

OS DESAFIOS DECORRENTES DAS MUDANÇAS DE CENÁRIO E O PERFIL DO ADMINISTRADOR PARA O SÉCULO XXI

Rolf Hermann Erdmann *

RESUMO

Este artigo faz uma breve reflexão histórica sobre a evolução do homem como indivíduo e o seu comportamento social. Abordam-se alguns ambientes dos quais o cidadão contemporâneo faz parte. Apresentam-se igualmente algumas conquistas do ser humano, caracterizando o rápido desenvolvimento experimentado nos últimos dois séculos. Ao final, desfila-se uma coletânea de tópicos que sugerem caminhos a serem seguidos pelo administrador, tanto do ponto de vista de suas qualidades técnicas e pessoais, quanto do objeto, problemas e características organizacionais que terá que gerir.

PALAVRAS-CHAVE: *Evolução do homem, mudanças sociais, perfil do administrador.*

ABSTRACT

This article shows a short historical reflection about the evolution of men as individuals and their social behaviour. Some of the environments in which the contemporary citizen is involved are approached. It also presents some human conquests, characterizing the quick development of the last two centuries. At the end, the article highlights a collection of topics that suggest ways to be followed by administrators, from his/her technical and personal qualities, to the object, problems and organizational characteristics he/she will have to deal with.

KEY-WORDS: *Human evolution, social changes, administrator profile.*

O tema “desafios” e “perfil do administrador” nos remete imediatamente ao pensamento de que vamos ter dificuldades crescentes e que devemos ter uma postura e características especiais diante dessa nova situação. É bem verdade que dificuldades existirão e crescentes elas também poderão ser, especialmente do ponto de vista da agressão à nossa tranquilidade. Mas é preciso ter claro que os fatos não se darão em momentos exatos como, aquele em que os relógios marcaram 12 horas de 31 de dezembro de 2000. Esta obviedade quer dizer que nós não deveremos ter sustos. Nós estamos construindo o nosso futuro, nós estamos vivendo, nós estamos estudando, nós estamos fazendo o caminho, caminhando. Isto diz respeito àqueles que continuam a caminhar.

Externo com isso o meu sentimento de confiança no futuro, a minha esperança de que as coisas se acomodem naturalmente, que os problemas têm solução.

Não podemos afirmar drasticamente que quem não leu um livro sobre a sua área na semana passada está fora da realidade, que quem não fala inglês, espanhol, italiano, japonês, alemão, árabe será rejeitado pelo mercado de trabalho, que quem não viveu pelo menos três meses no exterior não pode atuar no mercado globalizado, que quem não toca um instrumento musical..., que quem não estudou filosofia, história antiga, que quem não navega na internet..., que quem não lê determinada revista..... O mundo cria estereótipos, que certamente não estão

* Doutor. Professor do Departamento de Ciências da Administração e dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas e de Administração da UFSC. Coordenador de Pesquisa do CSE / UFSC.

distantes da realidade, mas que também não são determinantes de sucesso, pois são simplificações extremas.

O ser humano é um ser complexo e assim é visto na administração pela teoria contingencial. Sabemos da Bíblia que somos uma composição de matéria e espírito. Se nem a matéria tem um comportamento uniforme, imagine-se-a combinada com o não material, o conhecimento, a inteligência, o espírito. Some-se a isto as heranças genéticas, os valores, os costumes, as crenças. Esta composição forma o ser humano.

Vamos agora inserir este ser no meio que o cerca. O homem é um ser social, um ser que vive junto de outros. E o meio do qual faz parte é um meio organizado. Vivemos uma sociedade de organizações. Tomamos parte de grupos profissionais, empresas que nos empregam, grupos religiosos, sociedades de lazer, associações culturais etc. A interação do indivíduo com cada um desses grupos faz surgir um papel e um comportamento, conforme se seja recebido, conforme se nos apresentemos e conforme se goste. Imagine-se agora o resultado médio do ser resultante dessa múltipla interatividade, em que um só indivíduo tem presença simultânea em vários grupos.

Outra consideração fundamental a ser feita, e que se colocaria sobre um terceiro eixo, é o tempo. O tempo deve ser analisado sob a ótica da dinâmica que lhe é inerente, e que se manifesta da mesma forma no homem como no ambiente que o cerca. Por homem entendemos a associação matéria-espírito já colocada; por meio-ambiente entendemos os agrupamentos antes mencionados, o ambiente, a tecnologia e de forma ampla a ecologia.

Passemos agora a focalizar a evolução e os diferentes cenários, ao longo do eixo do tempo, nas duas dimensões inicialmente

apresentadas: o homem (como indivíduo) e o meio (onde o homem exerce sua socialidade).

O homem é um ser em constante evolução; e um ente dentro do sistema ecológico que influencia e é influenciado. O homem, como ser dotado de inteligência, tem um grande poder de gerar mudanças em seu meio, mas, muitas vezes, esta mesma inteligência não alcança ou não permite avaliar as repercussões de seus atos. O ecossistema se rearranja e dá respostas ao interventor, o ser humano.

Citemos algumas questões que demonstram a nossa evolução:

- sucessão de recordes nos esportes/em jogos olímpicos;
- aumento de tamanho (altura) das pessoas;
- diminuição do analfabetismo (no Brasil, através dos programas de alfabetização e da facilitação do acesso à escola);
- aumento generalizado do grau de escolaridade (as pessoas passam mais tempo na escola);
- o acesso ao ensino superior foi sensivelmente democratizado;
- os cursos de pós-graduação foram expandidos para além dos tradicionais centros universitários, formando professores e outros profissionais;
- a criança ingressa no sistema de ensino organizado em seu primeiro ano de vida (berçário, jardim de infância, pré-primário) buscando socializar-se e adiantar a sua formação e a própria alfabetização;
- o adolescente contemporâneo é bombardeado de possibilidades de aquisição de habilidades, tanto física (prática de esportes individuais e coletivos, de defesa pessoal), como intelectual (cursos de música, línguas, reforço de matérias curriculares, informática);
- a maior habilitação do jovem institui um referencial que passa a ser seguido pelos

demais e a competição leva a tentativa de superação, realimentando a espiral evolucionista;

- o cidadão local foi guindado a condição de cidadão global e, portanto, exige-se dele um comportamento coerente, o que quer dizer experiência internacional (viagens, estágios, ter morado em outro país);
- o curso superior é um patamar básico, ao qual muitos passaram a ter acesso, não se constituindo mais em garantia de emprego ou de sobrevivência;
- o diploma é ainda uma valiosa ajuda, cuja presença pode nada garantir, mas sua ausência é, as vezes, fatal às nossas pretensões;
- eu observo que a competitividade feroz a que estamos submetidos, a busca incessante da eficiência, fazem romper fronteiras profissionais, prevalecendo assim o saber fazer (o diploma é uma moldura que se adapta a diferentes “telas”, a habilidade do profissional);
- isto faz com que o crescente número de formados seja submetido a uma seleção natural e os que tiverem habilidades fortes terão sucesso, cada vez mais independente do tipo de formação básica que tiver;
- a pós-graduação significa a busca do aperfeiçoamento, a construção do conhecimento, a busca de solução para os problemas da realidade;
- hoje, o homem entra na escola ou sistema de formação com um ano de idade e sai (não totalmente) dela quando se aposenta.

As mudanças inerentes ao homem e sua formação acontecem interativamente com aquelas do meio ambiente. Este pode ser considerado sob diversas formas e divisões como o ambiente profissional, ambiente de lazer, ambiente doméstico, ambiente tecnológico,...

- o ambiente profissional é, e tende a ser cada vez mais impregnado de tecnologia, que

requer profissionais adequados à essas tecnologias; é cada vez mais vazio de pessoas e cheio de máquinas, cada vez menos as pessoas devem estar presentes fisicamente, cada vez mais sujeito à pressões sobre os resultados, cada vez menos tempo disponível, cada vez mais exigência de qualidade, cada vez mais as relações são orientadas para projetos;

- o ambiente de lazer está cada vez mais estruturado, poupando a criatividade das pessoas, saem de cena o improvisado, os piqueniques, os jogos de poucos recursos transmitidos através das gerações; entram em cena as organizações de viagem (agências e operadoras de turismo), as empresas de diversão (como os parques temáticos), os jogos eletrônicos (os *video-games*, os microcomputadores), fazendo com que criemos dependência;
- o ambiente doméstico deixou de ser tão amplo e com vastos jardins que requisitava uma pessoa permanentemente (a dona-de-casa), tornando-se menor e muitas vezes parte de um coletivo otimizador (condomínio de apartamentos ou casas), com uma cozinha altamente equipada que nos permite aquecimento extremamente rápido através das microondas e resfriamento a menos 20°C o que possibilita armazenar alimentos por vários meses, todas as dependências passaram a ter tomadas, extensões para uso de TV por assinatura e computadores; a dona-de-casa (que passou a valorizar uma carreira extra-doméstica) está sendo substituída pelo familiar multifuncional (que é o profissional que passou a assumir a casa) que faz, desde a limpeza até o trabalho de cozinhar;
- o ambiente tecnológico, embora permeie todos os outros, merece considerações à parte: a humanidade existe há milhares de anos e o que estudamos em história antiga se resume a uns 5 mil anos. As diferentes civilizações nos legaram grandes obras materiais como as pirâmides egípcias, aquelas

dos índios das américas, as cidades incas, as obras gregas e romanas, além da paulatina construção do conhecimento, a qual, no início deste milênio levou a existência das primeiras universidades. No império romano e idade média, o poder econômico estava em poder dos nobres, senhores feudais e igreja católica, que tinham a prerrogativa de arrecadar impostos e taxas eclesiásticas. O movimento protestante é uma resposta a esta prática ao mesmo tempo em que se inicia a libertação dos servos (pela ruína de muitos senhores feudais) que dão origem à formação da burguesia. A partir do século XIII, verifica-se a expansão do comércio internacional gerando o capitalismo comercial. Verifica-se o comércio marítimo com o oriente e a era dos descobrimentos. Isto tudo leva a aquisição de mercadorias em metais preciosos, por conseqüência ao acúmulo de capitais, a atividade bancária e assim ao capitalismo financeiro. O capitalismo comercial e financeiro proporcionou o aparecimento de progressos técnicos e científicos, redundando ao final do século XVIII na Revolução Industrial. A revolução industrial ficou caracterizada por alguns inventos como a máquina a vapor, máquinas-ferramenta, metalurgia do coque e máquinas têxteis. Crescentemente o mundo passou a experimentar novidades como: invento da pilha elétrica (Volta, Itália, 1800), concepção da luz elétrica (Davy, Inglaterra, 1820), lâmpada elétrica (Edison, EUA, 1879), fotografia (França, 1829/1839), telégrafo (Alemanha/Inglaterra/EUA, 1837), vacina antivariólica (1798), descoberta de que todos os seres vivos compõe-se de células (1835), vacina anti-rábica (1885), vacina anti-diférica (1894), máquina de costura (1830-50), máquina a vapor (1782), processo Bessemer de fabricação do aço - troca do carvão vegetal pelo mineral (1856), cabo submarino no canal da Mancha (1850), primeira estrada de ferro com locomotiva a vapor (1825), primeiro poço petrolífero (1859). (Becker, 1971, p.443-451).

Percebemos que os fatos relevantes do nosso cotidiano têm relação com transformações recentes. Parece que nada de importante aconteceu ao longo de alguns milhares de anos. Sabemos que não é exatamente assim. A retrospectiva apresentada mostra que os acontecimentos estão encadeados. As descobertas não se dão por acaso. A cultura, a ciência e a técnica têm relação com o dinheiro que pôde ser acumulado desde o final da idade média; e esse conhecimento permitiu, através da indústria, perpetuar o capital. O capital esteve inicialmente ligado à posse de terras, à capacidade de arrecadar da igreja católica, depois ao comércio e aos bancos, posteriormente a indústria e hoje ao conhecimento.

Descrevemos agora uma possível história de um cidadão idoso que viveu a maior parte do século XX, no sul do Brasil. Ele nasceu em um ambiente romântico com iluminação a velas e lampiões e transporte feito por carroças e carruagens. Do outro lado do mundo nascia junto com ele o automóvel em 1897 (invenção de Karl Benz, na Alemanha). A roupa era lavada à mão. Os seus trajes viriam a ser confeccionados por alfaiates e passados com ferro aquecido a carvão, com os vincos rigorosamente observados. Nos primeiros anos do século XX, ouve-se falar que um brasileiro conseguiu voar com um aparelho mais pesado que o ar, um desses aventureiros malucos que aparecem de vez em quando. Na década seguinte (anos 10) apareciam os primeiros automóveis, comprados pelos mais abastados. Era fantástico. E as estradas de ferro eram construídas, muitas vezes com capitais estrangeiros e privados, tornando-se um eficiente e muito usado meio de transporte. Entre Santa Catarina e o Paraná travava-se a Guerra do Contestado e o invento de Santos Dumont (boa parte do mundo o atribui aos irmãos Wright/EUA) era usado em um conflito armado. Encantou-se com os dirigíveis de Zeppelin e Hindenburg. Segue-se uma

seqüência de conquistas tecnológicas que se integravam ao cotidiano, como o telefone, o rádio e o avião como meio de transporte comercial. O mundo desenvolvia a televisão (o rádio que permite ver o que se passa) e o computador (anos 30), obra de alguns visionários, comparada ao cérebro humano, por isso, cérebro eletrônico. Os anos 50 assistiram a chegada da televisão ao Brasil e os anos 60 ao sul. O uso do avião já era comum inclusive para cidades médias, muitas vezes até por falta de estradas. A segunda guerra, ao lado de suas mazelas, proporcionou o aparecimento do avião a jato. A mesma tecnologia de guerra, das bombas V1 e V2, levou o homem à lua em 1969 - e tudo isto pode ser assistido ao vivo pela televisão. Isto era mais do que fantástico para uma pessoa de 72 anos e, para alguns, inacreditável até a morte. O telefone se popularizava e as discagens se tornavam diretas e à distância. Uma irmã deste nosso personagem, aos por volta de 80 anos de idade teve a oportunidade de comunicar-se telefonicamente com um primo, à 10 mil quilômetros de distância, com quem se correspondia desde a infância, mas nunca tinha ouvido sua voz. Imagine-se o seu deslumbramento. Mas poucas invenções teriam tanta repercussão quanto a televisão; haveria reflexos fortes nos costumes, com influência na convivialidade e na individualização das pessoas. Era uma forma relativamente barata de lazer, de "interagir" com as demais pessoas. Tornava-se um dos instrumentos de mídia mais consumidos. Houve, como aspecto negativo, uma certa equalização de comportamentos, a transformação de valores e a eliminação de alguns costumes. Aquele ferro de passar roupa a carvão passou a ser elétrico/automático/a vapor. Mas a roupa dos jovens já nem precisa muito dele; as calças nem tem mais vinco. Isto leva o nosso cidadão, já beirando os 80 anos, a grandes desgostos. Ele vê seu neto já não mais falando a língua de seus ancestrais ou fazendo-o com muita dificuldade. Os familiares já não se visitam pois as cada vez mais escassas

horas de lazer são passadas diante do televisor (a janela para o mundo). Já bem velho presencia os computadores pessoais invadindo as casas e em seguida, combinado com a telefonia, as redes de comunicação (internet, correio eletrônico). As pessoas passariam horas em companhia de seus teclados e monitores "viajando" por diversos lugares e comunicando-se com o mundo. O nosso ancião, que nasceu à luz de lampiões e chegou a era da internet, viu o que ninguém tinha visto antes, achando que era o suficiente, agradeceu e desembarcou do mundo.

Completando a ilustração sobre tecnologia contemporânea, do estágio atual das comunicações, que além da internet e do correio eletrônico permite reuniões com participantes remotos (vídeo-conferência), convive-se com a possibilidade de clonar seres vivos, com carros com sistema de navegação, com trem de altíssima velocidade que flutua sobre um colchão magnético e a telefonia celular; são novidades tecnológicas, umas mais próximas do cotidiano e outras não, que influenciam comportamentos e concorrem entre si, até mesmo não sendo do mesmo segmento (a vídeo conferência, por exemplo, pode evitar viagens, a integração da informática à telefonia pode levar a uma não freqüência à biblioteca ou à troca do escritório pelo lar para fins de trabalho).

Esta estória e os cenários descritos levaram a que os pensadores e teóricos das ciências sociais e da administração começassem a formular esquemas que permitissem abrigar a complexidade crescente dos sistemas constituídos pelo homem. Cite-se a teoria sistêmica, que flexibiliza a forma de abordar situações e problemas, permitindo que se os focalize de uma forma inteira ou total, com análises do ponto de vista das suas entradas, saídas e processo de transformação. A teoria contingencial expande esta visão para fora dos limites sistêmicos, levando a considerações do ambiente e da tecnologia para o delineamento

das ações intra e inter-sistêmicas.

A forma mais ampla, no entanto, de abordar fatos e organizações é a ecologia. Um ecossistema é todo um conjunto de fatores direta ou indiretamente envolvidos com uma situação. Para ilustrar, vamos citar Capra (1996), quando faz uma comparação entre ecologia rasa e profunda. A primeira é antropocêntrica, em que os humanos ocupam um papel externo à natureza e esta tem papel de complemento. Já a ecologia profunda vê o meio ambiente natural por inteiro, sem destaque para o homem ou qualquer outro ser. A nossa vida é questionada do ponto de vista da perenidade e do equilíbrio que deve caracterizar o sistema global (a chamada teia da vida), do compromisso com a continuidade saudável. Enfatiza-se ainda a transição de valores do auto afirmativo para o integrativo; a idéia de expansão dá lugar à conservação, a competição à cooperação, a quantidade à qualidade e a dominação à parceria.

O contexto apresentado requer posturas administrativas peculiares que procuraremos caracterizar a seguir.

- o **administrador está deixando de ser empregado**, assim como muitos outros profissionais; é preciso acostumar-se à idéia, o que nem sempre é fácil, especialmente quando se esteve acostumado à tranqüilidade e segurança que eles proporcionam;
- o futuro está reservado aos estrategistas, aos exploradores de nichos, por intermédio do **empreendedorismo**, seja na indústria, nos serviços ou até na agricultura e criação de animais;
- o administrador terá grande **habilidade humana** (ser flexível e adequar-se às características do grupo, buscar a participação e trabalhar em grupo), **técnica** (dominar tecnicamente o que administra, assumindo algumas funções antes privativas de especialistas como no caso da informática) e

conceptual (enxergar a empresa como um todo e agir sistemicamente, atentar para os sinais do ambiente para entrar e sair do negócio quando necessário);

- os serviços, em especial, apresentam um potencial de crescimento muito grande o que nos permite vislumbrar um futuro promissor para estes empresários, **administradores da produção de serviços**;
- muitas organizações, ao invés de pagarem horas de mão-de-obra (relação empregador-empregado), compram produtos (bens ou serviços) o que leva à contrapartida de que muitos profissionais trabalharão por projetos - **o administrador de projetos**;
- o administrador contemporâneo terá que conviver com **novas técnicas e paradigmas em administração** a cada tempo, devendo tomar conhecimento, analisar e discernir entre recursos como *downsizing*, *lean management*, organização fractal/atomística/celular, terceirização, reengenharia, qualidade total, *just-in-time*, desenvolvimento sustentável, *benchmarking*, organizações aprendizes e outras idéias, métodos, estratégias, formas organizacionais ou pontos de vista;
- o administrador terá que ser um **administrador da inovação na produção**, atento para os reflexos das mudanças tecnológicas, de gestão (engenharia simultânea, *just-in-time*, qualidade), materiais (materiais alternativos e substitutos), produtos (novos e para novas finalidades ou existentes com novas soluções tecnológicas) e processos (maneiras diferentes de fazer e alternativas de equipamento);
- o administrador será um **racionalizador de recursos**, pois eles serão cada vez mais escassos e preciosos - devem-se reduzir desperdícios, desemprego, ociosidades, desorganização, energia, materiais etc. (Gonçalves, 1998);
- ao lado da questão anterior, e tão importante quanto aquela, é a ampliação destes recursos (Gonçalves, 1998), o que em tempos de juros

- altos deverá ser por poupança própria - **administrador prospector de recursos**;
- **o administrador de oportunidades** estará constantemente analisando cenários e, na incerteza, na falta de informações consistentes utilizará de sua **intuição** para decidir;
 - **o administrador será multinacional e multicultural** do ponto de vista da experiência e da informação, falando mais de uma língua estrangeira e capaz de transitar com desenvoltura em lugares e culturas diferentes; a cultura global permite enriquecer sua análise e assim subsidiar a construção de estratégias através da elaboração de cenários complexos;
 - **o administrador será contingencial**, agindo conforme o ambiente e a situação em que se encontrar, afinal tudo depende; isto requer um arsenal de conhecimentos, agilidade de raciocínio e precisão no ataque;
 - **o administrador será ético**, respeitando com sua conduta o cliente, que tem cada vez mais opções ao seu dispor;
 - **o administrador ampliará o conceito de qualidade**, e instituirá a era da pós-qualidade em que o cliente será surpreendido e encantado - o produto trará felicidade ao consumidor;
 - **o administrador será especializado dentro da generalidade** - já tivemos que ser generalistas (entender um pouco de tudo) e especialistas (entender muito de pouco), mas agora precisamos entender muito de muito;
 - além de **administradores de uma especialidade**, devemos **conhecer as demais** e estabelecer as conexões necessárias à elaboração de estratégias organizacionais;
 - seremos **administradores do conhecimento**; o capital mais importante será em ativos intangíveis - seremos administradores que produzirão com o recurso conhecimento (Toffler, 1996); valem pelo que sabemos e conhecemos e de como transformamos isto em ações e realizações;
 - devemos reunir, além de qualidades profissionais, **qualidades extra profissionais** - isto mostra que estamos atentos para o que acontece ao nosso redor;
 - o administrador **exalará sua qualidade de todas as formas**, em todos os *momentos da verdade* (desde o primeiro ao último contato), passando pela satisfação e confiança irradiada até a limpeza e apresentação pessoal e de sua empresa;
 - na faculdade somos o estudante de administração e na vida somos o **administrador estudante para o resto da vida profissional**;
 - **o administrador realizará pequenas escalas de produção** - estamos substituindo a produção em massa pela pequena escala através da flexibilidade dos sistemas de produção (Toffler, 1996);
 - administrador do comércio deve levar em conta que **os limites geográficos estão sendo derrubados** - a lojinha do bairro não mais está sozinha e compete com a venda pela televisão ou internet;
 - **o administrador poderá não ter endereço**, um lugar fixo para trabalhar, pois com um computador portátil, fax/modem e telefone celular, este poderá comportar-se como um cidadão do mundo (Negroponte, 1995);
 - o administrador deve ter em conta que os **projetos de produto serão reconcebidos com mais constância** - os serviços banais e de simples intermediação poderão ser eliminados (pagamento bancários, compra de *tickets* de passagens, bebidas e jornais na rua por exemplo, poderão prescindir de pessoas para intermediação);
 - seremos **administradores do desemprego** o que, aparentemente, não é transitório, e, segundo a OIT, havia 900 milhões de pessoas desempregadas no mundo em 1996 (Rifkin, 1996);
 - o administrador terá de conviver com **formas de realização superiores ao simples suprimento de sobrevivência física**

(contexto em que o trabalho é visto como mal necessário) - “a autenticidade, a dignidade, a solidariedade, a afetividade e o respeito à individualidade são alguns dos pontos de atenção para o efetivo resgate da condição humana”, conforme Erdmann (1996, p.15 e 16), o que leva a uma relação em que todos ganham, possibilitando idéias criativas em organizações flexíveis que propiciem trabalhos significativos;

- o administrador deverá ter e desejavelmente conviverá com o **pensamento lateral em administração** - é o “pensamento para o lado” em que se procura alternativas para o que pode ser diferente, contrapondo-se ao pensamento vertical, que pressupõe uma verdade e assim age, estabelecendo a continuidade (Erdmann, 1996);
- seremos **administradores da complexidade** - quanto mais complexo um sistema for, maior será a sua capacidade de operar com a desordem; segundo Morin (1993, p.25), “precisamos de um pensamento apto a captar a multidimensionalidade da realidade, a reconhecer o jogo das interações e retroações, a enfrentar as complexidades...” e não apenas reconhecer “realidades arbitrariamente compartimentadas...., cegas ao que não é quantificável...”, ignorando a complexidade humana. A simplificação e a complexificação se completam: a simplificação seleciona o que é importante e elimina o que não é necessário para uma visão estável, determinada e certa, enquanto a complexificação procura computar o variado, o ambíguo, o aleatório e o incerto;
- vivemos a **era da meritocracia** - é a era do **administrador competente**, do conhecedor do assunto (e não o esperto e improvisador), do perspicaz e previsor do futuro, com experiência prática além da teórica (Kanitz, 1998);
- seremos administradores **capazes de fazer o que os outros não fazem**, como tomar decisões grandes e dolorosas, aprender a pensar ao invés de adestrar-se em alguma

técnica administrativa, ter em mente que é inútil brilhar sozinho, acreditar e assumir projetos, deixar sua marca (positiva) nas coisas que faz, contribuir para os resultados, criar o ritmo em sua área ou organização, fazer acontecer, assumir riscos, dispor-se a assumir os próprios erros, ser capaz de decidir com rapidez, saber comunicar-se, saber trabalhar com outras pessoas, ser acessível, ser convincente, saber preparar pessoas e dentre estes os seus sucessores (Bernardi, 1998);

- o **administrador deve acreditar no que faz, deve gostar e ter fé**; isto confere uma aura positiva ao seu negócio, influenciando diretamente na qualidade de seus bens e serviços, e de forma decisiva no contato com o cliente;

Finalizando e parafraseando Collins e Porras (1996) quando abordam as características das empresas que atravessam grande número de décadas, um administrador visionário (que dá certo) tem formação e características vastas como uma obra de arte, onde não se pode apontar algo muito específico que faça todo o conjunto dar certo; é preciso ver o todo funcionando o que dá um efeito global, com múltiplas compensações internas, onde os detalhes também podem ter grande importância, não só as coisas centrais, como numa obra de arte.

Encontramo-nos na era da geração de profissionais competência, a geração contingência, a geração ecologia, a geração global. O ser humano busca sua superação combinando a exatidão com a incerteza, a racionalidade com a intuição, o técnico com o humano, o simples com o complexo, a realidade com o sonho, formando uma trajetória marcada pelas contingências, porém permeada pelo seu caráter, estilo pessoal e valores éticos.

BIBLIOGRAFIA

- BECKER, Idel. *Pequena história da civilização ocidental*. São Paulo: Nacional, 1971.
- BERNARDI, Ana Maria. Você tem que fazer chover. *Exame*, São Paulo, v.31, n.5, p.34-43, 1998.
- CAPRA, Fritjof et al. *A teia da vida*. São Paulo: Cultrix, 1996.
- COLLINS, James e PORRAS, Jerry. Feitas para durar - práticas bem sucedidas de empresas visionárias. *Exame*, São Paulo, v.30, n.20, p. 74-78, 1996.
- ERDMANN, Alacoque Lorenzini. *Sistema de cuidados de enfermagem*. Pelotas: Universitária/UFPel, 1996.
- GONÇALVES, Antonio C. Porto. As virtudes do dinheiro de fora. *Exame*, v.31, n.4, 1998.
- KANITZ, Stephen Charles. O fim da incompetência. *Veja*, São Paulo, v.31, n.9, 1998.
- MORIN, Edgar et al. *A decadência do futuro e a construção do presente*. Florianópolis: UFSC, 1993.
- NEGROPONTE, Nicholas. *A vida digital*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- RIFKIN, Jeremy. Entrevista concedida a Ivan Martins, *Exame*, São Paulo, v.30, n.20, p. 82-86, 1996.
- TOFFLER, Alvin. Novos paradigmas: desmassificação de produtos marca terceira onda diz Toffler. *O Estado de São Paulo*, São Paulo: 15 set. 1996. p.B9.