seu interesse. E aí fica uma separação menos estreita entre o trabalho e a curtidão. Quer dizer, não fica uma separação assim tão grande. Você foi contratado por aquilo que você faz bem e, ao mesmo tempo, aquilo que você faz bem o interessa e agrada muito. E aí fica uma situação extremamente interessante, que ocorre com o analista simbólico, quando aparecem determinadas questões estratégicas básicas, porque, ao mesmo tempo, ele é o estrategista

da organização. Nesse ponto a questão das mudanças é significativa, você pode estar dentro de uma atividade que pode terminar. Novos mercados podem surgir, com novos produtos e ter outros mercados destruídos. A própria atividade para a qual você trabalha pode sofrer uma reformulação, uma reforma muito grande. Então, entra uma coisa que vai caracterizar o analista simbólico da nossa época, que é diferente do burocrata. O burocrata tinha, digamos assim, uma certa especialização, e uma das coisas que ele tinha perdido de vista era o todo: ele via a árvore e não via a floresta. O analista simbólico tem uma dupla carga, ele tem que ver a árvore, tem que ver a floresta. Então não basta ser especialista e não basta ser generalista. Ontem eu tive a oportunidade de explicar melhor que não é o generalista quem conhece de tudo um pouco. Ele tem que conhecer certas totalidades e tem que ter uma visão do todo, e a visão de uma parte específica na qual ele atua, em relação à qual ele tem alguma competência competitiva. Então veja, você tem que acompanhar não somente a sua área específica de trabalho, mas, na sua atividade, ter uma visão da parte, uma visão do todo. Ao mesmo tempo, você tem que conhecer aquilo que você sabe fazer, ter uma visão do negócio. Estão entendendo como é que vai se compor o quadro da nova exigência? Conhecendo uma especificidade, alguma especialidade, que pode ser um aspecto do mercado, um aspecto da tecnologia, conhecer o todo da sociedade, da economia, conhecer as mudanças que estão ocorrendo no mercado e outros mercados que podem lhe afetar, e da tecnologia como um todo. E estar ocupado e preocupado; ocupado com o presente, preocupado com o futuro, mais ou menos a médio prazo, porque aquilo pode lhe trazer certas situações que, de certa maneira, podem destruir a sua atividade. Ao mesmo tempo, você não precisa - e aí tem uma transformação interessante - você não vive única e exclusivamente ligado a uma organização. Suas ligações e as organizações se modificam, suas ligações podem ser mais temporárias. Você também pode ficar ligado a uma organização sem estar ligado especialmente àquele lugar. Você se torna bem mais móvel, vai interagir com os analistas simbólicos de outras partes do mundo, você tende a ter uma função interna como consultor. Aí entra uma outra coisa interessante, essa separação tão grande do consultor, para quem é um dirigente, se reduz, você fica funcionando como consultor dentro da sua própria organização. E você pode se transformar também em um consultor externo. Aí fica definida a natureza do trabalho, a natureza da

função. Fica definido o quê? Uma questão estratégica absolutamente essencial para as pessoas: elas têm uma função estratégica em relação à organização e em relação a sua própria vida. E acontece uma outra coisa: o que é que ocorre com as pessoas que, durante anos e anos, trabalharam seguindo funções burocráticas no interior da organização, quando esse novo quadro de trabalho se apresenta? Essa é, em certos casos, uma situação extremamente difícil, porque as pessoas, acostumadas com aquela tarefa burocrática, mesmo sendo de nível mais elevado, estão sempre acostumadas a tarefas sempre repetitivas e a uma organização mais ou menos protetora, a uma carreira pré-definida. Isso tudo se desfaz, a organização deixa de ser protetora, a carreira não está pré-definida e você não sabe o que vai estar fazendo daqui a dois, cinco anos, e, ao mesmo tempo, você tem que ter uma visão do seu trabalho como se fosse um empreendimento, ou seja, você agrega, no perfil do analista simbólico, um perfil não apenas gerencial mais de empreendedor. São as pressões que estão ocorrendo em termos de mercado de trabalho e que ficam fazendo, realmente, uma senhora pressão no sentido de uma visão estratégica. Bem, tem uma coisa que se deve acrescentar a essa nova configuração que dá pra entender melhor inclusive outra demanda, outra exigência no que se refere a esses analistas simbólicos. Um dos temas que vem sendo muito repetido na nossa época é a importância do cliente. As organizações voltadas para o cliente, o cliente é o rei... Pois bem, uma das observações interessantes a respeito disso, foi feita por dois professores americanos, até um deles deve ser de origem indiana ou paquistanesa, chamam-se Hamel e Prahalad, o outro. Então Prahalad e Hamel escreveram um livro que é extremamente recomendável, chama-se "Competindo pelo Futuro", da Editora Campus. Uma coisa muito interessante, quando nós estamos em livrarias, livrarias de aeroporto, outras livrarias, a quantidade de livros sobre administração é uma coisa estonteante. Mas eu acho que vocês conhecem a "Lei de Pareto": é uma proporção mínima que é responsável pelo sucesso e pelo fracasso, é até uma lei referente à elite também: 20% das pessoas estão no departamento de vendas e realizam 80% das vendas, ou 20% das pessoas de uma organização são responsáveis por 80% dos prejuízos. Essa que é a idéia. Muito bem, vocês vêem que uma porcentagem muito pequena desses livros todos de Administração tem realmente valor, o resto é uma tentativa quase que digamos "picareta" de pegar o seu bolso. Você espreme, espreme, espreme; todos

dizem a mesma coisa e não dizem profundamente, dão a impressão de que estão ensinando, efetivamente estão repetindo uma série de coisas. Mas esses dois, Prahalad e Hamel escreveram um livro de categoria, de valor. Mas também tem certos momentos de marketing no livro, em que entra, sim, essa tendência de vender. A idéia básica deles, é a seguinte, é uma idéia estratégica fundamental que tem a ver com os analistas simbólicos: você não está competindo no mercado presente, você está competindo pelo futuro, ou seja, você está competindo no mercado que vai existir daqui a cinco, dez anos, mas que não existe ainda. Por quê? Porque você, com os investimentos tecnológicos, com a pesquisa que está realizando, está criando novos produtos e serviços do ano 2005. Falando assim, em grandes investimentos tecnológicos, voltados para equipamentos extremamente novos, você não pode começar a fazer o 2005 no ano 2004. Quando é que você tem que começar a pensar no 2005? Nós estamos em 1995, mas é diferente você estar pensando no 2005 para uma empresa que produz ferro, que estará produzindo ferro em 2005. Se Deus ajudar, pode ser que até isso se modifique, digamos assim. Você estava pensando numa empresa dessas de ponta; estão produzindo serviços ou equipamentos que ainda não existem. Isso daí que é o aspecto de ponta, hoje em dia. E aí, o que é que tem a ver com a questão do cliente? Essa é uma das teses interessantes de Hamel e Prahalad, que é o seguinte: se você for perguntar hoje ao cliente o que é que ele quer, ele não vai ser capaz de responder, porque ele não está informado tecnologicamente, nem essa informação seria completamente suficiente para dizer o que é que ele quer em 2005. Como as pessoas que hoje estão usando o CD ROM, a Internet, o telefone celular e outras coisas desse tipo, se fossem indagadas há cinco, oito anos atrás, diriam que queriam isso? Não tinham a menor noção do que poderia vir, do que poderiam querer. Não estou dizendo que a necessidade desses equipamentos, não estivesse, em parte, presente. Por exemplo, no caso do telefone celular, sem dúvida havia uma necessidade, mas não havia uma clareza a respeito dessa necessidade. Eu até diria, 'o que é que você gostaria de ter em termos de telefonias'? A única resposta é a seguinte; 'Ah! Eu gostaria que as linhas não ficassem tão congestionadas, eu queria melhorar o sistema telefônico, eu queria que houvesse um barateamento para adquirir mais telefones', não passaria disso, está certo? Essa é uma idéia absolutamente central e importante, que é a seguinte: o futuro não está escrito na cabeça dos con-

sumidores. Está escrito onde? Na cabeça das organizações que estão competindo pelo futuro, o título do livro é muito importante. Por quê? Quem chega em melhores condições naquele futuro de 2005, com equipamento melhor, e quem define os padrões dominantes daquele futuro? A que está se referindo o padrão dominante? DOS ou Windows, VHS ou Betamax, quem é que define? Quem define esse padrão tem o quê? Um mercado. Ao mesmo tempo, essa definição pelo futuro torna-se extremamente difícil, e obriga a uma das características mais estranhas da nossa época: os antigos competidores fazendo alianças estratégicas, já notaram isso? Não é uma coisa estranha? Quer dizer, aquelas grandes empresas que eram inimigas, e por tanto tempo, se aliando. Por que estão se aliando? É a fogueira da floresta, é o tigre aliando-se ao macaco. Os que antigamente se devoravam, começam a se aliar. Por quê? Porque a competição pelo futuro não é a competição pelo presente. Qual é a competição pelo presente? O mercado está definido, o produto definido, os consumidores, enfim. A gente fica lutando, de uma certa forma, para ver quem fica com a maior parcela do mercado, mas como é que é isso? Você vai lutar, competir por um mercado que ainda não existe, que tem produtos que ainda não existem? E mais do que isso, uma das coisas interessantes em relação aos fatores e aos equipamentos do futuro é que, ao aparecerem novos equipamentos, novos serviços, novos sistemas se constituem. Isso é uma coisa interessante, que eu chamo bastante atenção de vocês. Sem dúvida, os equipamentos do futuro vão responder às necessidades, que já estão presentes, dando uma resposta específica a essas necessidades. É o exemplo do celular. Acontece que o equipamento do futuro cria um potencial de oportunidades, de negócios, cria toda uma demanda, não somente decorrente de uma demanda desses equipamentos, que as pessoas em 2005 vão descobrir usos que você ainda nem pode imaginar, mas, ao mesmo tempo, cria uma série de negócios que vão demandar outras coisas. Agora, como é que você visualiza esse mercado do futuro? Vocês vejam o seguinte: se para determinadas pessoas pensar em termos de mercado atual já é muito abstrato, porque já é uma abstração o mercado, o mercado presente é uma abstração, você se relaciona com o quê? Com um consumidor, um cliente, um fornecedor. O mercado é uma coisa abstrata. Dezenas, centenas ou milhares de consumidores, dezenas, centenas interagindo, ninguém vê o mercado. Alguém vê o mercado? Estou falando do mercado amplo. Ninguém vê. Você vê momentos pontuais

desse mercado. A visão desse mercado já é uma visão abstrata, já é um constructo mental. Pois bem, o analista simbólico, que já trabalhava com esse nível, agora tem que trabalhar com um nível mais avançado, que é o nível de um mercado que não existe. Isso é uma coisa bem da nossa época, da mesma maneira que se fala em termos de organizações virtuais, ou seja, organizações que vão sendo montadas, mas essas partes depois podem se desfazer, você está numa organização virtual, ligado principalmente a quê? A um mercado também virtual, ligado a um mercado que ainda não existe. Imaginemos uma organização na qual, digamos 80% das pessoas estão todas ligadas nesse futuro, e não é apenas a ligação com esse futuro no sentido de estarem preparando uma tecnologia, a coisa é mais complexa: é competindo pelo futuro, ou seja, por um lugar no mundo daqui a dez anos. Ora, isso daí determina a segunda outra idéia muito fundamental, que não é absolutamente uma idéia nova, que também é desenvolvida por esses dois professores, que pode ser aplicada à vida das organizações e à vida das pessoas, dos analistas simbólicos, à vida de vocês, que é a idéia de competência essencial. Que vem a ser a competência essencial? É o seguinte: embora os produtos e serviços sejam diferentes daqui a 10 anos, e muitas coisas mudam, a competência essencial é o quê? É o constante da equação. Constante, aquilo que se mantém mais constante ao longo do tempo, ou seja, é o tipo de conhecimento, é o tipo de habilidade que serve para produzir os equipamentos dos serviços e benefícios da atualidade e continuará a servir durante muito e muito tempo. E uma das características fundamentais das organizações é não perder competências essenciais e desenvolvê-las. O que seria uma competência essencial? Alguns dos exemplos que esses autores dão, uma das competências essenciais poderia ser o domínio em torno de métodos quantitativos e principalmente áreas da matemática e áreas da física que podem ser relevantes na produção de uma gama de equipamentos. Eu dou um exemplo muito interessante em torno disso. O que seria a competência essencial? E o que seria o aspecto constante e o aspecto variável? Repare o seguinte: agora, falando em termos individuais, em termos profissionais. Uma profissão importante, há 50 anos atrás, era a profissão de engenheiro (*risos*). Esse tipo de profissão foi superado por um outro tipo de profissão que esteve mais ou menos em vigor, em vigência, nas décadas de 60, 70, 80, que foi a atividade ligada à Economia. O economista, que realmente se posicionou de uma maneira diferente no mercado

de trabalho, obteve remunerações que dificilmente os engenheiros obtinham e obtêm e, ao mesmo tempo, enquanto acesso ao poder, uma série de acessos. Nós podemos dizer, em certos aspectos, que é a mesma competência do engenheiro, em termos de domínios, de determinados métodos quantitativos, determinados aspectos desses métodos quantitativos, que foi transferida para essa outra área que também se encontra, atualmente, numa situação não tão boa como há 10, 20 ou 30 anos atrás. Até o ciclo de vida, digamos assim, do economista, como profissão, foi um ciclo de vida menor do que o do engenheiro como profissão. Pois bem, em que áreas, por exemplo, quem dispõe de habilidade ou domínio dessa competência essencial do método quantitativo que vai se dirigindo preferencialmente em nossa época? Digamos a Informática. A mesma competência essencial podendo sobreviver ao longo desse período, quer dizer, esse lado constante da equação, enquanto que o lado variável é a competência essencial se transforma em engenharia, se transforma em economia, se transforma em informática. Está claro isso daqui? Então, na verdade, o que a empresa precisa, a organização, é, em determinadas áreas, digamos da eletrônica, em áreas da Informática, em áreas mais especificamente quantitativas, manter essa competência. Por quê? Ela não pode mais, digamos, manter-se apenas ligada ao produto ou ao serviço. A competência relativa ao produto, ao serviço, é efêmera. Se você só fica ligado ao produto, ao serviço, e muda o quadro do mercado e muda o quadro tecnológico, aquilo que aquele grupo domina já se torna obsoleto. Você tem que trabalhar ao nível das competências essenciais, que são específicas em áreas específicas. Veja só, como eu estou colocando uma ligação importante - e eu espero que vocês estejam acompanhando - que é a ligação entre o perfil do recurso humano, que eu chamei de analista simbólico, e o perfil da nova forma de competir, que não é uma competição pelo presente, nem pelo futuro imediato, mas uma competição pelo futuro a prazos mais longos, isso daí traz demandas muito fortes em relação à visão estratégica. Vejam só, não somente a organização tem uma postura estratégica extremamente diferente nessa competição pelo futuro, mas você, como analista simbólico, também se posiciona de uma maneira diferente. Qual era a estratégia burocrática? Qual é a estratégia do analista simbólico contemporâneo? A estratégia burocrática é a seguinte: você entra na organização, se comporta de uma maneira previsível, tem determinadas lealdades, não faz as coisas muito fora do regulamento, para

você se manter seguro e ascender na escala. Era isso basicamente a estratégia do burocrata. A estratégia do analista simbólico é extremamente diferente. Em primeiro lugar, como as organizações e os setores aparecem como variáveis e não como constantes, você já não tem certeza de que aquela organização na qual você se encontra ou aquela função que você vem desempenhando estará existindo dentro de alguns anos. Inclusive a gente sente isso aqui, na contemporaneidade, no sentido dessa grande mortalidade organizacional e de produtos. Então, aquilo que aparecia como um chão fixo deixa de ser um chão fixo. Você também tem que estar competindo pelo futuro, ou seja, já tendo, hoje, uma espécie de alternativa estratégica para casos determinados de setores/empresas que venham a desaparecer. Então, a sua relação com as organizações, e das organizações com você, é bem diferente da relação burocrática. Sua lealdade a elas até pode continuar, uma lealdade significativa, mas de outra natureza. Inclusive há uma pressão no sentido de que a organização o envolva mais nos negócios. Por exemplo, a organização do Bill Gates: Microsoft. Vocês sabem de uma coisa interessante? Isso foi uma surpresa e não foi uma surpresa. A Microsoft contém, no seu quadro, vários milionários. O que é isso? Uma série de amigos do Bill Gates que cresceram com ele e se tornaram donos de milhões de dólares. Isso parece uma coisa realmente nova. Está certo? O que é isso daí? É com clareza que, sem dúvida, sem procedimentos desse tipo, principalmente os trabalhadores com os quais ele lida, que são analistas simbólicos (imaginem o que é a Microsoft!), sem um envolvimento tão profundo do negócio ele não conseguiria ter obtido essa arrancada competitiva tão interessante e tão profunda. Ele não pode ficar milionário sozinho, ele tem que ter vários milionários lá. E não deve ser única e exclusivamente o milionário na estrutura organizacional burocrática, alguns diretores que têm acesso ao comprar ações da empresa, esse tipo de coisa. Deve ter sido. Eu não conheço detalhes de pessoas da Microsoft que estiveram envolvidas com determinados empreendimentos como Windows 5, 6. Do sucesso, da fortuna daquele empreendimento a pessoa recebeu o quê? Bônus, comissões, participação de mercado. Está certo? Isso é uma ligação extremamente diferente, é um conjunto de analistas simbólicos e empreendedores do negócio. É diferente da relação burocrática anterior. Evidentemente, a questão é muito interessante e queria encerrar essa primeira parte na seguinte questão: você tem o empreendedor que é o analista sim-

bólico trabalhando para você, com você, e ele não é, única e exclusivamente, (isso é que é um ponto fundamental para vocês entenderem), ele não é exclusivamente o técnico, o pesquisador, ele é membro da organização. Ele está participando de um projeto coletivo, um empreendimento comum, voltado para o mercado, para resultados. Imagina o perfil do homem de idéias da estrutura burocrática. Ele está lá no laboratório dele, fazendo a pesquisa. O que é que ele tem a ver com o mercado? Vocês não sabem, nem ele. Acontece na nova estrutura, o homem do laboratório está participando junto com o homem do Marketing e o outro de Informática (sei lá, várias coisas), para o lançamento desse produto para daqui a 10 anos e cada um deles certamente terá um interesse, uma visão de mercado e participações.

É muito interessante uma das observações, também de um desses dois professores, que é a de que, na estrutura burocrática, você tinha clones, ou seja, ficava todo mundo igual. Aí se tentou fazer a seguinte estrutura. Eles usam para expressão feliz, "dos patos selvagens". Todo mundo é empreendedor na organização... Mas aí, eles dizem assim, a estrutura do pato selvagem não serve, porque é muito independente e, nessa situação de competir pelo futuro, eu preciso de uma ação coletiva para enfrentar essa barra daqui a 10 anos, eu preciso de todas as forças. Se cada um for atuar independentemente, não resolve, não resolve nem o clone burocrático, nem o pato selvagem. A imagem que nós pretendemos propor é a de uma alcatéia de lobos. O que é uma alcatéia de lobos? Os lobos caçam em conjunto e têm um líder, mas esse líder tem que mostrar produtividade, tem que mostrar resultado, tem que mostrar liderança, de modo que os outros lobos aceitam essa liderança, mas estão sempre vendo e contestando, numa certa medida, de modo que há uma competição por essa liderança. O mundo atual, o modelo que nós usamos é o modelo da alcatéia de lobos, que envolve uma ação coletiva e, dentro da ação coletiva, permanece o quê? A competição. Essa aqui é uma equação diferente, porque, na verdade, no modelo burocrático, a ação coletiva quase que não existia, era muito fragmentada. Então nós, ou entendemos uma ação coletiva nessa forma, quer dizer, não burocrática, ou você tem um líder e o resto é subordinado, ou você parte para outra visão, que é cada um por si. Mas essa visão nova, que seria integrar a competição com ação coletiva, é que se tornou a forma organizacional necessária para os problemas estratégicos desse novo tempo. Só isso daí já dá uma interessante discussão: como manter uma indivi-

dualidade forte, uma individualidade forte, no sentido competitivo, no interior de uma ação coletiva. Isso, inclusive, é uma das grandes dificuldades da cultura brasileira. Nós sabemos - o individualismo ou o coletivismo, em que não aparecem as diferenças, ou realizar uma ação coletiva, mantendo a competição e as diferenças - é uma equação difícil. E é só com essa que se poderia competir pelo futuro. Ficamos por aqui. Na segunda parte, vamos apresentar questões estratégicas mais específicas.

## II Parte

**Pergunta:** O autor (referindo-se à reportagem das páginas amarelas da VEJA) comenta exatamente que o caminho dessa competitividade exacerbada, dessa tensão, vai chegar num ponto limite que vai ter um retrocesso, porque as pessoas não vão agüentar e vai chegar num ponto que vai haver um retrocesso.

LZ - É possível. Inclusive, uma das coisas centrais desse tipo de função do analista simbólico é aquilo a que me referi, é aquela fronteira entre trabalho e lazer, que fica muito tênue aqui, quando você faz aquilo que você gosta. Mas, do outro lado, tem alguma coisa que passa aliviar esse tipo de pressão. São duas coisas básicas: uma delas, que é muito interessante, a expansão da oferta de serviços pessoais a que eu fiz referência (lembram-se daquilo que eu disse sobre o terceiro tipo de função dentro dos recursos humanos, a exemplo de serviços pessoais?), serve exatamente serve para quê? Para ajudar a aliviar a tensão das pessoas. Como eu disse também, uma das formas de serviço pessoal que mais se expandiu é o quê? A Massagem, nas suas mais variadas formas. Em segundo lugar, a possibilidade crescente de você não trabalhar, não ter que se deslocar para o trabalho. Ai tem também o lado positivo e o lado negativo, o lado que você pode trabalhar em casa e ter uma qualidade de vida, ter mais tempo, e viver em áreas mais distantes. Isso é uma outra característica da nossa época, uma característica importante a assinalar, que a tecnologia, principalmente a informação, permitiu. Lembram-se de que eu falei que organizacionalmente há uma aproximação do tronco com a base?. O que é que acontece, em termos espaciais, na nossa época? A distinção tão clara entre centro e periferia, características do período anterior. O que é o centro? O lugar onde

você tem as informações, onde aparecem as principais formas de lazer, as principais formas de participação. Essa idéia de que na periferia não tem nada, está esvaziada, essa idéia é superada pela condição atual de que as periferias também podem conter oportunidades. Um exemplo, não somente pelo computador, pelas vias de comunicação, você pode ter uma série de informações na periferia, como você tinha, antigamente, apenas no centro ou como uma forma de lazer: vídeo, vídeo clube que se espalha pelo Brasil inteiro. Então, nesse aspecto, não há uma diferença essencial entre a grande metrópole e a pequena cidade do interior. Ou seja, essa distinção tão clara entre centro e periferia se desfaz, o que isso significa? Que você pode estar profundamente envolvido num trabalho sem, necessariamente, ter que ir ao trabalho. A mudança fundamental é que o trabalho vai na sua direção. Qual é o aspecto positivo e negativo disso? O aspecto positivo é que você não tem que se deslocar, o aspecto negativo é que você vai ter que gerenciar com mais cuidado a separação entre a sua vida doméstica e o trabalho. Digamos que você está trabalhando em casa com um computador ligado, com as linhas de informação ligadas, como é que você vai determinar quando começa o trabalho, quando termina, quando interrompe? A qualquer momento pode surgir alguma coisa que apareça como estímulo, como desafio, como é que você gerencia isso? Na verdade, a pressão a que as pessoas se referem na entrevista é muito séria. Uma das principais doenças novas da nossa época se chama fadiga crônica, cansaço permanente, que é uma doença que ainda não se conseguiu entender completamente. A outra coisa característica da nossa época, em termos psicológicos, é um aspecto bem complexo. De um lado vivemos uma época com oportunidades, desafios, estímulos extraordinários, não é verdade? As oportunidades de estimulação, de participação nessa época não têm comparação com 20,30,50,100 anos atrás. No entanto, nós também vivemos uma época em que as coisas podem terminar, ou seja, a perecibilidade das coisas é maior também. Isso daí coloca uma situação de um estado psicológico de ansiedade e depressão, que é uma coisa característica: o número de pessoas com ansiedade e depressão é relativamente grande na nossa época. Inclusive, um dos sintomas psicológicos muito fortes que vocês já devem ter tido, talvez, alguns tenham aqui, é o chamado síndrome do pânico. Essa síndrome do pânico é, na verdade, um medo tão grande ao ponto das pessoas não se sentirem capazes até de sair de casa. Você vê que a realidade atual propicia

o próprio aparecimento da síndrome de pânico; as ruas e as situações se tornaram muito mais perigosas. Se você for pensar, parar pra pensar nos perigos pelos quais você passa, diariamente, você até não sai de casa, ou, então, até fica debaixo da cama (*risos*). Quer dizer, isso é muito característico da nossa época, no sentido de pressão. Você tem que pesar, pois a nossa época propicia. Vejam só uma coisa que vem se desenvolvido há pelo menos mais que dez anos, os cadernos de turismo dos jornais. São cadernos espessos, muitas páginas, a maior parte de nós aqui não teria, há vinte anos atrás, feito viagens tão numerosas como faz agora, falando comparativamente, sejam viagens internas, domésticas ou viagens externas. Não somente as oportunidades, mas os próprios custos para se fazer isso se modificaram sensivelmente. Isso é um quadro de oportunidades muito interessantes. Então, esse jogo de aparecimento de oportunidades de lazer, desafiados em termos de trabalho contraposto com o risco da nossa época, é um tipo, ao mesmo tempo, de depressão e oportunidade. Inclusive, uma das coisas muito interessante da nossa época, que até determina certas situações estratégicas (aí estamos entrando mais no seio da questão estratégica) é seguinte: as pessoas têm mais clareza do que tiveram há alguns períodos anteriores a respeito da finitude da sua própria vida, que é a limitação em termos de tempo, têm um pouco mais de consciência clara, cotidiana, de que podem desaparecer. Da mesma maneira que têm do desaparecimento das organizações e produtos, percebem essa questão da perecibilidade. Digamos assim, a sociedade, em períodos anteriores, escondia a morte e a doença muito mais do que escondemos hoje - não sei se vocês percebem essa diferença. Uma coisa interessante é como, há 20, 30 anos atrás, procurava-se falar do câncer e atualmente se fala não dele mas de coisas muito mais sérias, quer dizer, o que é que é isso? No final das contas, é toda abertura que estamos vivendo, mas é também uma visão maior do potencial de fragilidade. Ora, o que é que determina essa visão maior desse potencial de fragilidade? Que você se dedica a aproveitar mais a vida. É uma vida voltada mais para o presente e o futuro imediato do que para o superfuturo. Isso é outro aspecto muito interessante da característica das pessoas, na busca de trabalho. De uma certa maneira, uma forma de imediatismo.

**Pergunta:** O senhor coloca que as generalizações têm que estar constantemente sob suspeita, a gente tem que tentar enxergar o novo que está nascendo e, muitas vezes, a... mudança prejudica... e cabe a nós enxergar-

mos o conteúdo real da mudança. Eu acho que o Senhor foi coerente em toda a sua intervenção, utilizando sempre a questão da condicional, mas fez uma afirmação peremptória e é essa afirmação que eu gostaria de discutir. O Senhor disse que o que está sendo arrasado, o que está sendo acabado é a organização burocrática. Eu acho que essa foi uma afirmação bem forte, na sua intervenção, e que procura demonstrar, essa afirmação, a partir dos processos Downsizing, escrevendo-os como um enxugamento de níveis hierárquicos e o enxugamento do próprio tamanho da organização. Agora, eu acho que isso é verdade, mas tem um lado da organização burocrática que está sendo muito estimulado. É a questão das regras e procedimentos, ou seja, o apelo à criação de rotinas. Se a gente observa os programas de qualidade de empresa, ISO 9000, essencialmente um apelo à criação de rotinas, manuais, procedimentos, essa coisa toda, eu acho até que é um movimento que se entende em função da incerteza, cada vez mais se está num mundo incerto, cada vez mais nos damos conta de que o homem é um ser dotado de racionalidade restrita e, aí, para se lidar com essas incertezas, cada vez mais se buscam regras, manuais, procedimentos.

LZ - Interessante o que você está colocando. Eu acho que, na verdade, uma das coisas que tem se tornado ultimamente uma preocupação minha, no sentido positivo da palavra, é o seguinte: como é que é a absorção e a recepção de coisas externas pela nossa realidade? Isso é uma coisa muito chocante, se você for pensar. Esse tipo de pensamento, eu comecei a ter, refletindo sobre o trânsito. Nós recebemos um automóvel no sistema de trânsito, há muitos anos, mas que não foi uma conquista da nossa sociedade, nossa cultura, tanto não foi produzido por nós, não foi de acordo com o ritmo de nossa história, chegou de fora. Está certo? Daí eu acho que, evidentemente, os problemas de trânsito não são típicos nossos, nem de outros países, até de países desenvolvidos, mas estamos acostumados dentro do nosso ritmo próprio com os padrões exigidos pelo trânsito. Inclusive o trânsito exige um cumprimento de regras que não são características da nossa sociedade. Eu dei o exemplo, no caso do trânsito, porque você pode pensar em termos de tecnologia ou idéias administrativas que são trazidas de fora e lançadas aqui, e aqui elas recebem uma roupagem, uma interpretação que, essencialmente, não tem nada a ver. E o que você está se referindo, a respeito desses programas de qualidade, é que eu acho que não tem nada a ver, em muitos deles. Eu acredito que haja um reforço da buro-

cracia, mas a minha teoria é um pouco diferente, diz o seguinte: exatamente todas as atividades que podem ser rotinizadas, a que você estava se referindo, a tendência é ser feita por quem? Por gente ou por máquinas? É nesse sentido, quer dizer, quando eu falei a respeito do Downsizing e mexer nos níveis hierárquicos, o argumento era um pouco mais complexo. Tem um aspecto que eu não frisei o suficiente. Quando você diminui os níveis da hierarquia, essa diminuição se deve a duas coisas. Eu quase que não as juntei na apresentação. Uma é a situação mais competitiva, que obriga que os dirigentes acompanhem o processo de trabalho mais proximamente, não fiquem naquela distância, porque a realidade exige esse tipo de acompanhamento. O segundo aspecto é de natureza tecnológica, uma parte daquela camada intermediária estava num tipo de função meramente burocrática, que foi substituída pelo equipamento. Então, é nesse sentido duplo, quer dizer, você tem o efeito de fora, que é o efeito da competição, e o efeito interno, que é o efeito tecnológico, atacando a burocracia. Ora, a burocracia sempre vai querer voltar de certa maneira, o problema é se perguntar se a tecnologia e os movimentos da realidade e, principalmente do mercado, permitem ou não permitem. Possivelmente, em alguns casos que ocorra o que você está descrevendo, talvez continuem sendo organizações superprotegidas. Vejam só, tem uma outra coisa muito interessante que esse livro sobre a reengenharia nos permite pensar. Lembra-se daquela imagem da estrada na fazenda que eu apresentei? Será que não tem muito programa aí que está ocorrendo nesse sentido? Pegaram as estruturas antigas e os procedimentos antigos e, ao invés de se questionar se aquelas estruturas e aqueles processos ainda fazem sentido... Digamos o seguinte: você tem uma instituição que tem um segmento superburocratizado e, ao invés de perguntar se aquele setor faz ou não faz sentido, que seria a pergunta mais fundamental, vou querer aumentar a qualidade daquele setor. Não é uma coisa paradoxal e até absurda? O setor que não faz nenhum sentido, você quer aumentar? Ao invés de fazer a pergunta mais radical, será que esse setor faz sentido ou não, eu vou querer aumentar a qualidade dele? Olha, uma das coisas absolutamente fundamentais da organização não burocrática ou de burocracia muito reduzida, isso daí eu acho talvez seria ocasião de enfatizar mais, é a presença desse analista simbólico. O que é realmente a presença do analista simbólico? É que se torna cada vez mais importante para a organização que as pessoas pensem. Isso que é absoluta-

mente fundamental. O que é que é esse pensar? Esse pensar é um pensar que vai do plano teórico, às vezes profundo, a um plano extremamente prático. Mas o que é que é pensar, no final das contas? Em primeiro lugar, é você não ficar simplesmente repetindo o que os outros dizem. Isso é uma coisa absolutamente fundamental; muito menos fazendo as tarefas como lhe foram determinadas, há tanto tempo, e você ficar repetindo. O que distingue exatamente a presença do pensamento é que você não é nenhuma fita gravadora para ficar repetindo, nem uma máquina que foi programada de uma determinada maneira e ficar repetindo. O pensar nesse sentido é não repetir. Que é que é isso, não repetir? É ser capaz de inventar formas novas de agir e compreender o que está se apresentando de novo. Qual é a questão que está aí envolvida? Pensar, no caso, está ligado profundamente a inventar, a interpretar o novo, a criar. Então, essas duas coisas demandam uma pressão muito maior em termos desse tipo de equipamento, da nossa massa cinzenta, dentro das nossas organizações. A coisa caminha por aí.

**Pergunta:** Uma das coisas que eu questiono bastante, por formação minha..., por formação e por minha atividade de trabalho, que sempre me levou a trabalhar em programas de aumento de produtividade, aumento de qualidade (sou uma pessoa com formação em Informática, mas me questiono muito) é o seguinte: estamos vendo uma que sociedade concentra cada vez mais conhecimento, concentrando cada vez mais riquezas e, cada vez, numa velocidade maior. No caso do Brasil, o caso é ainda mais sério, vemos o nível de formação intelectual brasileira extremamente baixo e, cada vez mais pessoas nas ruas sem condições de fazer nada - isso é um fenômeno mundial, acontece inclusive o mesmo nas sociedades de Primeiro Mundo - mas até onde isso vai? Eu acho inclusive que está muito ligado com àqueles problemas psicológicos, exatamente em cima disso, é uma tendência, me parece, uma tendência mundial, essa concentração de riquezas, concentração de conhecimentos e, por outro lado, marginalizando cada vez mais um número de pessoas. O aumento das tensões sociais é inerente a uma situação desse tipo. Essa coisa me preocupa muito, até porque eu me considero uma pessoa que trabalhou nessa linha de aumento de conhecimento, de produtividade, aumento de concentração de riquezas e tudo mais. Eu fico realmente me questionando bastante até onde se vai conseguir manter esse mundo razoavelmente estável numa situação desse porte.

**LZ** - Eu acho que você está colocando uma questão muito central aí, porque uma das características da nossa época, com essa descentralização muito interna, em que o acesso aos equipamentos construtivos ficou facilitado, mas também o acesso aos equipamentos destrutivos. Num nível menor você vê que, em determinados momentos, os equipamentos dos “marginais” são superiores aos equipamentos do Estado. Acontece isso, mas num sentido mais profundo, o acesso de grupos terroristas ou de grupos de oposição às coisas centrais da sociedade, o acesso deles a equipamentos voltados para a destruição atômica é também uma das grandes preocupações do presente. É uma preocupação extremamente séria, não uma preocupação menor. Quer dizer, a possibilidade de você ter grupos terroristas com artefatos atômicos não deixa de ser remota. Juntamente com essa questão das tensões e a observação bastante clara de que você não pode, digamos assim, fazer um cordão de isolamento completo do lugar onde ocorre a concentração positiva de riquezas e conhecimentos em relação aos outros, não pode determinar - isso daí também são aspectos de ir pensando realmente grande - ou seja, aspectos do pensar grande a que nós nos referimos é a transformação redutiva da semana de trabalho. Isso é uma das coisas que deve acontecer, porque, de certa maneira, a redução da semana de trabalho não afeta tanto a economia no sentido de que a produtividade, sendo tão elevada e ao mesmo tempo você tendo pessoas dedicadas ao lazer, o lazer é uma área de demanda econômica muito significativa, talvez de produção de emprego, também significativa, em primeiro lugar. Em segundo lugar, afóra essa modificação da jornada de trabalho, um outro aspecto que pode ser determinado é realmente -isso é uma coisa digamos ainda utópica - a preocupação central desses setores, dos segmentos mais abonados ou a situação dos meios abonados, ou seja, algum tipo de movimento da espécie humana no sentido da sua preservação e da disseminação razoável, igualitária desse tipo de acesso à população. Então, a humanidade passa a ser santa, uma espécie de filantropia, altruísmo extremo da humanidade? Eu acho que quando se está falando dessas mudanças, é que nós estamos às portas de algumas transformações que estamos vivendo, estamos às portas de determinadas transformações muito profundas na maneira de ser humano. Profundas mesmo. E que essa possibilidade de altruísmo talvez tenha que ser levada em conta, como condição de sobrevivência da espécie. O que é altruísmo? Digamos o seguinte exemplo de altruísmo: o vírus ebola,

de onde vem? Pode nos destruir? Completamente, não é verdade? O bom estado de saúde, de condições econômicas, na África pode se tornar uma condição de sobrevivência dos grupos mais abonados. Pode? Estão entendendo? Quer dizer, aquilo que apareceu como uma filantropia, da bondade simplesmente, pode se tornar uma filantropia do interesse. Na verdade, a coisa é muito interessante, porque não somente você pode perceber com mais clareza as ameaças que existem, mas também de onde elas vêm. E, uma coisa interessante, o conhecimento da ameaça é socializado mundialmente agora, ou não? Quer dizer, o vírus está lá e instantaneamente o mundo inteiro sabe disso. Com as televisões a cabo, as CNNs da vida, não tem aquele "gap" de estar acontecendo agora e só ficar sabendo daqui a dez anos. Em muitos fenômenos referentes a ameaças e riscos há um "gap" muito pequeno, sabe-se quase que imediatamente. Nossa época é uma época de grandes ameaças e grandes riscos. Por quê? Essa descentralização, a que eu me referia. E vejam só como as coisas se ligam: há uma descentralização, há um acesso, digamos assim, dos meios de comunicação, aos meios de transporte, como eu me referi a respeito do turismo há alguns minutos atrás. O que é que acontece? As pessoas circulam muito mais. As possibilidades de uma peste ter disseminação são crescentes, também. Não é verdade? Então, têm se duas coisas. As possibilidades de disseminação são crescentes e a consciência também é crescente. Isso daí pode originar, talvez como condição de sobrevivência da espécie, um dos temas ao qual eu tenho me dedicado muito, que é a questão da ética. A questão da ética é central a respeito das nossas obrigações e da preocupação com a vida de boa qualidade - são questões da nossa época. Então, na verdade, a indiferença colonial e antiga frente à sorte dos menos favorecidos não tem as mesmas condições de se manter. Não quer dizer que não possam aparecer racionalizações, idéias a respeito disso, mas também há essa possibilidade de se tentar resolver isso.

**Pergunta:** O fenômeno das correntes migratórias, hoje ainda é um caso de polícia, certamente isso não vai se sustentar por muito mais tempo. Vai chegar a hora que os países centrais vão ter que dar condições do sujeito de Terceiro Mundo se fixar lá.

**LZ** - Não sei se é isso que você quer dizer... é tornar boas as condições de países do Terceiro Mundo para não sofrer essa... O que, na verdade, é uma coisa interessante, mal realizada, mas pensada em relação ao país de Terceiro Mundo. Não se faz, mas se sabe que tem que se fazer, agindo

através de reformas agrárias, etc., agir nos locais que são produtores de imigrantes, porque você não vai suportar, nas grandes cidades, os custos da vida, de equipamentos, do plano etc. A mesma coisa pode ser transposta pra que plano? Para o plano planetário. Está certo? Então, esse tipo de coisas que estão acontecendo e que na verdade em todos esses casos nós estamos às voltas com questões de quê? De estratégia. A coisa da estratégia se dá no plano da vida individual. Toda a sua questão do planejamento, da carreira, torna-se muito mais problemática hoje em dia. Digamos, assim, para usar a expressão que eu tenho usado, você tem que aprender a administrar as suas competências essenciais. Isso daí que é a sua administração de carreira diferente de uma administração de carreira onde você estava numa organização onde as coisas estavam pré-definidas e estava tranqüilo. Está certo? E, ao mesmo tempo, lembra que eu disse, você tem que olhar para sua especialidade e olhar pro todo. Não pode ficar só na especialidade, porque a especialidade - e a especialidade ligada à sua competência essencial é que determina a sua capacidade de competir, de se inserir. O grande risco da nossa época é o risco de não ficar inserido, é o risco de perder o pé, de ficar fora, porque, uma vez você ficar fora, é uma coisa extraordinária. Repare o seguinte: se você está trabalhando, ganhando razoavelmente, tem a sua casa, você está dentro do circuito de quê? De informação, não é verdade? A quantidade de informação que você recebe, dentro do trabalho, é grande; a quantidade de informação que você recebe em casa é grande e o que é que acontece se você perde o vínculo do trabalho e sua casa sofre um empobrecimento, o que acontece? A sua vinculação aos circuitos de informação diminui. Se você leva um tempo nessa situação, uns dois anos, o que é que acontece? Está perdendo o pé. É o que eu disse: quem não tem põe, quem tem tira. Se você está acompanhando, você está crescendo e participando, se você perde a inserção, você perde essa competência. E como as coisas estão numa velocidade de desenvolvimento bastante ampla em termos de conhecimento e informação, você passar um tempo sem ter esse tipo de acesso, aparece a dificuldade de voltar a acompanhar o ritmo. Então, esses são os problemas estratégicos da administração da competência essencial. Então, você tem os problemas estratégicos da administração da empresa, que eu defini na forma da competição pelo futuro, e agora, como essa questão que você trouxe, são os problemas estratégicos de quê? Da espécie. Ainda tem outra coisa dos problemas estratégicos con-

temporâneos - se podemos passar por aí, tomando um caminho diferente do apontado, mas é um assunto hoje em dia muito típico. Sabe qual é a questão estratégica central? A destruição crescente das soberanias dos estados. Qual foi o fato que aconteceu essa semana e que mostra certa demolição, enfraquecimento da soberania? Foi o seguinte: o do Menem. O que é que essa questão diz? O Brasil não é inteiramente soberano, não naquele sentido anterior da dependência do Fernando Henrique, da Petrobrás, do imperialismo, aquilo também pode continuar exigindo, não estou questionando isso. A outra questão é a seguinte: você não pode tomar mais uma decisão autônoma e independente. Por quê? Porque estão se formando organizações transnacionais. O primeiro tipo de organizações transnacionais que ocorreu foram as chamadas multinacionais, que, na verdade, são empresas globais que, de certa maneira, têm interesses maiores, mais transversais que os interesses do Estado. Então, realmente, elas se tornaram o primeiro tipo de organização mundial. Com muitas discussões, se ela é inteiramente mundial, se a sede determina ou não determina os seus interesses. Mas o que nós estamos vivendo é a existência de blocos. Por exemplo, da mesma maneira que temos o Menem e o Fernando Henrique com situações problemáticas. Por quê? Veja só, o Brasil estabelece cotas por problemas cambiais, para não se tornar uma Argentina amanhã, mas a Argentina de hoje já se sente afetada pela medida que o Brasil toma para evitar. Então, esse tipo de interação nós não conhecíamos. Porém, essa semana está ocorrendo, também no Canadá, a reunião do grupo dos sete países mais ricos do mercado e é uma reunião econômica. E o que é que eles estão discutindo? O ajuste basicamente entre as suas políticas macroeconômicas. Isso significa que a soberania também está se tornando limitada. O ponto de vista predominante de questões não é do Estado, do Estado soberano independente, mas é desse conjunto. Agora ficou a escala mais completa, a escala do indivíduo, com esses seus problemas estratégicos específicos, o caso da empresa, com esses problemas estratégicos específicos, a condição do Estado soberano, com a sua situação singular específica, e a situação da espécie. Todos esses níveis vivendo questões estratégicas. O que é uma questão estratégica? Estamos falando o dia inteiro a seu respeito. A questão estratégica tem dois aspectos fundamentais: o primeiro é que você faz as coisas não levando em consideração unicamente o que você busca, mas a presença de um outro que se apresenta

como um ator inteligente, inteligente no duplo sentido. Você tem uma relação com o outro e com o outro que é inteligente; é uma relação com uma pessoa que pensa e não com uma cadeira. Acontece que o pensar, que é característico da outra pessoa com quem eu interajo, é duplo. Primeiro, essa pessoa faz planos, uma cadeira não faz planos, uma árvore não faz planos, um cachorro não faz planos. O ser humano faz planos. O que é fazer um plano? Eu não estou me referindo àquela coisa bem organizacional, burocrática, com livros, com uma série de determinados objetivos, cronogramas, não é isso daí. Plano é no sentido muito específico. Eu pergunto: o que é que você vai fazer hoje à tarde? Qual é o seu plano para hoje de tarde. Ou posso perguntar: Qual é o seu plano para hoje de tarde? Você tem algum plano para hoje à noite? É nesse sentido. Essa é uma característica da inteligência. As pessoas têm planos. Claro que algumas pessoas vivem mais "ao Deus dará". E as pessoas que vivem mais "ao Deus dará" estão mais na fronteira do humano, estão próximas das pessoas que não têm planos. Por exemplo: um mendigo, uma pessoa atingida por toda essa expulsão econômica. O não inserido nesse sentido não tem planos. Logo depois podemos discutir os lados, positivo e negativo, de ter planos, mas uma das características fundamentais da inteligência é possuir planos. Mas isso não é suficiente para definir o que é estratégia. É que as pessoas não somente tem planos, mas elas se perguntam: bem este é o meu plano, qual é o plano dele? Aí é que entra a situação estratégica. Eu não estou levando em conta apenas os meus planos, mas elaborando os meus planos à luz do que o outro me diz: quais são os seus planos ou aquilo que eu tenho que descobrir (aí é que entra a função do analista simbólico). Qual é o plano do outro? Isso é muito claro, em termos de quê? De competição. Duas empresas, duas pessoas têm um determinado plano e uma tem que levar em consideração, na sua elaboração de plano, qual é o plano da outra. E aí você está especificamente no estratégico. Mas aí nós temos uma gradação interessante. A gradação do ponto 0, que é ausência de planos; do ponto 1, que é ter plano, e, o do ponto 2, que é ter plano, pensar estrategicamente. O que é que é não ter plano? É viver "ao deus dará", o que "pintar". Mas, mesmo assim, o puro "o que pintar" não existe. Por exemplo, o caso do mendigo, é total a ausência de planos? Não. Ele tem planos para aquele dia, que são ações que ele vai tomar para sobreviver naquele dia. A diferença de cada um de nós, para o mendigo, é que os planos que cada pessoa

tem são muito mais variados e amplos que o plano do mendigo. Você tem planos a respeito da sua formação, a respeito das suas férias, da sua vida afetiva, a respeito do seu trabalho etc., você está cheia de planos. Uma pessoa excluída tem menos planos. O problema é o seguinte: possuir planos já é um avanço e já é uma coisa difícil. O que é necessário, agora, com essa pressão na direção da estratégia, é que, ter plano não basta, precisa ter plano estratégico. O que é o plano estratégico? Precisa fazer um plano com espírito estratégico, qual seja, levar em consideração os planos dos outros e não somente os planos dos outros -, as possibilidades de transformação dos planos que os outros têm. É uma coisa muito sensível, no sentido de que você percebe que determinada empresa tem tal plano que vai implicar em desenvolvimento durante tantos anos; você tem que ajustar os seus planos ao do fornecedor, você tem que conhecer os planos dos outros. Em certos casos, os planos dos outros lhe são positivos, em outros casos os planos dos outros lhe são destrutivos. O plano do outro quer competir e te superar ou o plano do outro quer te destruir, ou o plano do outro quer te substituir. Então, é nesse campo de plano que se coloca a questão estratégica.

**Pergunta:** Professor, damos muita importância ao ato de pensar, dentro dum planejamento estratégico, digamos, assim, uma visão que já se sabe o direcionamento é muito importante. A nível de organização, a maioria delas está sendo montada num trabalho fragmentado, numa coisa de especialidade. Então, evidentemente, tem se um resultado provável; as pessoas não são pagas para pensar e sim para executar. Nós temos um resultado provável. Nesse ato de pensar não se está caminhando para uma atuação do improvável? A nível de obtenção de resultado?

**LZ:** O que você está colocando é uma coisa muito, muito importante, se é que eu entendi bem. O que você está dizendo é o seguinte: quando você tem planos e só planos do primeiro tipo que eu disse, não estratégicos, você é previsível. Se você tem um plano, eu sei como é que você vai funcionar. Eu até fiz uma pergunta ontem, que é a seguinte: você tem dois tipos de mão-de-obra; a mão-de-obra tradicional, que funciona da seguinte maneira: quando está tudo bem, ela desaparece, você não sabe se ela vem na segunda-feira e se provavelmente ela trabalhou bem na outra semana e ganhou dinheiro, na segunda-feira, ela não aparece. Outro tipo de mão de obra é aquela que aparece na segunda-feira, mas é da CUT. É outro tipo de plano. É como se você estivesse lidando com esses dois tipos de plano.

Você, como empresa, qual dos dois tipos de planos você preferiria lidar? Com aquele que não aparece na segunda-feira ou com aquele que aparece na segunda-feira, mas tem um plano que compete com o seu, que vai para a organização, não somente para participar das decisões, mas querendo conquistar os empregados pro lado dele? Isso é outro tipo de plano. Como é que você lida estrategicamente com um tipo de plano e com o outro tipo? Qual é a sua preferência? A resposta, em geral, é que a preferência é por aquele que você pode prever (você conhece o plano), mas, e o outro, aquele que pode aparecer e não pode aparecer, como é que você lida com esse tipo de pessoa? Como é que você faz uma estratégia pra esse tipo de pessoa e qual é a questão estratégica mais difícil, lidar com esse empregado absentéista ou com o cutista? A questão é a seguinte: lidar com o empregado absentéista é como lidar com o fenômeno da natureza. O fenômeno da natureza te demanda estratégia ou não demanda? Por exemplo: chove hoje de tarde, vai chover ou não vai chover? Isso é um fenômeno da natureza, da mesma maneira que esse empregado vai aparecer ou não vai aparecer? Você precisa ter estratégia nesse caso? Sim ou não? No sentido mais profundo da palavra estratégica, que eu estou usando, você não precisa ter estratégia. O comportamento do outro é fixo, ele não vai mudar os planos dele devido aos seus planos. Se você descobre um guarda-chuva ou inventa um guarda-chuva, ou compra um guarda-chuva, a chuva continua funcionando da mesma maneira. Então, nesse caso do empregado absentéista ou do fenômeno natural, você não precisa de estratégia no sentido profundo da palavra, você toma determinadas medidas preventivas. Como é que você faz com a chuva? Se você vai fazer uma festa, você faz num local que, se chover, tem lugar para as pessoas se abrigarem; você não vai fazer uma festa que, se chover, a festa acaba. Isso é o que se chama de estratégia, mas isso não é estratégia ainda. Hoje, quando eu cheguei aqui, uma pessoa disse: "eu vou fazer uma estratégia". Você não faz estratégia, você faz planos. O plano é o seguinte: se acontecer isso, eu faço isso, se acontecer aquilo eu faço aquilo outro, e ponto final. Não é estratégico. Um cutista é estratégico? É. Sabe por quê? O cutista, uma vez que descobre seus planos, se ele é inteligente, o que é que ele faz? Ele muda os planos dele. E você, se é inteligente, o que é que você faz? Você muda os seus. O que é que você faz? Basicamente, você quer descobrir como é que funciona a cabeça dele. Se um dia você descobre como é que ele faz os planos, você o pega. Estão

entendendo? Então, essa coisa passa para um nível de pensamento (é que aí está o negócio do pensamento), onde você não está às voltas simplesmente com o comportamento mecânico do outro, mas com o comportamento do outro como um cara capaz de ler os seus planos, entender os seus planos e fazer o plano dele. Essa é que é a essência da questão estratégica. Você deu esse exemplo da firma, que uma atividade repetitiva, fragmentada, claro que essa empresa vai se dar bem, se ela está protegida, porque se entrar gente no mercado que é hábil em fazer plano, descobrir o plano do outro e antecipar o plano do outro, o que é que acontece com quem age assim? Dança, não é? Agora vocês podem entender melhor qual é o efeito da competição sobre as empresas, porque a competição é tão ameaçadora. Quando você tem a situação protegida, você não precisa desenvolver competência. Não precisa desenvolver nem competência nem mesmo fazer planos, ou, no máximo, você simplesmente faz planos. Acontece que quando abre um mercado, entram aqueles que têm se mostrado competentes em simplesmente fazer planos? Ou, mais que isso? Competentes em fazer planos melhores do que os outros, ou seja, pegar os outros, vencê-los nesse sentido. Aí, o vencer, é uma coisa muito interessante. Para vencer o outro, você tem que fazer uma coisa já antecipando os planos do outro, sem que o outro saiba disso, ou que o outro perceba o que está acontecendo. Aí, quando você chega lá, o que é que acontece quando você chega lá? O outro já está com o circo totalmente armado. Por quê? Ele está pensando só nele? Não. Ele tá pensando nele, no consumidor, e no seu plano. Evidentemente, aí é que entra a diferença entre uma organização voltada para o pensamento e uma que não é voltada para o pensamento. O que acontece com uma que não é voltada para o pensamento. Primeiro, uma das características da empresa que não é voltada para o pensamento é que os membros dessa empresa não pensam. Pensam muito limitadamente e praticamente têm também planos muito limitados, não é verdade? Quando você está numa atividade fragmentada, você não tem uma visão do todo, não tem a visão do negócio, não tem nada, o teu planinho é desse tamanho (faz um gesto com os dedos). As pessoas, dentro dessa empresa, não têm competência desenvolvida para discutir negócios, ou seja, o plano da empresa. Imagina! Você tem a sua empresa aqui, com esse tipo de gente, e todo mundo usando 5% da massa cinzenta, e não discutindo os planos da empresa, não entendendo os planos dos outros. Aí chega outro no mercado, que tem o

seguinte: esse grupo está, o tempo todo, examinando o plano da sua empresa. Eles entendem até o plano da sua empresa melhor do que você, porque você não tem o teu grupo pensando. Quem é que vai ganhar essa competição? Estão entendendo onde é que entra? Quando se fala na capacidade de pensamento de uma organização, não é uma capacidade isolada, é a capacidade do grupo pensar e, ao mesmo tempo, (é uma coisa interessante), não é uma especulação pura fora da realidade, é uma especulação dentro da realidade, mas, dentro da realidade, é que ela é profunda. É profunda porque você tem que entender aspectos tecnológicos, aspectos econômicos, aspectos sócio-culturais, todos esses aspectos você tem que entender, para entender o seu plano basicamente. E a mensagem, muito importante, é entender o plano do outro. A imagem que se usa em relação à questão estratégica é a do jogo de xadrez. Você saber o que é que o outro está pretendendo e, antes que o outro chegue lá, você atinge aquele ponto. Isso é que é a coisa absolutamente central. Acontece que a grande dificuldade que nós temos, na nossa realidade, é que as pessoas estão ainda limitadas, não em termos estratégicos, mas no mero ato de fazer planos. A própria sociedade, com essa estrutura, com esse funcionamento político, política econômica, dificulta o próprio fazer planos, não é verdade? Quer dizer, dentro da sua organização, você tem uma repressão ao seu fazer planos. Você não participa do plano, você tem um horizonte muito limitado. Em termos da sociedade, como um todo, também há dificuldades para se fazer planos. Com todas essas mudanças de política econômica, eu estava falando da política habitacional, qual é a disponibilidade, a possibilidade dentro da nossa sociedade de fazer planos? Isso daí é o primeiro patamar, porque, nesse mundo dinâmico e competitivo, fazer planos é necessário, mas basta ou não basta? Basta fazer planos ou tem que ter um passo além? Estão entendendo qual é a competência aí envolvida? A competência de fazer plano é uma competência significativa. Uma competência significativa é você determinar onde você quer chegar daqui a algum tempo e os meios para chegar lá. O problema interessante do engenheiro e do próprio economista, que são essas duas profissões a que eu me referia, é que eles ficaram sempre com a competência de fazer quê tipo de plano? O plano estratégico ou o plano simplesmente? (alguém na platéia responde que é o plano de execução). O plano de execução é o plano convencional, mas esse plano já significa um grande avanço de racionalidade, já é pensamento. Não

estou desvalorizando o simples plano. Acontece que tem uma competência, tanto que essas duas profissões foram obrigadas a estudar mais, como uma parte de vocês está aqui, engenheiros estudando mais administração, por quê? Porque basicamente você está aprofundando a competência de fazer planos simplesmente e, principalmente, voltados pra aprender a fazer planos estratégicos. Pois bem, você ser mestre em fazer planos já é difícil, e, agora, você tem que fazer uma outra coisa, que é o estratégico. É você entender os planos dos outros. Não basta entender os seus. Isso é que é o segundo ponto que exige, e voltamos ao ponto inicial da nossa palestra, que é o analista simbólico. Estão entendendo, agora, a clareza do que é o analista simbólico? Qual é a essência do trabalho do analista simbólico? Pensar no quê, basicamente? Para definir: o analista simbólico tem que ser um intérprete dos planos dos outros. Concorram que isso daí define a coisa muito vagamente? Não basta ser capaz de fazer o seu plano. O que é que adianta? Você faz o seu plano e aparecem outros que acabam com o seu plano? Você tem que olhar os planos que estão andando por aí. A competição, agora, não é mais entre os que fazem planos, é entre os que são mais competentes em interpretar os planos dos outros. Na verdade, as duas coisas. Como você elabora o seu plano à luz dos planos dos outros. Então, vocês vêem o seguinte. Quando você se referiu à informação, não é a informação pura e simples que interessa. Essa é que é a outra pergunta. Você está interessado na informação ou, basicamente, na informação sobre os planos dos outros? Tem uma diferença entre uma coisa e outra? Por exemplo, quando sai no jornal: foi descoberto uma nova forma de curar doenças do fígado e dos rins numa Universidade X. O que é que aconteceu? O que aconteceu foi o seguinte: um plano deu resultado. O que o jornal está nos informando foi a respeito do sucesso de determinado plano. Então, quando você está tendo essas informações, de que tal descoberta foi obtida, o que no fundo isso significa? Que os planos específicos deram certos. Então, na verdade, você está se informando, como analista simbólico, sobre os planos e sucessos e insucessos dos planos que estão aí presentes. Quando você está pensando nesses termos, eu acho que isso daí é uma maneira diferente de pensar, por que você não vê mais o quê? Informações fragmentadas. Você, que trabalha numa determinada área, você está interessada nos planos das pessoas que estão envolvidas nessa área. São os sucessos e fracassos desses planos que vão te afetar. Isso já é uma maneira diferente de você entender o tipo de informação com o qual você trabalha. Eu acho que isso é o que eu queria passar para vocês. Vamos fazer uma pequena

recapitulação. Começamos com a questão da mudança, da mudança significativa, mas o que está mudando são as equações, o que é constante se tornou variável e surgiram novas constantes. Aí eu falei em termos de novas constantes, em termos da caracterização das funções do mercado de trabalho. E falamos no serviço de apoio à produção, no analista simbólico e no serviço pessoal. Desenvolvemos esse tipo de coisas e chamamos a atenção para o fato de que a atividade central, que nos interessa, é a do analista simbólico, e que isso daí se refere a competências essenciais e que as pessoas têm que administrar essa competência. Ao mesmo tempo, no plano organizacional, mostramos que a organização anterior, mais burocrática, está dando origem a um tipo de organização menos estável. E aí começamos a nos referir à competição anterior, pelo mercado presente, que é a competição pelo futuro. Chamamos a atenção para como é a atuação dessa competição pelo futuro? A partir daí, nós apresentamos o que é o mundo de hoje, aquela questão do centro e da periferia, e das oportunidades. Falamos da possibilidade da questão das ameaças, das oportunidades, a questão dos grandes riscos, redução da jornada de trabalho, em termos de emprego, como isso aí significaria a oferta de lazer crescente, também como um outro tipo de emprego e entramos finalmente no plano do que é que é estratégia. Chamamos a atenção que estratégia é basicamente uma ocupação e a preocupação com o plano do outro. Daí começamos a mostrar como é difícil passar a ter uma estratégica, de não ter plano para ter plano. Ter plano não é suficiente, precisa ter plano com estratégia, o que faz com que tenha uma pressão crescente, em certas organizações, para que as pessoas pensem até coletivamente, em grupo, dentro da organização e que, na verdade, um dos trabalhos fundamentais da nossa época é exatamente esse: como desenvolver a capacidade de pensamento dentro das organizações. Então é isso.

## Nota

<sup>1</sup>O texto procura ser o mais fiel possível ao apresentado na palestra. Sua publicação foi autorizada pela senhora Fany Zajdsznajder, mãe do autor, a quem a Revista Organizações & Sociedade é muito agradecida.

Palestra transcrita por Magali de Oliveira Viana. **Copydescagem:** Maria Aparecida Ferraz. **Edição:** Prof. José Antonio Gomes de Pinho e Maria Cândida dos Anjos Bahia.