

Área Temática: Gestão de Pessoas**TÍTULO: TRAJETÓRIAS DE CARREIRA DOS CEOS DO FUTURO:
ELES CHEGARAM LÁ?****AUTORES****LEANDRO JOSÉ MORILHAS**

Universidade de São Paulo

ljmorilhas@ig.com.br

MÁRCIO ANTONIO HIROSE FEDICHINA

MBA/FIA/USP, UNIJALES e INPG

mahf@gvmail.br

PAULO TROMBONI DE SOUZA NASCIMENTO

Universidade de São Paulo

tromboni@usp.br

SERGIO GOZZI

Universidade de São Paulo

sergiog@usp.br

FABIANO AKIYOSHI NAGAMATSU

UNIJALES - Centro Universitário de Jales

fakinaga@hotmail.com

RESUMO

Considerando os níveis crescentes de concorrência com os quais as organizações deparam-se atualmente, estas estão sendo cada vez mais pressionadas a investir no desenvolvimento de seus colaboradores para obter diferenciais competitivos. Os colaboradores por sua vez, percebem que para continuarem atuando no mercado, e para crescerem dentro das empresas, precisam aperfeiçoar-se continuamente. Com isso, o papel de gestor da carreira passa para o próprio indivíduo e não para a empresa. Dessa maneira, os seguintes objetivos foram identificados: motivos pelos quais os candidatos decidiram participar do concurso CEO do Futuro; tempo que os candidatos levaram para ocupar o cargo de CEO; competências, habilidades, atitudes e contribuição do concurso CEO do Futuro para suas carreiras. Para atingir os objetivos desta pesquisa, foi realizada uma pesquisa exploratória, com a utilização do método de amostragem não probabilística e intencional junto a 116 participantes de cursos do ProFuturo. Pode-se inferir, com os resultados alcançados a partir da literatura de gestão de carreiras que serviu de base para a fundamentação teórica deste trabalho e da pesquisa realizada que o contínuo aperfeiçoamento é condição *sine qua non* não só para aqueles que querem galgar postos mais altos, mas para aqueles que querem inserir-se no mercado de trabalho e nele permanecer. Além disso, saber liderar, ter claro quais são os resultados que se quer atingir, conhecer o setor em que se está atuando e ter visão estratégica deste setor são diferenciais competitivos para aqueles que já chegaram ao posto almejado e para aqueles que ainda não o atingiram, mas que caminham para isso como os CEOs do Futuro.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de carreiras; CEOs do futuro; Carreiras.

ABSTRACT

Considering the growing levels of competition with which the organizations are currently facing, they are increasingly pressured to invest in the development of its employees to obtain competitive differentials. The employees in turn, realize that to continue serving the market and to grow within the company, it must improve continuously. Therefore, the role of a manager's career goes to the individual and not for the company. Thus, the following objectives were identified: reasons why the candidates chose to participate the tender CEO of the Future, the candidates took time to fill the post of CEO, skills, abilities, attitudes, and from the CEO of the Future competition for their careers. To achieve the objectives of this research, a survey was conducted, using the method of probability sampling and non-intentional with 116 participants of the courses ProFuturo. It is possible to infer, with the results from the literature of management careers that formed the basis for the theoretical foundation of this work and research done that continuous improvement is a *sine qua non* not only for those who want to climb higher posts but for those who want to insert themselves in the labor market and stay there. Also, learn leadership, be clear what are the results that want to achieve, know where the industry is working and have strategic vision of this sector are competitive differentials for those who have reached the desired position and to those who have not yet reached but go for it as the CEOs of the Future.

1. INTRODUÇÃO

Considerando os níveis crescentes de concorrência com os quais as organizações depararam-se atualmente, estas estão sendo cada vez mais pressionadas a investir no desenvolvimento de seus colaboradores para obter diferenciais competitivos.

Os colaboradores por sua vez, percebem que para continuarem atuando no mercado, e para crescerem dentro das empresas, precisam aperfeiçoar-se continuamente. Com isso, o papel de gestor da carreira passa para o próprio indivíduo e não para a empresa.

Dentre aqueles que querem não só permanecer no mercado de trabalho, mas atingir cada vez postos mais elevados até chegar ao topo da organização estão os CEOs (*Chief Executive Officer*) do Futuro, participantes do projeto de mesmo nome criado no ano de 2001, pela revista VOCÊ S. A. da Editora Abril em parceria com a Korn/Ferry, empresa de headhunting internacional e com o Programa de Estudos do Futuro (Profuturo) da Fundação Instituto de Administração (FIA).

Todavia, acredita-se que apesar de toda a capacitação que estes candidatos possuem nem todos tenham tornado-se CEOs em suas organizações. Para tanto, propõe-se neste trabalho a seguinte pergunta de pesquisa:

Dos candidatos que participaram do concurso CEO do Futuro, quantos desses chegaram efetivamente ao posto de presidente de uma organização e qual é o real perfil do CEO do futuro?

Para tanto, os seguintes objetivos devem ser identificados:

- Motivos pelos quais os candidatos decidiram participar do concurso CEO do Futuro.
- Tempo que os candidatos levaram para ocupar o cargo de CEO.
- Competências, habilidades, atitudes.
- Contribuição do concurso CEO do Futuro para suas carreiras.

O trabalho proposto é relevante se for considerado que não há muitos estudos aplicados ao tema específico (trajetórias de carreira dos CEOs do Futuro) e que tais candidatos são nomes com chances consideráveis de chegarem a patamares mais elevados na organização no futuro ou exemplos a serem seguidos pelo fato de muitos serem de origem humilde, portanto, é possível por meio do estudo desses profissionais entender melhor aspectos relacionados à trajetórias de carreira dentro das organizações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Origem e conceitos de gestão de carreiras

A origem da palavra carreira, de acordo com Bottini (2005) vem do latim *via carraria*, que significava “estrada para carros”. O termo carreira como definição de trajetória da vida profissional só começou a ser usado no século XIX.

Até recentemente, o conceito de carreira permaneceu inalterado, restrito ao significado original da palavra: uma estrada a ser percorrida (cujo final seria a aposentadoria) sendo a gestão pela carreira de responsabilidade da organização e não do indivíduo.

Os fundamentos da gestão de carreiras iniciaram-se desde a Escola de Administração Científica, em que foram estabelecidos cargos ligados a postos de trabalhos (especificamente de produção) e sistemas de diferenciação entre tais cargos. Posteriormente, esses fundamentos foram transferidos e incorporados em atividades administrativas e comerciais das empresas.

Dutra (1996, p.16), por sua vez, corrobora com a afirmação de que as empresas eram responsáveis pela gestão de carreiras ao afirmar que as influências da Escola de Administração Científica tornaram a Administração de Carreiras uma atividade de competência exclusiva da Empresa. O autor complementa mostrando o papel dos colaboradores na gestão de suas carreiras na época: cabia às pessoas submeterem-se aos desígnios da empresa.

O mesmo autor (*op. cit*) afirma que começa a haver uma mudança no gerenciamento de carreira a partir da década de 60, diante de fatores como aumento da complexidade técnica das empresas, expansão dos mercados e de um maior estímulo para as pessoas refletirem sobre seu estilo de vida. A partir de tais fatores surgem as primeiras preocupações de autores com o assunto, as quais se consolidam na segunda metade dos anos 70, o que leva a uma consolidação da prática de Administração de Carreiras nas empresas na década de 80.

Alguns autores da área apresentam definições sobre gestão de carreira. Para Hall (1976) carreira é a seqüência de atitudes e comportamentos associados com as atividades e as experiências relacionadas ao trabalho ao longo da vida da pessoa.

Citrin & Smith (2003, p.11) acreditam que o conceito de carreira como algo seqüencial, linear é limitado, pois para tais autores, não há mais a ascensão profissional linear. Mostrando assim, que a responsabilidade pelo gerenciamento de carreira deve ser do próprio indivíduo e não da empresa.

Para os autores (*op. cit*) não existe mais a época do *The Organizational Man* e do *The Man in the Gray Flannel Suit*, representando um mundo em que havia uma trilha predefinida de promoções na mesma empresa, que levava à aposentadoria, com uma boa renda e um relógio de ouro como homenagem pelo bom trabalho realizado.

Martins (2001) corrobora com Citrin & Smith (2003, p.35) ao afirmar que a gestão de carreira deve ser um atributo individual, dependente de um processo de escolhas e de interação com o ambiente profissional. Para o autor:

Retomando e sintetizando a abordagem atual do fenômeno da carreira, pode-se afirmar que essa passa a ser um atributo individual (com trajetória imprevisível e multiforme) direcionada pelo conceito pessoal do que é importante no trabalho e na vida (busca do sucesso psicológico) e dependente de um complexo processo de escolhas e de interação com o ambiente profissional.

Finalmente, London e Stumph (1982, p. 4) *apud* Dutra (1996, p. 17) apresentam a principal referência de conceito de carreira para as publicações geradas na década de 80. De acordo com os autores (*op. cit*):

Carreiras são as seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

2.2 Planejamento da carreira

No que diz respeito ao planejamento de suas carreiras, Dutra (2002, p. 101) acredita que exista uma natural resistência por parte das pessoas. De acordo com o autor este fato pode acontecer devido as pessoas ainda conservarem a idéia de que a gestão de suas carreiras cabe às organizações em que elas trabalham e não a elas mesmas.

Nos EUA este quadro sofreu alterações durante os primeiros anos da década de 80. Segundo Hall *apud* Dutra (1996, p. 21), surgiu neste período uma série de fatos que obrigaram as pessoas a se posicionarem quanto suas carreiras, tais como:

- Os *baby-boomers* chegaram a posições intermediárias nas estruturas organizacionais e começaram a verificar que as oportunidades eram escassas e que as empresas não cuidavam de suas carreiras.

- Os profissionais nascidos na década de 50 viam suas chances de progresso reduzidas em função do achatamento das estruturas organizacionais e da ocupação das posições intermediárias, entre a cúpula e base pelos *baby-boomers*.
- A influência dos casais que fizeram sua carreira juntos, conciliando trabalho e família, sobre seus filhos, que no início dos anos 80 estavam entre 10 e 15 anos.

Outros fatores que têm levado as pessoas a se preocuparem com a gestão de suas carreiras são: (Dutra, 2002, p. 102).

- Aumento da diversificação das oportunidades profissionais ocasionado pelos movimentos de maior complexidade organizacional e tecnológica das empresas, de revisão das estruturas organizacionais e de diversificação do mercado de produtos e serviços, o que exige das pessoas posicionamento cada vez mais consciente quanto à trajetória profissional.
- Disseminação maior da idéia de que as pessoas são capazes de influenciar as próprias carreiras tanto no setor privado quanto no público.
- Valorização social do contínuo crescimento, da mobilidade, da flexibilidade e da notoriedade. Esse tipo de valorização pressiona as pessoas a competirem consigo próprias e a rever sempre suas expectativas e necessidades.

Todos esses fatores tendem a criar uma demanda crescente por resposta a questões como: de que modo pode ser efetuado um planejamento individual de carreira e que processos e ferramentas podem ser utilizados? Quais são os diferentes estágios da vida profissional e quais são suas demandas? Que possibilidades de carreira existem para diferentes profissionais? (DUTRA, 1996, p. 23).

Citrin & Smith (2003, p. 9 e 10) afirmam que o planejamento de carreira tem que estar centralizado em cinco aspectos principais, denominados “as cinco atitudes para uma carreira espetacular”

1. **Compreender o seu valor:** as pessoas que têm uma carreira extraordinária compreendem como se agrega valor ao ambiente de trabalho e traduzem isso em ação, abstraindo valores pessoais de cada fase de sua carreira.
2. **Praticar a liderança carismática:** as pessoas que têm uma carreira extraordinária não trilham um caminho difícil que as leva ao topo, mas são levadas até lá.
3. **Vencer o paradoxo da permissão:** as pessoas que têm uma carreira extraordinária conseguem se livrar de um dos grandes círculos viciosos do mundo dos negócios: não se consegue trabalhar sem ter experiência e não se adquire experiência sem ter um trabalho.
4. **Conquistar um diferencial usando o princípio do desempenho dos 20/80:** as pessoas que têm uma carreira extraordinária vão muito além da descrição do cargo que ocupam, reciclando os objetivos predeterminados para criar idéias inovadoras e de impacto inesperado.
5. **Encontrar o encaixe correto (pontos fortes, paixões e pessoas):** as pessoas que têm uma carreira extraordinária tomam decisões tendo em vista os resultados de longo prazo, guiam-se de acordo com seus pontos fortes e paixões inatas e trabalham com pessoas de quem gostam e a quem respeitam.

Um modelo que sintetiza de forma genérica as proposições de diversos autores para planejamento de carreira é apresentado por London e Stumph (1982), *apud* Dutra (1996, p.

25). De acordo com esses autores, o planejamento de carreira depende de três tarefas de responsabilidade do indivíduo:

1. **Auto-avaliação:** avaliação de suas qualidades, interesses e potencial para os vários espaços organizacionais.
2. **Estabelecimento de objetivos de carreira:** identificação de objetivos de carreira e de um plano realista baseado na auto-avaliação e na avaliação das oportunidades oferecidas pela empresa.
3. **Implementação do plano de carreira:** obtenção da capacitação e acesso às experiências profissionais necessárias para competir pelas oportunidades e para atingir as metas de carreira.

Para os referidos autores (*op. cit*), duas preocupações são essenciais para as pessoas realizarem seus planejamentos de carreira: formar uma visão realista, clara e apurada de suas qualidades, interesses e inclinações pessoais e estabelecer objetivos de carreira e preferências profissionais.

O próximo tópico apresentará o que é o concurso CEO do Futuro e quais são algumas das características desses profissionais levantadas por meio de uma pesquisa realizada no ano de 2002.

2.3 CEO do Futuro

Liderança não é uma obra de arte. Não é formada por qualidades isoladas, como conhecimento, persistência ou faro para o mercado. É um conjunto harmônico de vários fatores. Alguns líderes aliam experiência internacional, capacidade de negociação, autoconfiança e flexibilidade. Outros se destacam pela disposição para enfrentar o desconhecido, pelo espírito de equipe e pela alta produtividade pessoal. Há quem consiga utilizar a tecnologia a seu favor, tenha uma visão humanista da empresa e saiba atrair e obter conhecimento. Também há o líder aberto para rever paradigmas, capaz de criar cenários e de desenvolver alianças estratégicas.

Para quem se preocupa com o futuro das empresas e também de suas próprias carreiras, porém, sobram perguntas no ar. Uma delas, por exemplo, é: quais são os nomes que vão construir o modelo de gestão de amanhã? Para encontrar a resposta a essa e outras perguntas foi criado no ano de 2001, o projeto CEO do Futuro, realizado pela revista VOCÊ S. A. da Editora Abril em parceria com a Korn/Ferry, empresa de headhunting internacional e com o Programa de Estudos do Futuro (Profuturo) da Fundação Instituto de Administração (FIA).

Espera-se que o CEO do Futuro seja um profissional que apresente características como iniciativa, competência técnica e funcional, compatibilidade (capacidade de formar, liderar e trabalhar em grupos), e discernimento. O profissional qualificado para ser o CEO do Futuro deve ser capaz de aliar estas habilidades a experiência em negócios competitivos, que desafiam, estimulam e desenvolvem o talento gerencial.

Os CEOs do Futuro são talentos presentes na faixa intermediária do organograma hierárquico que estão ajudando a moldar o futuro das empresas brasileiras. São nomes com chances consideráveis de chegarem a patamares mais elevados na organização no futuro ou exemplos a serem seguidos pelo fato de muitos serem de origem humilde.

Pesquisa realizada pelo Programa de Estudos do Futuro (Profuturo), da FIA em 2001, cujos resultados nortearam a seleção dos executivos, da primeira edição concluiu que há quatro grandes grupos de competências necessárias aos líderes de amanhã:

1. Orientação permanente para resultados. Isso se traduz numa postura inovadora, em força de vontade, tenacidade e perseverança.

2. Qualificação técnica e funcional. Eles possuem visão estratégica e global do negócio, sabem conduzir inovações com sucesso e gerenciar alianças internacionais.
3. Inteligência emocional. São líderes de equipes, têm aura e presença, sabem comunicar com diplomacia e tato. Também são capazes de conciliar trabalho e vida pessoal.
4. Capacidade de distinguir o que é relevante do que não é. A próxima geração de CEOs consegue antecipar tendências, reconhece competências e tem visão de futuro.

2.3.1 Características dos CEOS do Futuro

Pesquisa realizada pelo Programa de Estudos do Futuro em 2002 definiu os requisitos necessários para aqueles que querem ser um dia CEO de uma organização.

Na época foram entrevistadas 362 pessoas entre CEOs, diretores e gerentes de Recursos Humanos de empresas como Merrill Lynch, Epson do Brasil, Lucent Technologies, Ford, Petrobrás e Rhodia, além de internautas que encontraram as perguntas na internet.

Os principais resultados da pesquisa são apresentados nas tabelas 1 a 6 a seguir.

É possível perceber por meio da tabela um que o que mais pode contribuir para a obtenção de resultados satisfatórios nas empresas é a postura inovadora que um CEO deve ter (84%) e a quanto ele pode efetivamente contribuir em processos de decisão, respondido por 75% dos respondentes.

Tabela 1 – Orientação permanente para resultados

| ITENS | % |
|--|----|
| Postura inovadora | 84 |
| Contribuição efetiva em processos de decisão | 75 |

Fonte: Programa de Estudos do Futuro – Profuturo (www.fia.com.br/profuturo).

Competências e habilidades como visão estratégica global do seu negócio, fluente em outros idiomas como inglês e espanhol e capacidade de negociar e gerenciar parcerias internacionais são as principais qualificações técnica e funcional apontadas pelos participantes da pesquisa (apontadas por respectivamente 90%, 68% e 67% dos respondentes). As demais qualificações apontadas são: capacidade intelectual (53%) e competência organizacional (51%). Vide tabela 2.

Tabela 2 – Qualificação técnica e funcional

| ITENS | % |
|--|----|
| Possuir visão estratégica global de seu negócio | 90 |
| Fluente em pelo menos português, inglês e espanhol | 68 |
| Capacidade de negociar e gerenciar alianças e parcerias internacionais | 67 |
| Capacidade intelectual | 53 |
| Competência organizacional | 51 |

Fonte: Programa de Estudos do Futuro – Profuturo (www.fia.com.br/profuturo).

A tabela três complementa a anterior, na medida em que apresenta a visão e a postura orientada para o futuro (87%) e a antecipação de tendências como principais atributos para se distinguir o que é relevante dentro de uma organização. Completando o quadro, reconhecer competências (77%) é a terceira capacidade considerada mais importante.

Tabela 3 – Capacidade de distinguir o que é relevante

| ITENS | % |
|---|----|
| Ter visão e ser orientado para o futuro | 87 |
| Antecipar tendências | 80 |
| Reconhecer competências | 77 |

Fonte: Programa de Estudos do Futuro – Profuturo (www.fia.com.br/profuturo).

Saber gerenciar equipes e se relacionar não só com elas, mas, também com a própria família, conciliando-a com a vida profissional foram as habilidades de inteligência emocional mais importantes citadas pelos respondentes. As habilidades de liderança e trabalho em equipe foram as mais citadas com 44%, seguidas de habilidades de relacionamento interpessoal (26%) e saber conciliar vida profissional e familiar com 12% como pode ser observado na tabela quatro a seguir.

Tabela 4 – Inteligência emocional

| ITENS | % |
|---|----|
| Habilidades de liderança e trabalho em equipe | 44 |
| Habilidades de relacionamento interpessoal | 26 |
| Saber conciliar vida profissional e familiar | 12 |

Fonte: Programa de Estudos do Futuro – Profuturo (www.fia.com.br/profuturo).

Dentre as formas mais adequadas de conduzir a carreira para alcançar a posição de CEO nos próximos dez anos, houve um empate entre as opções de respostas escolhidas com 45% das respostas para cada uma. Foram elas: trabalhar em muitas empresas em diferentes setores, ganhando uma visão diversificada da gestão e trabalhar em poucas empresas, passando por diversas áreas funcionais, ganhando uma visão generalista dentro de uma empresa e setor, De qualquer maneira, percebe-se a importância de se ter uma experiência diversificada e de uma visão generalista por parte do indivíduo, seja atuando em várias organizações ou ao menos em diversas áreas funcionais.

Tabela 5 – Forma mais adequada de conduzir a carreira, para alcançar a posição de CEO nos próximos dez anos

| ITENS | % |
|--|----|
| Trabalhar em muitas empresas em diferentes setores, ganhando uma visão diversificada da gestão | 45 |
| Trabalhar em poucas empresas, passando por diversas áreas funcionais, ganhando uma visão generalista dentro de uma empresa e setor | 45 |

Fonte: Programa de Estudos do Futuro – Profuturo (www.fia.com.br/profuturo).

Finalmente, a última pergunta feita pelo Profuturo aos respondentes versava sobre quais os meios para que o executivo se preparasse para adquirir conhecimentos e habilidades necessários.

A resposta mais citada por 74% dos participantes da pesquisa foi a de fazer um curso de MBA no Brasil, enquanto trabalha. Em segundo lugar, com um percentual também elevado de respostas (63%) está a participação freqüente em cursos avançados de curta duração (de uma a quatro semanas) de marketing, finanças, gestão de pessoas entre outros no Brasil e/ou no exterior e a terceira resposta mais citada, com metade dos respondentes optando por ela foi a de fazer viagens de trabalho e/ou estágios profissionais de curta duração no exterior.

Tabela 6 – Como o executivo deve se preparar e adquirir os conhecimentos e habilidades necessários

| ITENS | % |
|--|----|
| MBA no Brasil, enquanto trabalha | 74 |
| Participação freqüente em cursos avançados (finanças, marketing, RH, etc) no Brasil e/ou no exterior (1 a 4 semanas) | 63 |
| Viagens de trabalho e/ou estágios profissionais de curta duração no exterior | 50 |

Fonte: Programa de Estudos do Futuro – Profuturo (www.fia.com.br/profuturo).

3. METODOLOGIA

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, cujo objetivo é gerar conhecimentos úteis para aplicação específica. O presente estudo tem por base o método qualitativo e exploratório para desenvolvimento da pesquisa. Para atingir os objetivos desta pesquisa, foi realizada uma pesquisa exploratória, com o intuito de se obter maior familiaridade com o problema de pesquisa (Gil, 2002).

Considerando-se que o principal objetivo é analisar um fenômeno já existente, ainda que pouco explorado, a trajetória de carreira dos CEOS do Futuro dentro de uma determinada indústria, optou-se pela abordagem de *survey*. De acordo com Martins (2002, p. 36), o *survey* ou a enquete é “um levantamento junto às fontes primárias, geralmente através de questionários para grande quantidade de pessoas”, procurando uma indicação de tendência organizacional dentro da temática abordada.

A pesquisa empírica seguiu duas linhas básicas: coleta de dados de fontes secundárias e coleta de dados de fontes primárias, conforme detalhado a seguir.

Com o objetivo de fazer uma análise genérica da trajetória de carreira dos participantes do concurso CEO do Futuro, as principais fontes secundárias foram livros, artigos acadêmicos publicados em revistas e/ou apresentados em congressos científicos, teses e dissertações a respeito do assunto gestão de carreiras e ainda informações disponíveis na internet a respeito do concurso CEO do Futuro, parceria entre a Korn Ferry International, Revista Você S. A. e Programa de Estudos do Futuro – Profuturo. Com relação aos dados primários, foram selecionados 116 participantes do referido curso.

O método utilizado para composição da amostra foi o não-probabilístico e intencional. De acordo com Martins (2002), o método não probabilístico apresenta uma escolha deliberada dos elementos da amostra, o que não garante a representatividade da mesma, logo não é possível fazer generalizações.

O instrumento utilizado para a coleta de informações foi um questionário estruturado, formado por perguntas abertas e fechadas versando a respeito do perfil do respondente, do concurso CEO do Futuro e da trajetória de carreira dos respondentes com objetivo de se identificar quantos dos candidatos efetivamente chegaram ao cargo de CEO de uma organização.

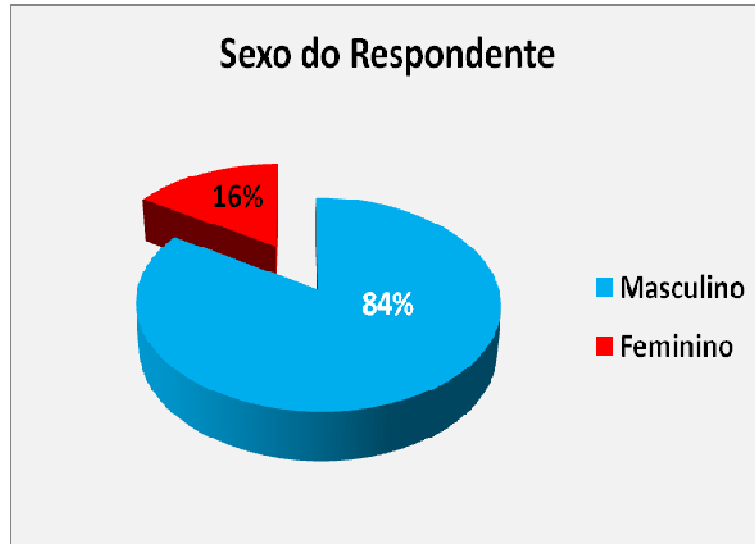
Foi enviado um e-mail explicando a finalidade da pesquisa para todos os possíveis respondentes, todos os 116 nomes constando no banco de dados do Profuturo. Todos deveriam acessar um link que os direcionaria para um web site onde o questionário estaria disponível. Deste total, quarenta iniciaram a pesquisa, porém apenas 26 a concluíram, resultando em uma amostra de aproximadamente 22% do universo pesquisado.

Em seguida, os dados foram tabulados, geraram-se gráficos e tabelas que foram analisados à luz da teoria de gestão de carreiras e que serviram de base para responder a pergunta de pesquisa proposta, bem como para elaborar as conclusões do presente estudo.

4. RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA.

A partir dos dados coletados na pesquisa é possível definir o real perfil do CEO do Futuro. Os homens predominam entre os CEOS do Futuro, 84% dos respondentes são do sexo masculino (gráfico um), fato que pode ser comprovado se for considerado que em algumas edições do concurso foram selecionados apenas candidatos do sexo masculino.

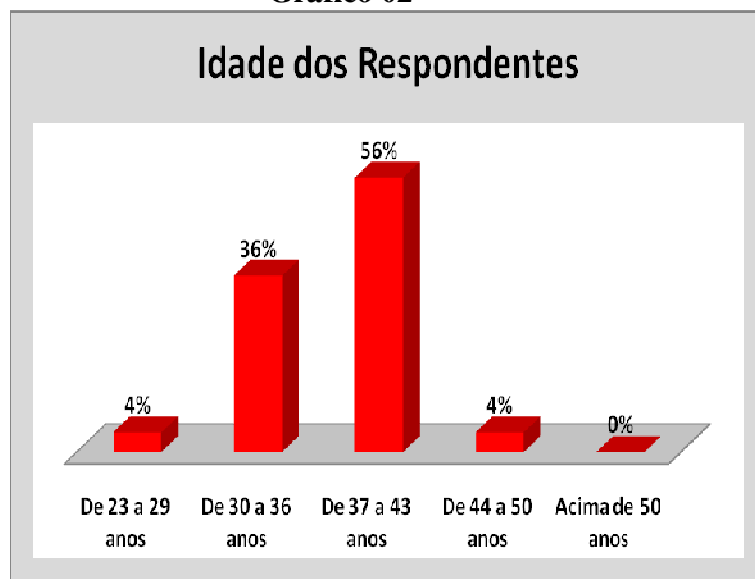
Gráfico 01



Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Em relação à idade os CEOS do Futuro estão predominantemente na faixa dos 37 aos 43 anos (56% - gráfico dois). Outro intervalo de classe representativo é o de 30 a 36 anos, 36%. Não há CEOS do Futuro com mais de 50 anos e há ainda pouca representatividade dentre aqueles que ainda estão iniciando sua carreira, dos 23 aos 29 anos, 4% que é a mesma porcentagem entre os respondentes de 44 a 50 anos.

Gráfico 02

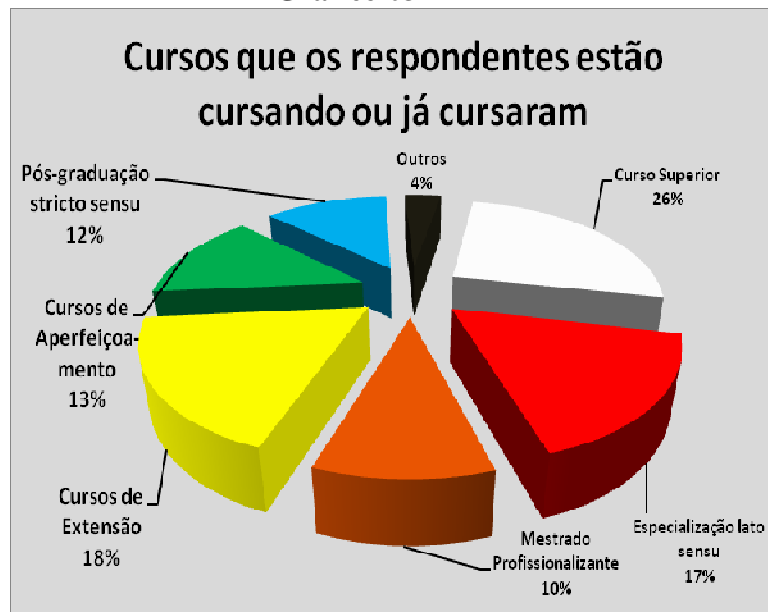


Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Além da idade um pouco mais elevada e por consequência da experiência, outro ponto relevante para ser um CEO do Futuro é a formação acadêmica (gráfico três). Além da graduação (26%), os respondentes investem principalmente em cursos de extensão (18%),

especialização lato sensu (17%) como um MBA, por exemplo, e cursos de aperfeiçoamento (13%) provavelmente ligado às suas atividades profissionais.

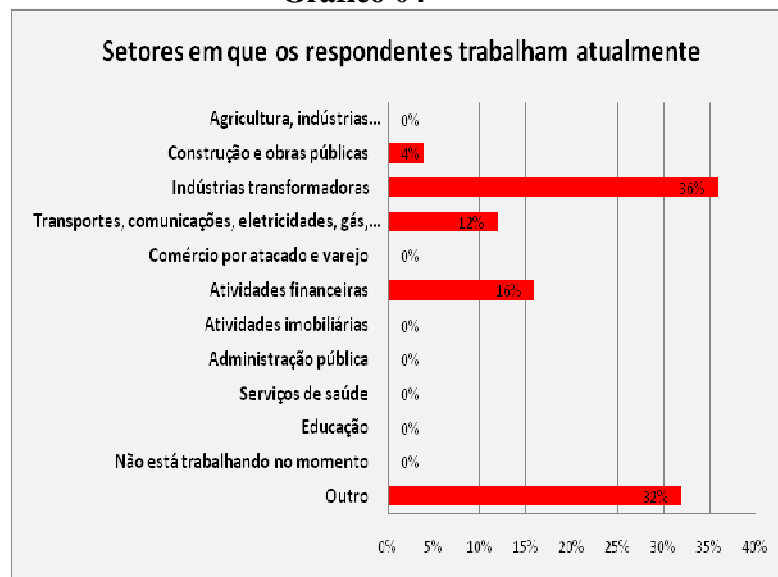
Gráfico 03



Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Oito foram os setores citados pelos respondentes como sua área de atuação (gráfico quatro). Do total de entrevistados, 36% atuam em indústrias, 16% em atividades relacionadas à finanças, 12% em atividades de transporte, comunicações, eletricidades, gás, entre outros. As demais respostas foram construções de obras públicas (4%) e outro tipo de setor (32%) dividido em tecnologia, mineração e metais, consultoria, mídia e meio ambiente.

Gráfico 04

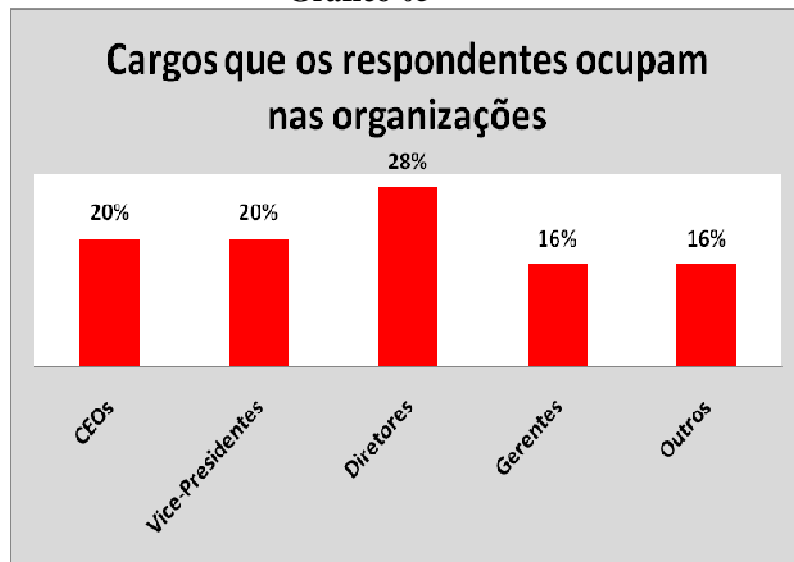


Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Nesse momento (gráfico cinco) já é possível responder parte da pergunta de pesquisa que além de indagar a respeito do perfil do respondente, perguntava também quantos desses chegaram efetivamente ao posto de presidente de uma organização.

Dentre os respondentes, apenas 20% já são CEOs do presente, ou seja, um quinto dos participantes do concurso CEO do Futuro já atingiram seu objetivo de ser o número um de uma organização. Todavia, igual porcentagem já são vice-presidentes de organizações o que os coloca próximo de também atingirem tal objetivo. Os demais respondentes dividem-se em diretores (28%), gerentes e outros (consultores empresariais, por exemplo). Estes dois últimos com 16% cada.

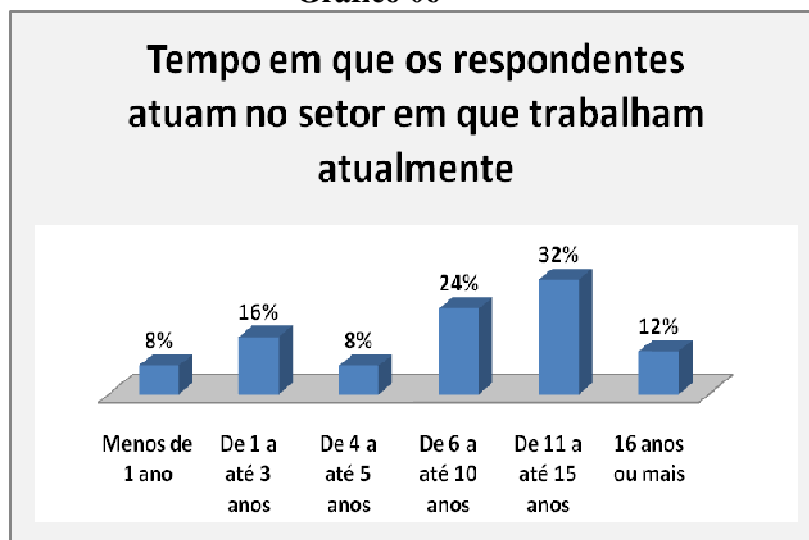
Gráfico 05



Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Corroborando com a idade e a experiência dos respondentes está o tempo em que eles atuam no setor em que trabalham atualmente. Cerca de 70% dos respondentes atuam no setor a mais de cinco anos (68%). Sendo a faixa de valor predominante de 11 a até 15 anos com 32% de respostas. Apenas 8% estão a menos de um ano no setor atual. As demais respostas podem ser observadas no gráfico seis abaixo.

Gráfico 06

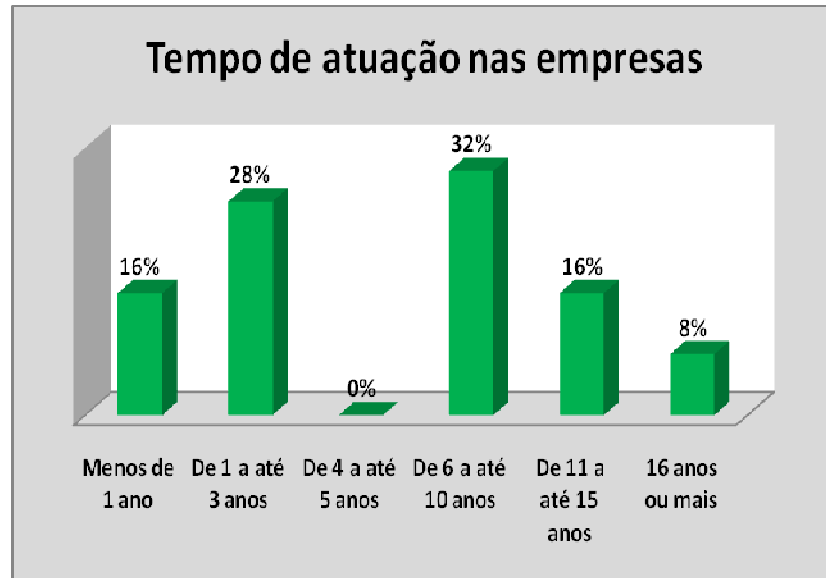


Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Em relação ao tempo de atuação na atual empresa em que trabalham (gráfico sete), há dois grandes grupos: 44% dos respondentes têm menos de 3 anos na atual organização, divididos em 16% com menos de um ano e os demais com um tempo máximo de 3 anos.

No entanto, 54% possuem mais de 6 anos, dividido da seguinte forma: de seis a dez anos (32%), de 11 a até 15 anos (16%) e os demais (8%) com 16 anos ou mais.

Gráfico 07

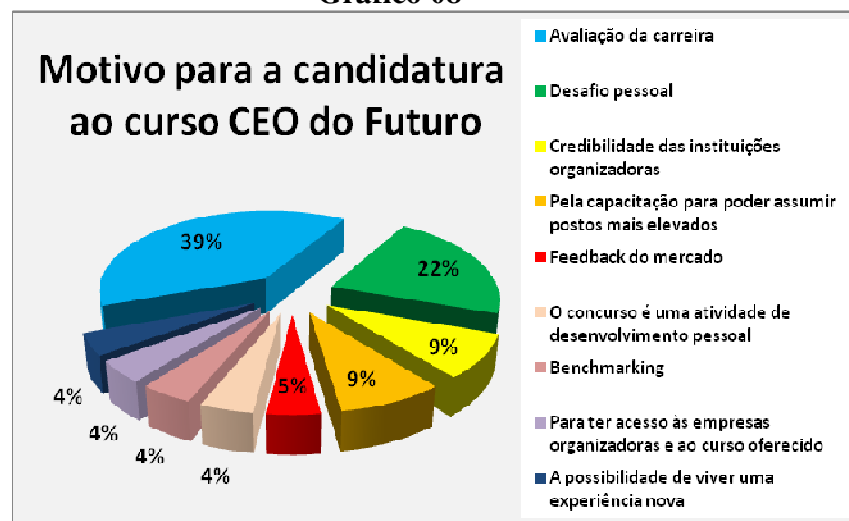


Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Dentre os motivos para se candidatarem ao concurso CEO do Futuro, os principais são a oportunidade de avaliar a própria carreira (opção de 39% dos respondentes) e o desafio pessoal (22%) de participar de um processo concorrido e com bons profissionais disputando as vagas oferecidas.

As demais opções de respostas (39%) dizem respeito à credibilidade das instituições organizadoras, a capacitação que tal concurso poderia proporcionar o que ajudaria a assumir postos mais elevados (ambos com 9%), feedback do mercado (5%), entre outros como pode ser visto no gráfico oito.

Gráfico 08



Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Por meio do gráfico nove, é possível perceber que para ser um CEO do Futuro, dentre outros atributos é preciso ter paciência, pois, 84% demoraram mais de dez anos para se tornaram CEO de empresa. Metade dos respondentes afirmou que demoraram entre dez e quinze anos para ocuparem tal cargo, 17% foi a opção de duas faixas de valor: mais de quinze anos e até vinte anos e vinte anos ou mais. Apenas 16% dos respondentes chegaram ao posto mais alto da organização com menos de dez anos de carreira.

Gráfico 09:



Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Dentre as principais competências, habilidades e atitudes necessárias para ser um CEO do futuro (tabela sete), destacam-se a capacidade de liderança (21%), o foco em resultados e a visão estratégica (ambos com 19%) o que de certa forma confirma a pesquisa realizada pelo Profuturo no ano de 2002, onde visão estratégica (tabela 2) e visão e orientação para o futuro (tabela três) foram citações destacadas pelos respondentes da época.

Tabela 7 – Competências, habilidades e atitudes necessárias para ser um CEO do Futuro

| ITENS | % |
|------------------------------------|----|
| Liderança | 21 |
| Foco em resultados | 19 |
| Visão Estratégica | 19 |
| Ética | 6 |
| Capacidade de construir networking | 4 |
| Empreendedorismo | 4 |
| Flexibilidade | 4 |
| Gestão participativa | 4 |
| Habilidade de trabalhar em equipe | 4 |
| Multidisciplinaridade | 4 |
| Aprendizado contínuo | 2 |
| Capacidade técnica | 2 |
| Comunicação | 2 |
| Habilidade de negociação | 2 |

| | |
|---|---|
| Habilidade de tomar decisões em situações complexas | 2 |
|---|---|

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Conforme esta pesquisa mostrou (gráfico cinco) apenas 20% dos CEOs do Futuro já conseguiram chegar ao posto máximo das organizações. Assim, alguns motivos foram apontados pelos que ainda não o conseguiram.

Alguns dependem do próprio esforço e da equipe de liderados como conseguir resultados favoráveis continuamente (17%) ou manter as pessoas motivadas e possuir visão multidisciplinar (9% cada). Outros dependem de outros fatores como política interna (11%), concorrência (3%) o imponderado e a própria sorte (ambos com 2%). Os demais resultados podem ser observados na tabela oito a seguir.

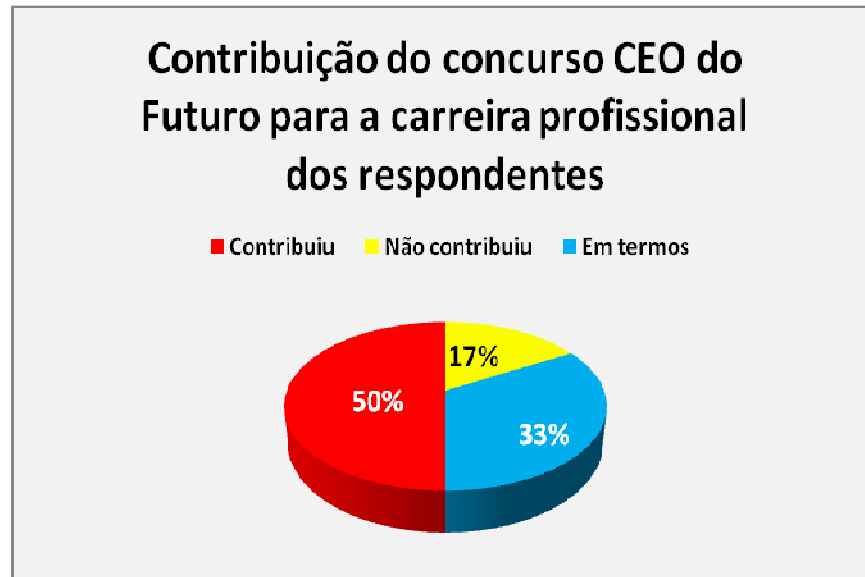
Tabela 8 – Maiores desafios para um executivo chegar a ser CEO de uma empresa

| ITENS | % |
|---|----|
| Conseguir resultados favoráveis continuamente | 17 |
| Política interna | 11 |
| Manter as pessoas motivadas | 9 |
| Visão multidisciplinar | 9 |
| Aliar interesses pessoais e profissionais | 6 |
| Gestão da carreira | 6 |
| Lidar com adversidade | 6 |
| Liderar pessoas | 6 |
| Tempo | 6 |
| Ter visibilidade | 6 |
| Concorrência | 3 |
| Entender a dinâmica do negócio | 3 |
| Experiência | 3 |
| Habilidade para prover mudanças | 3 |
| Imponderado | 2 |
| Sorte | 2 |
| Visão proativa | 2 |

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Finalizando as análises deste trabalho, perguntou-se aos respondentes se o concurso CEO do Futuro havia contribuído para desenvolver suas carreiras (gráfico dez). O resultado pode ser considerado satisfatório para seus organizadores. Metade dos respondentes, mesmo não tendo chegado ao cargo desejado acreditam que sim, um terço, que contribuiu parcialmente e apenas um sexto (17%) afirmaram que o concurso CEO do Futuro não trouxe nenhuma contribuição.

Gráfico 10



Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As trajetórias de carreira dos CEOs do Futuro constituem o tema orientador desta pesquisa. Para atingir os objetivos propostos optou-se pela abordagem de *survey*, um levantamento junto às fontes primárias, os participantes do concurso CEO do Futuro, por meio de questionários procurando uma indicação de tendência organizacional dentro da temática abordada.

Destacam-se a seguir a pergunta de pesquisa, os objetivos e as conclusões deste trabalho:

Pergunta de pesquisa:

Dos candidatos que participaram do concurso CEO do Futuro, quantos desses chegaram efetivamente ao posto de presidente de uma organização e qual é o real perfil do CEO do futuro?

Apenas 20% dos participantes do concurso CEO do Futuro (gráfico cinco) chegaram efetivamente ao posto de presidente de uma organização. Pode-se dizer que o CEO do Futuro é homem (gráfico um), tem entre 37 e 43 anos (gráfico dois), em termos de estudo não se restringe à graduação, fazendo principalmente cursos de extensão e MBA (gráfico três), atua no setor industrial (gráfico quatro), conhece consideravelmente o setor em que atuam (gráfico seis).

Objetivos:

Motivos pelos quais decidiram participar do concurso CEO do Futuro.

Principalmente a oportunidade de avaliar a própria carreira (opção de 39% dos respondentes) e o desafio pessoal (22%) de participar de um processo concorrido e com bons profissionais disputando as vagas oferecidas.

Tempo que os candidatos levaram para ocupar o cargo de CEO.

Para chegar ao cargo mais alto da organização, além de competências, habilidades e atitudes é necessário ter paciência, 84% demoraram mais de dez anos para se tornarem CEO de empresa.

Competências, habilidades, atitudes.

As principais competências, habilidades e atitudes necessárias para ser um CEO do futuro (tabela sete), destacam-se a capacidade de liderança (21%), o foco em resultados e a visão estratégica (ambos com 19%).

Contribuição do concurso CEO do Futuro para suas carreiras.

Metade dos respondentes, mesmo não tendo chegado ao cargo desejado acreditam que o concurso CEO do Futuro contribuiu para uma melhor desempenho de carreira, um terço, que contribuiu parcialmente e apenas um sexto (17%) afirmaram que o concurso CEO do Futuro não trouxe nenhuma contribuição.

Cabe destacar que a pequena amostra de respondentes não permite tirar conclusões categóricas a respeito do tema, mas acredita-se que ela possa trazer alguns esclarecimentos básicos a respeito das trajetórias de carreira daqueles que almejam ser o CEO de uma empresa futuramente.

Pode-se considerar a partir da literatura de gestão de carreiras que serviu de base para a fundamentação teórica deste trabalho e da pesquisa realizada que o contínuo aperfeiçoamento é condição *sine qua non* não só para aqueles que querem galgar postos mais altos, mas para aqueles que querem inserir-se no mercado de trabalho e nele permanecer.

Além disso, saber liderar, ter claro quais são os resultados que se quer atingir, conhecer o setor em que se está atuando e ter visão estratégica deste setor são diferenciais competitivos para aqueles que já chegaram ao posto almejado e para aqueles que ainda não o atingiram, mas que caminham para isso como os CEOs do Futuro.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

BOTTINI, F. F. **Carreira e qualidade de vida: Relação entre carreira e qualidade de vida no trabalho no serviço público federal.** Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

CITRIN, J. M. & SMITH, R. S. **As cinco atitudes para uma carreira espetacular.** Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2003.

DUTRA, J. S. in FLEURY, M. T. (org). **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

_____ **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 1996.

_____ **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

MACÊDO, G. B. **Carreira: que rumo seguir?** Saiba tudo o que você deve (e não deve) fazer para assumir o controle de sua vida profissional.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**, 3ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2002

MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: uma abordagem conceitual e resultados de pesquisa.** São Paulo: Qualitymark, 2001.

MOTTA, F. C. P & VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PESQUISA DELPHI CEO DO FUTURO – 2002. Disponível em www.fia.com.br/profuturo. Acesso em 04 de julho de 2007.

Sites consultados:

www.ekornferry.com

<http://vocesa.abril.com.br>