UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CARREIRA DE PRESIDENTES DE EMPRESAS:
A JORNADA DO HERÓI CORPORATIVO

Maria Tereza Gomes da Silva

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Tania Casado

SÃO PAULO

2012

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

MARIA TEREZA GOMES DA SILVA

**CARREIRA DE PRESIDENTES DE EMPRESAS:
A JORNADA DO HERÓI CORPORATIVO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Tania Casado

Versão Corrigida

(Versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2012

Silva, Maria Tereza Gomes da
Carreira de presidentes de empresas : a jornada do herói
corporativo / Maria Tereza Gomes da Silva. – São Paulo, 2012.
161 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2012.
Orientador: Tânia Casado.

1. Executivos 2. Heróis 3. Mitologia 4. Administração de carreiras
I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração
e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.407

**Aos meus pais Manuel e Olinda (*in
memoriam*) por terem me dado asas.
Ao Geraldo, pelos sorrisos de todos os dias.**

AGRADECIMENTOS

Durante muito tempo, acalentei a ideia de fazer um mestrado. Lembro bem que a primeira pessoa a me incentivar foi o professor Joel Dutra, com quem por muitos anos tive a honra de compartilhar a confecção da pesquisa sobre as melhores empresas para trabalhar. Na época em que falamos pela primeira vez sobre o assunto, o meu tempo livre era escasso, incompatível com a dedicação exigida por um mestrado. Mas quando o tempo deixou de ser um problema, minha primeira providência foi a inscrição no programa da FEA-USP. E lá estava o professor Joel, sempre com um sorriso, uma palavra de incentivo. Muito obrigada, professor.

O meu primeiro contato pessoal com o mestrado de administração da USP se deu na entrevista de seleção (eu já havia passado nas temidas provas iniciais). E, para minha sorte, quem estava na banca era a professora Tania Casado, que viria a ser minha orientadora ao longo desses 2,5 anos. Grande especialista em carreiras do país, a professora Tania foi generosa ao compartilhar seu conhecimento, mestre quando precisou ensinar/orientar e amiga nos momentos difíceis. Muito obrigada por ter acreditado naquele projeto inicial, cujas aberrações metodológicas colocariam qualquer um para correr.

Sei também que este trabalho não é resultado apenas dos 2,5 anos que passei dentro do ambiente acadêmico da FEA-USP. Devo muito aos milhares de entrevistados em 25 anos de carreira como jornalista. Cada um me ensinou um pouquinho sobre sua carreira, jeito de trabalhar e ver o mundo. Mas devo um muito obrigada aos presidentes de empresa que compartilharam sua trajetória de vida e carreira no programa de entrevistas que comandeí na IdealTV, do Grupo Abril, durante dois anos.

Ao todo, gravei e foram exibidos 71 depoimentos. Dentre estes, para ter uma amostra de profissionais com o ciclo de carreira mais completo, tomei a liberdade como pesquisadora de estudar aqueles com as maiores idades na época da entrevista: Acacio Queiroz, Alexandre Silva, Alvaro Dias, Luiz Fernando Brandt, Danilo Talanskas, Manoel Horácio, Luiz Kaufmann, Luiz Ernesto Gemignani, Ulisses Tapajós, Vinícius Prianti e Waldey Sanchez. Não tenho palavras para agradecer ao fato de eles terem compartilhado suas histórias comigo e com o público da IdealTV. Desde o primeiro minuto da decisão de fazer mestrado eu sabia que tinha em mãos um rico material jornalístico que poderia se transformar num rico material

de pesquisa – o que, espero que vocês concordem comigo, se confirmou nas análises aqui apresentadas.

Devo gratidão também ao Grupo Abril pelas inúmeras oportunidades profissionais que me ofereceu – as entrevistas mencionadas acima são uma pequena parte delas –, mas também por ter permitido o uso desse material que pertence ao seu acervo de televisão. Todas as pessoas que trabalharam na produção do programa “Trajetória ideal” – produzindo, dirigindo, maquiando, operando câmeras, editando etc. – têm parcela no resultado das entrevistas e, portanto, também são um pouquinho donas desse estudo. Sou grata a todos e em especial a Eriel Civali, Otavio Sgarzi, Anne Dias e Carla França. Vocês estavam lá, vocês sabem o quanto me ajudaram a enfrentar as câmeras.

Sofro com o fato de que meus pais não estão aqui para ver essa conquista. Escolho dois momentos da minha história – de milhares possíveis – para mostrar como o alagoano Manoel e a catarinense Olinda foram decisivos para este momento. No primeiro, aos seis, sete anos, minha mãe precisava me arrastar para a escola, pois eu, chorando, durante meses me recusava a ir voluntariamente. O segundo, aos 15, quando me permitiram sair de casa para estudar, deixando para trás o futuro previsível da maioria das moças da cidade onde morávamos: engravidar, deixar a escola e casar. Duas das minhas irmãs – Sandra e Mel – acompanharam mais de perto e me apoiaram ao longo do mestrado, mas o caçula Paulo também sempre telefonava lá de Toledo (PR) para saber notícias. Vocês são os melhores irmãos que alguém poderia desejar.

Sorrio com o fato de que o Geraldo esteve presente ao longo desses 30 meses de estudos. Reconheço os finais de semana sacrificados, os filmes que não vimos e as viagens que não fizemos. Sei que subtraí encontros com amigos e que o tempo para a família ficou limitado. Sei que estive ‘ausente’ por muito tempo e que você viu mais televisão do que queria e leu mais jornal do que precisava enquanto eu me fechava no escritório. Mas você estava lá o tempo todo e é disso que sempre vou me lembrar. Muito obrigada pelo amor, paciência e compreensão.

Serei eternamente grata a todos.

**“Estrelas, escuridão, lâmpada, fantasma,
orvalho, bolha. Um sonho, um relâmpago,
em uma nuvem:**

Assim devemos olhar tudo o que foi feito.”

Vajracchedika, 32, Sacred book of the East

RESUMO

Quem acompanha o noticiário de negócios já se acostumou com as manchetes sobre os executivos e suas incríveis realizações profissionais. Eles tiram empresas da falência, salvam empregos, investem milhões, são recebidos por presidentes e ministros. Sua ascensão ao longo do século XX acompanhou a evolução da administração de empresas como ciência pesquisada por nomes como Jules Henri Fayol, Henry Ford, Frederick Taylor e Peter Drucker. Todos tentaram explicar a forma como o executivo trabalhava e, como consequência, como as organizações poderiam obter mais sucesso. Ao mesmo tempo em que subiam na hierarquia social – Drucker chegou a chamá-los de “indispensáveis” ao sucesso econômico –, um novo campo de estudos se desenvolveu para entender como suas carreiras aconteciam, progrediam, seja dentro ou fora das empresas. Os estudos de carreira se intensificaram a partir dos anos 1970, coincidindo com as mudanças econômicas, sociais e tecnológicas que agitaram o mundo e exigiram uma nova postura dos profissionais frente a sua carreira. No coração das empresas, as relações de emprego passaram de estáveis para instáveis, de duradouras para efêmeras. Nesse contexto de ascensão dos executivos, um cargo em especial passou a representar as aspirações de toda uma categoria: a presidência da empresa. Chegar ao topo da hierarquia organizacional significava obter os símbolos de status e poder de alguém com capacidade para decidir o destino de pessoas e empresas. Em outras palavras, alcançava o imaginário coletivo de herói corporativo, aquele que venceu todos os obstáculos rumo ao sucesso. O objetivo central deste trabalho é o de verificar se os presidentes de empresa, ao falarem de sua trajetória profissional, também se colocam na posição de herói, representando o papel que a sociedade espera deles. Realizou-se um estudo qualitativo por meio da análise de conteúdo em doze entrevistas dirigidas, concedidas por presidentes de empresa para um programa de televisão, no qual responderam a perguntas abertas sobre sua história pessoal e profissional. Constatou-se que o relato público do presidente sobre a sua trajetória possui elementos que estão presentes no conceito de monomito do herói descrito por Joseph Campbell. Foi possível encontrar na narrativa dos presidentes características compatíveis com todas as 17 etapas da jornada do herói – desde o chamado à aventura até o retorno após as conquistas. Tais etapas – que ilustram o conceito de monomito – foram usadas como categorias de análise, assim como “mundo comum”, que examina o período anterior ao início da jornada do herói. Foram analisados, ainda, os discursos dos presidentes sobre carreira e liderança, de maneira generalizada e em relação a suas próprias experiências. Esses resultados sugerem que o presidente de empresa, quando fala publicamente sobre sua trajetória, incorpora o papel de herói corporativo.

x

ABSTRACT

Those who follow the business news have got used to headlines about executives and their incredible professional accomplishments. They take companies from bankruptcy, save jobs, invest millions, and are received by presidents and ministers. Their ascension to the twentieth century followed the evolution of business administration as a science searched by names such as Jules Henri Fayol, Henry Ford, Frederick Taylor e Peter Drucker. Everyone tried to explain how the executive used to work and as a consequence, such organizations could be more successful. While they climbed the social hierarchy - Drucker called them “essential” to economic success - a new field of study developed to understand how their careers developed, whether inside or outside companies. Career studies have intensified since the 1970s, coinciding with the economic, social and technological changes that shook the world and demanded a new attitude of the professionals in their careers. At the heart of business, employment relations went from stable to unstable, from everlasting to ephemeral. In this executive rising context, an office in particular has come to represent the aspirations of an entire category: the presidency of the company. Reaching the top of the organizational hierarchy meant getting the symbols of status and power of someone with the ability to decide the destiny of individuals and companies. In other words, it reached the collective imagination of the corporate hero, who overcame all obstacles to succeed. The main objective of this paper is to verify that CEOs, when talking of their careers, also pose as the hero figure, playing the role that society expects of them. A qualitative study was carried out using content analysis of twelve directed interviews granted by corporate CEOs for a television program, in which they responded to open-ended questions about their personal and professional history. It was found that the CEO’s public reporting on their path has elements that are present in the concept of the hero monomyth described by Joseph Campbell. It was possible to find in the narrative of these CEOs features that are compatible with all 17 steps of a hero’s journey - from the call to adventure to the return after the conquests. These steps - which illustrate the concept of the monomyth - were used as categories of analysis, along with the “ordinary world”, which examines the period before the start of the hero’s journey. We also analyzed the CEOs’ speeches on career and leadership, both generally and with regards to their own experiences. These results suggest that CEOs, when speaking publicly about their careers, personify the role of the corporate hero.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	3
I INTRODUÇÃO	5
II QUESTÃO DE PESQUISA E OBJETIVOS	9
1 QUESTÃO DE PESQUISA	9
2 OBJETIVOS DA PESQUISA	9
III JUSTIFICATIVA	11
IV FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
1 CARREIRAS	13
1.1 Conceito de carreira	13
1.2 A evolução das pesquisas	15
1.2.1 O grupo do MIT	17
1.2.2 Hall e as carreiras proteanas	20
1.2.3 Arthur e as carreiras sem fronteiras	21
1.3 O atual estágio das pesquisas	24
1.4 Estágios de vida e de carreira	25
1.5 Carreira subjetiva	27
1.6 Carreira pública e carreira privada	28
2 EXECUTIVO: O ‘HOMEM DA COMPANHIA’	30
2.1 A História dos Executivos	31
2.1.1 O executivo-cientista	33
2.1.2 O executivo se humaniza	34
2.1.3 O executivo estrategista	36
2.1.4 Os executivos-estrela	36
2.2 Da autoridade para a liderança	40
2.3 Papel do CEO	41
3 LIDERANÇA	44
3.1 Histórico das pesquisas	45
3.2 A teoria do comportamento	45
3.3 O poder do contexto	46
3.4 As teorias mais recentes	47
4 NARRATIVAS, MITOS E SÍMBOLOS	49
4.1 Narrativas	50
4.2 Mitos	52
4.3 Símbolos	53
4.4 O mito do herói	54
4.5 Arquétipos	55
4.6 Arquétipo do herói	56
5 A JORNADA DO HERÓI	56
5.1 Etapas da jornada	57
5.1.1 Estágio da separação ou partida	57
5.1.2 Estágio da iniciação ou das provas e vitórias	58
5.1.3 Estágio do retorno e a reintegração à sociedade	60
5.2 O herói comum	62
V METODOLOGIA DE PESQUISA	65
1 ENFOQUE DA PESQUISA	65
2 TIPO DE ESTUDO	65
2.1 Método de pesquisa	66

3	ESTRATÉGIAS DE COLETA DE DADOS	67
3.1	Operacionalização da coleta de dados	68
4	AS ENTREVISTAS	69
5	DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA	70
5.1	Caracterização da amostra	71
6	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	72
6.1	Categorias de análise	76
7	ESQUEMA DA PESQUISA	77
VI	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADO	79
1	PERFIL DOS ENTREVISTADOS	79
2	CÓDIGOS APLICADOS ÀS ENTREVISTAS	82
2.1	Frequência dos códigos.....	83
3	OS CÓDIGOS SÃO ASSOCIADOS ÀS CATEGORIAS	88
4	COMO A JORNADA DO HERÓI APARECE NA TRAJETÓRIA DO CEO	95
5	O QUE OS CEOS DIZEM SOBRE LIDERANÇA E CARREIRA.....	128
5.1	O líder como herói de sua jornada	128
5.2	Carreira em etapas, com sorte e sem planejamento	131
5.2.1	Carreira como etapas.....	131
5.2.2	Sorte na carreira	132
5.2.3	Sem planejamento	132
5.2.4	Carreira feita pela empresa	133
VII	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	135
1	CONCLUSÕES E REFLEXÕES	135
2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS	138
3	RECOMENDAÇÕES PARA INDIVÍDUOS E ORGANIZAÇÕES	140
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	143
	ANEXOS.....	149

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Códigos com mais de dez citações, em ordem decrescente	83
Tabela 2 - Códigos encontrados em todos os entrevistados	86
Tabela 3 - Os códigos mais aplicados em cada entrevista	87
Tabela 4 - Códigos associados às etapas da Jornada do Herói	90
Tabela 5 - Frequência de referências associadas às 18 categorias	94
Tabela 6 - Não se aplicam à jornada	95
Tabela 7 - O mundo comum dos presidentes de empresas	96
Tabela 8 - O executivo recebe o chamado	97
Tabela 9 - O executivo recusa ao chamado	98
Tabela 10 - Os amuletos que protegem na jornada	99
Tabela 11 - As figuras que inspiram e abrem portas	100
Tabela 12 - O herói entra no mundo especial	101
Tabela 13 - O renascimento do herói	102
Tabela 14 - Obstáculos ao longo da jornada	104
Tabela 15 - Companheiros de jornada	105
Tabela 16 - Rivals criam obstáculos à jornada	106
Tabela 17 - De que é feito o herói corporativo	108
Tabela 18 - O herói enxerga a própria face	112
Tabela 19 - A crise do herói	113
Tabela 20 - O renascimento do herói	115
Tabela 21 - A tarefa está concluída	117
Tabela 22 - Ele conquista o que veio buscar	119
Tabela 23 - Aposentadoria é barreira	120
Tabela 24 - Fuga das amarras corporativas	121
Tabela 25 - Alguém para indicar o caminho	123
Tabela 26 - Expectativa de mudança	124
Tabela 27 - Entre lá e cá	126
Tabela 28 - O elixir do CEO é o conhecimento acumulado	127
Tabela 29 - O CEO e a liderança	129
Tabela 30 - Resumo da análise de dados	136

I INTRODUÇÃO

O surgimento dos primeiros executivos coincide com a criação das companhias mercantis europeias do século XVII. Todavia, foi na virada para o século XX que os executivos, na opinião de Drucker (1976), assumiram o posto de grupo fundamental e indispensável para o sucesso ou fracasso das empresas. Para Drucker, “raramente na história da humanidade uma nova instituição se provou tão indispensável tão rapidamente” (1976, p. 13). Nomes como Henry Ford, Lee Iacocca e Jack Welch ajudaram a disseminar a mística que acompanharia os executivos nos últimos 100 anos (SAMPSON, 1996).

No topo da hierarquia dos executivos, é encontrado o presidente, também conhecido pela sigla em inglês CEO (*Chief Executive Officer*), e pelos sinônimos de líder, chefe, condutor e guia. “Eles são homens de entusiasmo e imaginação”, escreveu Hughes (1958, p. 66) ao explicar as características desses profissionais. Eles seriam capazes de antecipar o futuro (DRUCKER, 1976, p. 113), de fazer a diferença dentro e fora da empresa (ULRICH; SMALLWOOD, 2009), de tomar decisões excepcionalmente difíceis (USEEM, 1999), de fazer com que pessoas comuns realizassem coisas extraordinárias (KOUZES; POSNER, 1997)

À medida que o século XX avançava e a competição econômica se acirrava com a globalização, o executivo ganhava projeção como “herói nacional” (SAMPSON, 1996, p. 11) tanto quanto os comandantes militares que voltavam das guerras mundiais. Segundo Sampson (1996), suas viagens passaram a determinar rotas aéreas; suas conferências, o projeto de hotéis e restaurantes; seus hábitos de consumo, o estilo de vida à sua volta. O mesmo autor diz que a palavra *executivo*¹ tornou-se “a senha para entrar no mundo prometido dos mercados e das prosperidades” (p. 11).

O aparecimento de publicações especializadas em negócios, empresas e carreiras fortaleceu a ideia de que os executivos eram dotados de poderes especiais. Fotografados para as capas das revistas americanas *Fortune* (fundada em 1930), *Forbes* (1917), *Business Week* (1929) e a brasileira *Exame* (1967), os gestores de empresas ora apareciam como os salvadores de empregos e de dividendos de acionistas ora como “o homem que derrotou Abílio” (MANO *et*

¹ Destaque do autor.

² Ranking anual da revista *Fortune*: “50 Most Powerful Women In Business”.

³ Em português, Carreira dentro e fora das organizações.

al, 2011); como as “50 mulheres mais poderosas nos negócios”² (Fortune, 2010) ou como “o executivo do século”, Jack Welch na capa da revista *Fortune* (SLATER, 1999).

Ao mesmo tempo em que a ascensão dos executivos se consolidava na segunda metade do século XX, especialmente quando empregados de grandes organizações multinacionais, aprofundavam-se nos Estados Unidos os estudos dedicados às suas carreiras. O movimento foi liderado por um grupo de pesquisadores do MIT - *Massachusetts Institute of Technology*.

Na década de 1970, Schein (1978), Hall (1976) e outros perceberam que uma série de mudanças verificadas nas empresas – reengenharia, downsizing, globalização etc. – estavam substituindo a maneira tradicional como as carreiras aconteciam. De uma relação estável e linear entre o indivíduo e a organização, marcada por progressão hierárquica, recompensas extrínsecas e lealdade em troca de segurança (SULLIVAN; BARUCH, 2009), as *Novas Carreiras* tornaram-se uma combinação de comportamentos e atitudes, de valores e motivações, construídas a partir das escolhas que a pessoa faz ao longo da vida (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; HALL, 1988; SULLIVAN; BARUCH, 2009).

A palavra ‘escolhas’ tinha um papel relevante nas novas carreiras. Como escreveu Hall (1976), o profissional começava a tomar consciência de que a empresa sozinha não poderia suprir todas as suas necessidades de recompensa. Diante desse novo cenário, em vez de delegar à organização a condução da sua carreira, agora o indivíduo precisava assumir essa responsabilidade, fazendo suas próprias escolhas. Nas décadas seguintes, a evolução das pesquisas fez surgir dois principais conceitos: a carreira proteana (HALL, 1996), na qual o profissional adapta-se às constantes mudanças do ambiente de trabalho, e a carreira sem fronteira (ARTHUR; RUSSEAU, 1996), nas quais rompem-se as barreiras que o prendiam a um único lugar ou organização.

Desde Hughes (1937), as carreiras têm sido estudadas em duas dimensões. A primeira é a objetiva, representada pela sequência de posições, conquistas e responsabilidades que dão status à pessoa diante do outro. A segunda é a subjetiva, pela qual “a pessoa vê sua vida como um todo e interpreta os significados de seus vários atributos, ações e o que lhe acontece” (HUGHES, 1958, p. 63). A carreira subjetiva implica uma “perspectiva em movimento”

² Ranking anual da revista Fortune: “50 Most Powerful Women In Business”.

(HUGHES, 1937, p. 413), ou um conjunto de acontecimentos encadeados que, ao ser narrado, faz com que a pessoa encontre sentido na sua história.

Deve-se salientar ainda que essa complexidade, no ambiente de trabalho, tornou crescente o uso das narrativas no contexto das carreiras. Ao contar sua história profissional, os indivíduos reconhecem experiências, muitas vezes fragmentadas e, assim, criam sua carreira subjetiva, entrelaçando fatos a partir dos materiais disponíveis (BLENKINSOPP, 2010; BRUNER, 2004; SENNETT, 2000).

Como chegaram, no jargão popular, ao ‘topo da carreira’ objetiva, os CEOs são os representantes máximos da categoria profissional conhecida como executivos. Sua importância e visibilidade nas últimas décadas faz com que exista um papel social esperado que eles exerçam em suas interações públicas: o vencedor, aquele que conquistou os maiores símbolos de status da profissão; o herói corporativo.

Este trabalho vai estudar o relato autobiográfico feito publicamente por presidentes de empresa sobre sua trajetória pessoal e profissional. Tem como meta verificar se eles representam o papel esperado deles quando narram suas experiências de carreira. Haveria um papel recorrente nessas representações? Quais seriam os aspectos comuns de carreira que ligam esses indivíduos?

Estudar questões como essas é o desafio proposto neste estudo, conforme demonstram a questão de pesquisa e os objetivos apresentados a seguir.

II QUESTÃO DE PESQUISA E OBJETIVOS

Uma vez que toda pesquisa científica é voltada para a solução de problemas, ela deve começar pela formulação de uma questão concreta e explícita para a qual se buscará uma resposta (SELLTIZ *et al*, 1975). A questão a ser pesquisada empiricamente por este trabalho, assim como os objetivos esperados, serão apresentados a seguir.

1 QUESTÃO DE PESQUISA

Qual papel social o CEO representa quando narra sua carreira publicamente?

2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Esta pesquisa tem os seguintes objetivos:

- Verificar a associação entre o discurso do presidente de empresa sobre sua trajetória profissional e o conjunto de conceitos conhecido como a “Jornada do Herói”.
- Verificar a forma como os presidentes de empresa descrevem seu estilo de liderança.
- Verificar como os presidentes de empresa descrevem sua carreira e fatores de sucesso.

III JUSTIFICATIVA

Embora as pesquisas anteriores tenham procurado captar os movimentos, motivações e angústias dos profissionais do mundo corporativo sobre suas carreiras, pouco se sabe sobre os caminhos que conduzem somente alguns deles à presidência das empresas. Em outras palavras, muito tem sido pesquisado e escrito sobre os CEOs quando eles já ocupam posições de destaque – sua capacidade de liderança, de tomar decisões, de determinar os destinos de uma organização, etc. – mas há um vácuo sobre a trajetória que fizeram para chegar à condição de “herói nacional”, como definiu Sampson (1996). No Brasil, como em outros países, não são conhecidos estudos sobre sua história e os caminhos que conduzem somente alguns ao topo da hierarquia organizacional.

Entender o funcionamento das carreiras de profissionais que chegaram a presidente de empresa justifica-se do ponto de vista das organizações e do indivíduo. Os presidentes de empresa, pela força do cargo que ocupam, tomam decisões que impactam o futuro da própria organização, das pessoas que nela trabalham e da sociedade. E como tal, exercem um papel nas suas interações sociais – muitas vezes de líder ou herói – que inspira as novas gerações a seguir seus passos. Esse papel, ao ser representado publicamente, pelos símbolos de status que carrega, exerce fascínio e deslumbramento, perpetuando o modelo.

Compreender a trajetória desses executivos justifica-se ainda pela importância que os estudos de carreira ganharam nas últimas décadas. Em um mundo cada vez mais complexo e de mudanças constantes, os indivíduos precisaram adaptar seu conhecimento, habilidades e competências a cada novo contexto econômico, social e tecnológico. As pesquisas acadêmicas ajudam os indivíduos a compreender essas mudanças e os orientam sobre formas de se movimentar de maneira mais produtiva e recompensadora.

Uma das contribuições desta pesquisa, portanto, é ajudar jovens profissionais que anseiam ser presidentes de empresa a entender as lacunas da sua própria trajetória quando comparada ao padrão detectado neste trabalho. Assim, poderão ajustá-la ao longo da carreira, reduzindo ansiedades e frustrações.

Por fim, cabe uma nota pessoal sobre a motivação da autora. Durante dois anos, 71 presidentes de grandes empresas foram entrevistados por mim para um programa de televisão.

Embora cada história de vida e profissional fosse única, ela ficou interessada em descobrir se haveria um padrão naquelas trajetórias e se as etapas poderiam ser identificadas. Nasceram daí as questões que esta pesquisa procura responder ao longo das próximas páginas.

IV FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico de um trabalho acadêmico reúne as principais pesquisas já escritas sobre o tema que está sendo pesquisado (MICHEL, 2009). Levando-se isso em consideração, serão apresentados neste capítulo conceitos fundamentais à compreensão do problema e objetivos do trabalho e à interpretação dos dados coletados. A base teórica da pesquisa está ancorada nos temas carreira, história da formação da categoria profissional dos executivos, liderança, narrativas e conceito de monomito da Jornada do Herói.

Não se tem a pretensão de esgotar o assunto, mas espera-se que, com os tópicos expostos a seguir, seja possível obter uma ampla compreensão sobre os fundamentos que embasam esta pesquisa.

1 CARREIRAS

Nas próximas páginas, serão apresentados alguns dos mais importantes pesquisadores e suas pesquisas sobre carreiras no século XX e começo do XXI. Primeiro, o leitor encontrará a conceituação do termo; na sequência, uma abordagem cronológica das principais linhas de pesquisa; por fim, um relato sobre o atual estágio das investigações sobre o tema, assim como dos conceitos de carreira subjetiva, carreira pública e privada e dos estágios de vida e carreira.

1.1 Conceito de carreira

Para Arthur *et al* (1996, p. 8), carreira pode ser entendida como “[...] a sequência evolutiva de experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo.” Tal definição considera que todos que trabalham possuem uma carreira, independentemente de haver vínculos empregatícios, remuneração e outros fatores associados ao termo. Um dos aspectos de carreira seria a combinação de comportamentos e atitudes, de valores e motivações. Ela seria construída a partir das escolhas que alguém fez ao longo da vida. Sendo assim, em vez de estática, seria um processo, uma sucessão de experiências (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996;

BRISCOE; HALL, 2006). No livro *Careers in and out organizations*³, Hall (2002) escreve que a carreira por ela mesma não implica sucesso ou fracasso, em avanços rápidos ou lentos. Não pode ser julgada como certa ou errada.

A partir de Hall (2002), é possível fazer um resumo das principais definições de carreira:

- Carreira como avanço: a mobilidade é vertical na hierarquia corporativa.
- Carreira como profissão: certas ocupações fazem movimentos progressivos e outras, não.
- Carreira como a sequência de trabalhos durante a vida: é a definição mais usada pelos especialistas em ciência comportamental. Não há julgamento de valor sobre o tipo de ocupação ou nível hierárquico. A carreira de uma pessoa é sua história ou a série de posições ocupadas. De acordo com essa visão, todas as pessoas com histórias de trabalho têm carreiras.
- Carreira como a sequência de experiências ao longo da vida: encadeamento de trabalhos e atividades que a pessoa experimenta ao longo da vida.

Historicamente, as definições de carreira também mudaram. As principais linhas de pesquisa a partir da segunda metade do século XX foram as seguintes:

- Décadas de 1950 e 1960: os primeiros estudos se preocupavam com a profissão escolhida pela pessoa (engenharia, medicina etc.). Nos Estados Unidos, por exemplo, uma economia pós-guerra em rápida expansão, havia grande necessidade de talentos nas áreas de educação e ciências.
- Década de 1970: o foco mudou para emprego e os fatores que afetavam as escolhas de trabalho e o sucesso. No Brasil, o milagre econômico provoca o pleno emprego, situação na qual todas as pessoas que desejassem trabalhar conseguiam trabalho.
- Década de 1980: as organizações são reestruturadas (redução de quadro e de camadas hierárquicas) e o foco da carreira muda do indivíduo na empresa para o indivíduo no sistema.
- Começo do século XXI: o foco agora são as carreiras autogerenciadas. Conforme o ambiente corporativo se torna cada vez mais turbulento, complexo e exigente, com as organizações assumindo menor responsabilidade pela carreira de seus empregados, os indivíduos têm de cuidar do seu próprio desenvolvimento.

Para Hall (2002), a carreira é composta tanto de comportamentos quanto de atitudes e ela pode ser dividida em carreira subjetiva (valores, atitudes e motivações da pessoa) e objetiva (escolhas feitas com base na percepção de outros). Por fim, Hall afirma que carreira é um

³ Em português, Carreira dentro e fora das organizações.

processo – “uma sequência de experiências de trabalho” (*Ibid.*, p. 11). Esse trabalho pode ser remunerado ou não, ser breve ou longo, formal ou informal.

Para esta pesquisa, será usado o conceito de Hall (*Ibid.*, p. 12), pelo qual carreira é “uma sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associada a experiências relacionadas ao trabalho e atividades durante a vida de uma pessoa.”

1.2 A evolução das pesquisas

Em 1931, o sociólogo Clifford Shaw, um estudioso da delinquência juvenil, publicou o segundo de uma série de três livros com casos de jovens que ele e sua equipe da Chicago School of Sociology vinham acompanhando. Em *The natural history of a delinquent career*⁴, embora use a palavra carreira no título, Shaw não a define. Usando a metodologia de história de vida⁵, Shaw apresenta uma série de eventos na biografia do jovem estudado que davam forma àquilo que, no futuro, viria a ser definido como uma trajetória de carreira (BARLEY, 1989).

Em 1958, Everett C. Hughes, oriundo da mesma escola de Chicago, faria uma contribuição ainda mais importante aos estudos sobre carreira ao publicar o livro *Men and their work*⁶. Hughes foi o primeiro a reconhecer que carreira não era uma série de empregos relacionados, sucessivos, numa escalada hierárquica. Para ele, a mobilidade vertical era apenas um dos vários tipos de movimentos de carreira e que muitas delas poderiam acontecer fora da hierarquia organizacional (HUGHES, 1958).

Hughes (1958) explica no prefácio de *Men and their work* que as novas tecnologias, as novas organizações e os movimentos sociais daquela época estavam aumentando as opções de trabalho disponíveis e, assim, confundindo os jovens na hora de escolher a profissão. Para ajudá-los, ele estabelece seis tipos de ocupações possíveis: (1) aquelas para as quais a pessoa recebe um chamado, como os padres e pastores; (2) o empreendedor; (3) o artista; (4) o comerciante; (5) as profissões que requerem longo treinamento, como médicos e engenheiros; e (6) os empregados de empresas. Todas essas classes, segundo ele, demandariam certo grau

⁴ Em português, “A história natural de uma carreira delinquente”.

⁵ Metodologia desenvolvida na Chicago School of Sociology por William Isaac Thomas e Florian Znaniecki (1918).

⁶ Em português, “Os homens e seu trabalho”.

de mobilidade, a qual seria dividida em dois tipos: a individual, pela qual a pessoa faz suas escolhas de carreira; e a coletiva, que ocorre dentro de um grupo e poderia ser provocada, por exemplo, por uma mudança tecnológica. Hughes (1958, p. 12) afirma:

Muitos estudos se referem à carreira apenas sobre um curso mais ou menos previsível e ordenado do trabalho de uma pessoa. Este estudo, entretanto, trata das fases e dos pontos de virada de toda a vida de um homem [...] vê sua vida como um todo, na qual seu trabalho é apenas uma faceta.

Além disso, para este sociólogo de Chicago, as carreiras poderiam ser objetivas (sequência de posições, conquistas e responsabilidades que lhe dão status diante do outro) e subjetivas (“a pessoa vê sua vida como um todo e interpreta os significados de seus vários atributos, ações e o que lhe acontece”, (HUGHES, 1958, p. 63). Ao mesmo tempo, para acontecer, as carreiras necessitariam de uma mudança de status, seriam legalmente uma propriedade coletiva e, por fim, uniria o indivíduo à estrutura social. Décadas depois, seus conceitos de mobilidade e subjetividade na carreira seriam retomados – e ampliados – por Schein (1974), Arthur e Rousseau (1996) e Hall (1996).

Os psicólogos também contribuíram para os primeiros estudos sobre carreiras. Em 1942, Donald Super publicou *The dynamics of vocational adjustment*⁷, o primeiro de uma série de 25 títulos que escreveria até 1996 em torno das escolhas profissionais e de carreiras. Em seu primeiro livro, Super apresentou uma síntese do que se conhecia naquela época sobre a escolha profissional e propôs que essa escolha estava vinculada a uma série de decisões pré-vocacionais e vocacionais que poderiam (ou tenderiam a) durar toda a vida. Essa ideia contrariava a crença corrente então, descrita por Parsons (1909), de que a escolha profissional era um comportamento de acontecimento único e estático na vida do indivíduo. Essa descoberta marcou todos os estudos posteriores de Super (*apud* BALBINOTTI, 2003).

Posteriormente, em *The psychology of careers*⁸, Super (1957, *apud* BALBINOTTI, 2003) apresentou a abordagem do desenvolvimento vocacional, que seria um processo contínuo da infância até a velhice, e do autoconceito (ou modelo fenomenológico), que analisa o conjunto de traços da pessoa diretamente ligados ao seu desenvolvimento. Ao formular uma preferência vocacional, “o indivíduo exprime uma ideia do tipo de pessoa que pensa ser; escolhendo uma profissão, ele atualiza seu autoconceito; progredindo numa carreira, ele se

⁷ Em português, “A dinâmica da adaptação profissional”.

⁸ Em português, “A psicologia das carreiras”.

atualiza” (SUPER, 1963a, p. 4 *apud* BALBINOTTI, 2003). Para Hall (1988), Super foi “o pai” do desenvolvimento de carreiras.

Na década de 60, a economia americana iniciou o declínio do período que ficou conhecido como os “trinta gloriosos”, numa referência aos 30 anos de crescimento excepcionalmente acelerado após a Segunda Guerra Mundial. As empresas começavam a desenvolver sua estrutura corporativa moderna em torno de experiências como as da General Motors, AT&T e Du Pont, nos Estados Unidos, e Shell e Unilever, na Europa. Nelas, a competência gerencial tornava-se cada vez mais um fator estratégico (GABOR, 2001).

No entanto, a relação entre o indivíduo e a empresa vivia um momento “desconfortável” (SAMPSON, 1996, p. 147). Era uma situação motivada especialmente pelos movimentos estudantis, cujos protestos contra o sistema – governos, universidades, empresas e sociedade – foram sentidos em todos os países ocidentais. O impacto das decisões de carreira na vida das pessoas foi retratado em 1959 pelos atores Dean Martin e Shirley MacLaine no filme *Career*⁹, de Joseph Anthony. Martin faz o papel de um profissional que deseja o sucesso acima de qualquer coisa, mas precisa sacrificar a família e a própria felicidade para alcançá-lo.

1.2.1 O grupo do MIT

Nesta mesma década de 60, um estudo longitudinal de um jovem professor do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), localizado em Cambridge, nos Estados Unidos, deu origem ao que se convencionou chamar de modernos estudos de carreira. Edgar Schein era um especialista em psicologia social que havia pesquisado a persuasão coercitiva em prisioneiros da China e estava certo de que o dilema de converter novos membros às normas do grupo era igual em toda grande instituição – seja uma prisão ou uma empresa. Para testar sua hipótese, selecionou 45 alunos do curso *Master in Industrial Management*¹⁰ do MIT (15 da turma de 1961; 15 de 1962 e 15 de 1963) para entrevistas regulares, sendo a primeira antes de cada um começar a trabalhar (SCHEIN, 1968).

O objetivo inicial não era estudar as carreiras dos indivíduos, tanto que as primeiras publicações de Schein versavam sobre aspirações e valores, além dos atributos considerados

⁹ Lançado no Brasil com o título “O calvário da glória”.

¹⁰ No português, Mestrado em administração industrial.

necessários para definir um executivo de sucesso (SCHEIN, 1963). Com o tempo, Schein começou a se interessar também pela carreira dos 44 integrantes do painel (um deles havia desistido). Em 1968, no *working paper The individual, the organization, and the career: a conceptual scheme*¹¹, Schein apresenta o termo carreira como um conjunto de eventos que ligam o indivíduo a uma organização e vice-versa. Para ele, eram possíveis coexistirem três tipos de movimentos: vertical (para cima), radial (em direção ao centro da organização) e circunferencial (troca de função ou divisão, mas permanecendo no mesmo nível). Haveria também três fronteiras a serem quebradas pelo indivíduo: hierárquica, de inclusão e funcional/departamental. Na maioria dos casos, a carreira seria a combinação de movimentos nas três direções (SCHEIN, 1968).

Os 44 ex-alunos do MIT foram entrevistados novamente por Schein ao longo de 1973 e 1974, dando origem ao relatório técnico *Career Anchors and career paths: a panel study of management school graduates*¹², com um esboço da teoria sobre as âncoras de carreira que seria apresentada por Schein quatro anos depois no livro *Career dynamics: matching individual and organizational needs*¹³. Ao examinar as decisões de carreira do grupo, tais como deixar um emprego ou fazer um novo curso, Schein encontrou padrões que lhe sugeriram a existência de subgrupos dentro do grupo pesquisado. Naquele primeiro momento, Schein (1974) encontrou cinco âncoras de carreira: as pessoas motivadas pelas competências técnico/funcional, pelas competências gerenciais, pela segurança/estabilidade, pela criatividade e por autonomia/independência. Mais tarde, Schein (1996) acrescenta outras três âncoras à lista: serviço/dedicação a uma causa, desafio puro e estilo de vida.

Nesse trabalho, Schein esboça algumas das principais teorias que seriam amadurecidas em *Career Dynamicss*. Na obra, ele define carreira como o duplo sentido de um indivíduo que possui uma ocupação – a carreira interna – e a organização tentando criar oportunidades de desenvolvimento para o empregado construir sua vida profissional – a carreira externa. Para Schein, numa “perspectiva de desenvolvimento de carreira” seria impossível separar as carreiras interna e externa (SCHEIN, 1978a).

Recuperando o que Hughes (1937) havia descrito como carreiras subjetiva e objetiva, Schein escreve no relatório de 1974 que a trajetória de uma pessoa deve ser entendida em duas

¹¹ No português, “O indivíduo, a organização e a carreira: um esquema conceitual”.

¹² Em tradução livre: Âncoras de carreira e caminhos de carreira: um painel com graduados na escola de gestão.

¹³ No português, Dinâmica de carreira: combinando as necessidades do indivíduo e da organização.

dimensões: (1) a do indivíduo (suas necessidades, motivações e aspirações em relação ao trabalho) e (2) as expectativas da sociedade sobre as recompensas financeiras e de status que o indivíduo terá numa determinada carreira. “Em outras palavras, a carreira reflete tanto as definições do indivíduo quanto da sociedade sobre que atividades valem a pena possuir ao longo da vida” (SCHEIN, 1974, p. 6).

Também oriunda do MIT, a professora Lotte Bailyn publicou em 1979, com a colaboração de Schein, um estudo que procurava entender os padrões de carreira de um grupo bem sucedido de ex-alunos que se encontrava no meio da carreira. Foram enviados questionários para as turmas do MIT formadas em 1951, 1955 e 1959 (total de 2223), sendo obtidas 1366 respostas. Bailyn concluiu que o desenvolvimento de carreira de uma pessoa depende de como suas necessidades, talentos e valores combinam com as demandas do emprego. Haveria um processo contínuo de acomodação entre o indivíduo e seu ambiente de trabalho (BAILYN, 1979).

John Van Maanen (1972, 1977 e 1979), outro pesquisador do MIT, começou seus estudos interessado no processo de socialização de novos integrantes a um grupo e nos aspectos que levavam as pessoas a terem um compromisso de longo prazo com as empresas. Suas pesquisas sobre carreiras resultam numa série de artigos escritos em parceria com Schein (1977) e com Schein e Bailyn (1977) e no *Working paper career games: the formal, contextual and operational rules of play*¹⁴ (MAANEN, 1980), no qual define as regras para o que seria uma carreira de sucesso.

A contribuição dos professores do MIT para os estudos de carreira foi além das suas próprias pesquisas. De 30 de abril a 2 de maio de 1978, um grupo de 23 pesquisadores de universidades americanas e europeias se reuniu na sede da instituição, em Cambridge, Massachussets, para a primeira *Career Research Conference*¹⁵, organizada por Edgar Schein. Os objetivos eram elucidar o estágio de pesquisa desse campo que “estava crescendo” (SCHEIN, 1978b p. 1), detectar necessidades para que as pesquisas avançassem e, por fim, criar uma rede de pesquisadores sobre carreira.

Estavam no encontro nomes que seriam depois considerados fundamentais para os estudos de carreira, como o próprio Schein, Robert Rapoport, Douglas e Francine Hall. As discussões

¹⁴ Os jogos de carreira: as regras formais, contextuais e operacionais para se jogar (tradução da autora).

¹⁵ Em português, Conferência para pesquisa de carreira.

giraram em torno de questões como o conceito de vida pessoal e suas várias dimensões, o papel dos mentores e se a família seria aliada ou inimiga da organização. Segundo consta no relatório que Schein escreveu sobre o encontro, o grupo tomou uma posição crítica sobre a escassez de pesquisas dedicadas às carreiras de minorias. Naquela época, os pesquisadores estariam concentrando seus estudos em homens, MBAs, professores, executivos e militares (SCHEIN, 1978b).

1.2.2 Hall e as carreiras proteanas

Na época da conferência no MIT, Douglas (TIM) Hall, então chairman do Departamento de Comportamento Organizacional da Universidade Northwestern, que havia obtido seu doutorado pelo MIT em 1966, já havia feito sua primeira contribuição significativa aos estudos de carreira com o livro *Careers in Organizations*¹⁶ (1976). Nessa obra, Hall lançou o conceito das carreiras proteanas, numa alusão a Proteus, deus da mitologia grega que mudava de aparência conforme a circunstância:

A carreira proteana é um processo no qual a pessoa, não a organização, está no comando. Ela consiste de uma variedade de experiências de educação, treinamento, passagem por várias empresas, mudanças de campo de trabalho etc. A carreira proteana não é o que acontece a uma pessoa numa organização. O controle de suas escolhas de carreira e a busca por auto-realização são elementos integradores de sua vida. O critério de sucesso é interno (sucesso psicológico), não externo (HALL, 1976, p. 201).

A carreira proteana, segundo Hall, seria o resultado de “uma nova ética de carreira” (1976, p. 200) que estava surgindo. Para ele, carreira seria “uma sequência de experiências de trabalho ao longo da vida” (1976, p. 200), numa trajetória percorrida por um profissional capaz de adaptar seu conhecimento, habilidades e competências a cada novo contexto econômico, social e tecnológico. O profissional com carreira proteana teria tomado consciência de que teria que ser proativo em busca dos seus valores, necessidades e interesses.

Hall estava colocando em xeque o modelo tradicional de carreira baseado na noção de emprego herdada da sociedade industrial, pela qual o empregado faz uma troca com a organização: ele se dedica e é fiel e, como recompensa, recebe segurança e estabilidade (BENDASSOLI, 2009). Neste novo mundo não haveria mais espaço para o relacionamento linear e estável entre o indivíduo e a organização – progressão hierárquica, recompensas extrínsecas, lealdade em troca de segurança (SULLIVAN; BARUCH, 2009).

¹⁶ Em português, Carreiras nas organizações.

O modelo tradicional de carreira, argumenta Hall, não cabia mais numa economia em crescente globalização, uso de tecnologias e mudanças constantes dos anos 1970. As organizações estavam se transformando por meio de “fusões, aquisições, crescimento exponencial, demissões em massa, redução de camadas do organograma, reinvenção da missão e tantas outras mudanças fundamentais” (HALL, 2002a, p. 6). Havia ainda os processos de terceirização (LACOMBE, 2009), que provocaram o enxugamento de estruturas organizacionais e estremeceram ainda mais a relação entre patrões e empregados. Sullivan e Baruch (2009) citam reportagem do jornal norte-americano *The New York Times* na qual as massivas demissões realizadas pelas organizações naquele período criaram os “empreendedores forçados”, pessoas que criaram “emprego para elas mesmas” (*Id.*, 2009, p. 2 e 3).

As atitudes proteanas estão positivamente correlacionadas com personalidade proativa, autenticidade na carreira, abertura a experiências e orientação a objetivos (BRISCOE; HALL; DEMUTH, 2006). Conforme aponta Hall (2002), a carreira proteana é caracterizada por duas variáveis:

- Autogestão da carreira: o profissional assume o controle de seu destino profissional e cria as próprias oportunidades de desenvolvimento.
- Carreira orientada por valores: o profissional prioriza os próprios valores ao estabelecer prioridades e objetivos e o sucesso é definido a partir de critérios próprios, não da empresa nem do mercado.

Como decorrência dessas variáveis, o profissional com carreira proteana pode apresentar atitudes como mudança frequente, intensa renovação de competências e autonomia nas decisões.

1.2.3 Arthur e as carreiras sem fronteiras

Dois lançamentos importantes para as bibliotecas de carreira foram registrados na década de 80. O primeiro aconteceu em 1986 quando Douglas Hall lançou o livro *Career development in organizations*¹⁷, no qual estuda tanto o planejamento de carreira (feito pelo indivíduo) quanto a gestão de carreiras (feito pela empresa). Para o autor, nas novas carreiras, essas duas

¹⁷ Em português, Desenvolvimento de carreira dentro das organizações.

facetas se complementam e se reforçam uma à outra. O segundo lançamento veio três anos depois, quando os maiores especialistas no assunto se reuniram para escrever o *Handbook of the career theory*¹⁸, organizado por Michael Arthur, Douglas Hall e Barbara Lawrence. Os novos modos de enxergar a carreira são analisados pelas lentes de psicólogos, sociólogos, antropólogos, teóricos de organizações, economistas e cientistas políticos.

Essa coletânea do que havia de mais moderno nos estudos de carreira colocou em cena um novo nome: Michael B. Arthur, professor da Suffolk University, de Boston, Estados Unidos. Arthur se tornaria referência fundamental em qualquer estudo de carreira posterior. Dois conceitos surgiram de suas publicações. O primeiro foi o de carreiras inteligentes, inspirado nos estudos de James Brian Quinn, autor da expressão “empresa inteligente”, que seria “aquela capaz de destruir a hierarquia, romper com os degraus dos organogramas, terceirizar o que não é sua competência principal e se concentrar naquilo que faz de melhor” (ARTHUR *et al*, 1995, p. 7).

As empresas inteligentes seriam dotadas de três distintas competências: uma cultura capaz de assimilar a contribuição de seus funcionários (*know-why*), o conhecimento técnico (*know-how*) para realizar o trabalho e uma rede de relacionamentos que dá acesso aos recursos externos (*know-who*).

Da mesma forma, segundo Arthur *et al* (1995), seriam as carreiras inteligentes. Num mundo em que o indivíduo assume o controle de sua vida profissional, ele precisaria desenvolver competências transferíveis de uma companhia para outra sempre que mudasse de emprego. As competências do *knowing why* (identidade e motivação individual), do *knowing how* (habilidades para o trabalho) e *knowing whom* (relacionamento interpessoal) formariam o capital de carreira que o profissional acumularia por meio da educação, trabalho e experiências (ARTHUR *et al*, 1995).

A segunda contribuição de Arthur veio em 1996, quando ele lança com Denise Rousseau e mais um time de pesquisadores das universidades Harvard e do MIT o livro *The Boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*¹⁹. O termo “carreiras sem fronteiras”²⁰ passa a ser atribuído aos profissionais que se opõem à carreira do tipo tradicional

¹⁸ Em português, Manual de teoria de carreiras.

¹⁹ As carreiras sem fronteiras: o novo emprego para a nova organização.

²⁰ O termo “carreira sem fronteiras” foi usado, pela primeira vez, por Arthur em 1994 em artigo no *Journal of Organizational Behavior*.

pelo fato de não estarem confinados às fronteiras de uma única organização, emprego, ocupação, região ou domínio de expertise (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996).

As carreiras sem fronteiras teriam seis diferentes significados: (1) quando a carreira se move através de fronteiras entre distintos empregadores; (2) quando a carreira extrai valor fora do atual emprego; (3) quando a carreira é sustentada por redes de relacionamentos; (4) quando se quebram as barreiras da carreira tradicional, como o discurso hierárquico e o progresso contínuo; (5) quando a pessoa rejeita oportunidades de carreira por razões pessoais ou familiares; e (6) quando o ator da carreira percebe um futuro sem fronteiras apesar de obstáculos estruturais (ARTHUR, 1994).

Dez anos depois, ao revisar o conceito em parceria com Sullivan (2006), Arthur argumenta que as carreiras sem fronteiras, além de não encontrarem barreiras físicas, também não encontram barreiras psicológicas. Em outras palavras, os profissionais sem fronteiras se sentiriam confortáveis tanto com movimentações físicas (troca de emprego e empresa) quanto psicológicas (criar e sustentar relacionamentos ativos além da fronteira da empresa).

Essas duas variáveis das carreiras sem fronteiras podem ser assim definidas (BRISCOE *et al*, 2006):

- Mobilidade física: aparece quando a pessoa deseja trabalhar para várias empresas; ela se compromete com o trabalho quando percebe que está se desenvolvendo.
- Mobilidade psicológica: aparece nos indivíduos que preferem interagir com outras pessoas, que se sentem motivados por novas experiências, situações e aprendizado no trabalho; que possuem um olhar para além das fronteiras de sua atual empresa.

O conceito cunhado por Arthur e Rousseau (1996), não passou sem críticas. Hall (2002), por exemplo, propõe que nenhuma carreira será totalmente sem fronteiras, apesar de as barreiras organizacionais, sejam elas de cargos ou localização, estarem mais permeáveis às mudanças do que no passado. As carreiras, mesmo sob controle do profissional, continuariam tendo uma dimensão dentro da empresa.

1.3 O atual estágio das pesquisas

Após 50 anos de observações e estudos, Schein (2007) constata que o campo de carreira tem crescido e se diversificado. O pesquisador americano credita esse fato à crescente importância das carreiras em um “mundo cada vez mais global, complexo, diverso, e individualista” (SCHEIN, 2007). Ao escrever o prefácio para o *Handbook of career studies*²¹ (GUNZ; PEIPERL, 2007), Schein constata a diversidade de assuntos e de pesquisadores presentes nas mais de 600 páginas do livro. À medida que as empresas se tornam mais complexas, que a expectativa de vida avança e que as mulheres se consolidam profissionalmente, novos campos de pesquisa estão surgindo.

As principais correntes de pesquisas atuais estão voltadas para o indivíduo e sua carreira – personalidade, escolhas, família, aposentadoria etc. –, para a importância do contexto – redes de relacionamento, carreiras globais, *mentoring*²² etc. – e para a relação entre carreiras e instituições²³ – contrato psicológico, carreiras além das culturas e demografia (SULLIVAN; BARUCH, 2009).

O conceito de que carreira não é uma ocupação, ou uma sequência de funções remuneradas, parece estar incorporado ao vocabulário, mesmo de documentos não acadêmicos. Em 2002, a Unesco, a agência da ONU para educação, ciências e cultura, publicou sua definição de carreira como

[...] a interação entre o papel profissional e outros papéis, incluindo trabalhos pagos ou não, ao longo da vida de uma pessoa. Cada indivíduo cria seu padrão de carreira à medida que toma decisões sobre educação, trabalho e família²⁴ (POST *et al*, 2002, p. 5).

Trata-se de um conceito que incorpora o que escreveu Hall (2002, p. 12): “Carreira é a percepção individual de uma sequência de atitudes e comportamentos associados a experiências de trabalho e outras atividades ao longo da vida de uma pessoa.”

²¹ Em português, Manual dos estudos de carreira.

²² *Mentoring* é um tipo de relacionamento no qual um colega mais experiente apoia uma pessoa mais jovem por meio de feedback, suporte e atribuição de responsabilidades (“allocation”). Suporte psicológico e resultados positivos para a carreira emergem do processo (HALL *et al*, 2008).

²³ Instituição sendo entendida como *establishments of relative permanence of a distinctly social sort* (HUGHES, 1939, *apud* JONES; DUNN, p. 438) ou, em português, como o estabelecimento de vínculos permanentes em um determinado grupo social.

²⁴ *Career: The interaction of work roles and other life roles over a person's life span including both paid and unpaid work in an individual's life. People create career patterns as they make decisions about education, work, family and other life roles.*

Os tópicos que emergem para futuros estudos estão relacionados ao declínio da fertilidade e ao envelhecimento da população, à crescente influência no ambiente de trabalho das gerações X e Y²⁵, à crise de meia idade das mulheres e sua busca por significado, resiliência de carreira, recusa às promoções e o fato de o mercado de trabalho ainda insistir no preconceito de idade (CASCIO, 2007). “A boa notícia é que o campo de estudos de carreira está vivo e bem, crescendo rapidamente” (SCHEIN, 2007, p. 11).

1.4 Estágios de vida e de carreira

O ciclo de vida de uma pessoa pode ser visto como uma série de estágios pelos quais a pessoa passa, sendo que cada estágio seria marcado por características diferentes. Segundo Miller e Form (1951, *apud* HALL, 1976), uma pessoa passa por cinco megaciclos ao longo da vida:

- Crescimento (nascimento até os 14 anos): compreende as fases da fantasia, do surgimento dos interesses e das habilidades.
- Exploração (15-24 anos): a partir do autoconhecimento, faz escolhas profissionais e ingressa no mercado de trabalho.
- Estabelecimento (25 a 44 anos): se a pessoa encontrou um trabalho apropriado, ela passa a buscar a estabilidade.
- Manutenção (45 a 64 anos): tentativa de assegurar o que foi conquistado.
- Declínio (acima de 65 anos): com o declínio físico e mental, a pessoa tende a desacelerar no trabalho e, a partir dos 71, encerra suas atividades, passando à aposentadoria.

Quanto à carreira, as teorias tradicionais referem-se a três estágios entre os 25 e os 65 anos: exploração, estabelecimento e manutenção (SUPER, 1957 *apud* COHEN, 1991). As pesquisas mais recentes, porém, especialmente as conduzidas por Hall sobre as carreiras proteanas, argumentam que os estágios de carreira não funcionam mais como antigamente. Num ambiente muito mais dinâmico do que no passado, no qual o aprendizado contínuo seria pré-requisito para o sucesso, não se pode mais falar, por exemplo, em manutenção e declínio em relação à carreira de profissionais maduros (HALL, 1988).

²⁵ Respectivamente, as pessoas nascidas de 1965 a 1977 e de 1978 até o início dos anos 90.

Além disso, atualmente, os estágios estariam se mesclando uns com os outros, assim como podem repetir-se mais de uma vez. Balbinoti (2003) argumenta, por exemplo, que o atual megaciclo do desengajamento deve combinar todos os demais, pois o indivíduo

[...] deve pensar em desenvolver novos papéis não ocupacionais (crescimento), procurar um lugar apropriado onde se retirar (exploração), realizar atividades que ele sempre quis fazer (estabelecimento), continuar a fazer as atividades que ele sempre amou fazer (manutenção) e reduzir suas horas de trabalho (desengajamento).

Hall (1976) organizou a carreira em três estágios: início, meio e fim (QUADRO 1). No começo da carreira, o indivíduo desenvolve suas habilidades, se especializa, apresenta criatividade e inovação; troca de área a cada 3 a 5 anos. No meio, o profissional desenvolve os mais jovens, busca treinamentos que integrem suas habilidades, desenvolve uma visão ampla do trabalho e da empresa e troca de função. No terceiro estágio, seu papel muda para o de conselheiro/mentor e começa a estabelecer atividades fora da organização. Em cada um dos três estágios, o profissional enfrentaria determinadas necessidades sócio-emocionais.

Quadro 1 – Os três estágios de carreira de Hall

Estágio de carreira	Tarefa	Necessidades sócio-emocionais
Início	1. Desenvolver habilidades	1. Apoio
	2. Tornar-se especialista	2. Autonomia
	3. Criatividade, inovação	3. Lidar com a rivalidade e competição
	4. Mudar de área entre 3-5 anos	
Meio	1. Treinar e desenvolver os mais jovens	1. Angústia, medo, cansaço e consciência do tempo limitado
	2. Integrar suas competências	2. Autoconhecimento sobre valores, mortalidade, família e trabalho
	3. Desenvolver visão ampla do trabalho e da empresa	3. Reduz a competitividade e autoindulgência
	4. Mudar de emprego para adquirir novas competências	4. Entende e supera os medos da meia idade
Fim	1. Mudança de papel de poder para conselheiro, guia, mentor	1. Coloca sua experiência como uma plataforma para outros
	2. Começa uma nova atividade fora da empresa, às vezes de meio período	2. Aceita que cada um vive seu próprio ciclo
		3. Gradualmente se afasta da empresa

Fonte: Adaptado de Hall (1976, p. 90).

Embora as denominações possam variar, tanto os estágios de vida de Miller e Form (1951) quanto os estágios de carreira de Hall (1976) mencionam que ocorre uma ruptura na vida profissional por volta dos 60 anos. Algumas pessoas param de trabalhar (aposentadoria), outras reduzem as horas de trabalho e outras assumem novas carreiras ou papéis na sociedade.

1.5 Carreira subjetiva

Nas últimas décadas, fenômenos como a globalização e mudanças constantes têm se refletido na experiência das pessoas no trabalho. Na medida em que as organizações mudam de “burocracias piramidais, rígidas e densas para redes flexíveis” (SENNETT, 2000, p. 176) em constante transformação, as pessoas não conseguem se identificar²⁶ com um trabalho em particular ou com um único empregador. As narrativas de carreira – conforme a SEÇÃO 4.1 desta Fundamentação Teórica - surgiram como uma forma de elas darem sentido a essa nova complexidade, e à constante necessidade de adaptação no ambiente de trabalho (HALL, 1996). Na década de 30 do século passado, quando separou a carreira em objetiva (aquela que é validada pelo ambiente externo) e subjetiva, Hughes (1937, p. 413) definiu esta última como “uma perspectiva em movimento na qual a pessoa vê sua vida como um todo e interpreta o significado dos vários atributos, ações e coisas que acontecem a ela.”

Essa “perspectiva em movimento” teria uma dimensão temporal, sendo, portanto, uma forma de narrativa de carreira:

Indivíduos não apenas estão encontrando sentido em suas carreiras por meio da narrativa; eles criam sua carreira subjetiva ao contar sua vida, tecendo uma estória de carreira com o material disponível, materiais estes que são também narrativas (BLENKINSOPP, 2010, p. 11).

Se a narrativa de carreira é a carreira subjetiva, como elas estão relacionadas à carreira objetiva? Pesquisadores têm argumentado que os sinais externos que davam sentido à carreira no passado não estão mais disponíveis e a criação de uma carreira de sucesso é agora um processo pessoal de aprendizado e desenvolvimento, a carreira objetiva teria deixado de existir (BLENKINSOPP, 2010).

²⁶ Sennett (2000) entende que a identidade se origina no conflito entre como os outros veem a pessoa e como ela vê a si própria.

Em outras palavras, a carreira subjetiva teria se tornado toda a carreira. A narrativa de carreira se misturaria à carreira que está sendo narrada. Importante salientar que a narrativa de carreira oferece contribuições para o entendimento das quatro propriedades principais das carreiras subjetivas (KHAPOVA *et al*, 2007):

- A dualidade entre a carreira subjetiva e objetiva;
- A interdependência entre os dois lados da carreira;
- A perspectiva de tempo sem a qual a carreira subjetiva não pode ser adequadamente apreendida;
- O reconhecimento das múltiplas dimensões de carreira, seja como avanço, aprendizado, estilo de vida e sobrevivência.

A narrativa tem sido usada especialmente em situações de aconselhamento de carreira. Essa técnica apoia o processo na medida em que as pessoas expõem sua história, mapeiam os principais fatos e chegam a conclusões únicas (CHOPE; CONSOLI, 2007). Assim, o indivíduo constrói sua carreira subjetiva durante o próprio processo de narrativa. Em outras palavras, as pessoas constroem sua autobiografia a partir da contínua interpretação e reinterpretação de suas experiências.

1.6 Carreira pública e carreira privada

Nos anos 50, o sociólogo Irving Goffman deu início a uma série de estudos sobre as interações entre os indivíduos. Em 1953, ele escreveu sobre a gestão que as pessoas fazem das informações que desejam passar aos outros. Segundo ele, a pessoa que comunica pode esconder informação, dar informação insuficiente ou mesmo dar informação errada quando acredita que o receptor não é de confiança (GOFFMAN, 1953).

Nos encontros sociais, o que estaria em jogo não é a totalidade da pessoa humana, mas uma de suas dimensões, como o status social exercido naquele momento. Goffman (1951) detectou dois tipos de símbolos de status profissional. O primeiro são os diplomas e a experiência. No início de um relacionamento de trabalho, a confiança é depositada frequentemente sobre esses símbolos. O segundo tipo vem das relações de trabalho estabelecidas e serve para marcar os níveis de prestígio e poder dentro de uma organização formal.

Há ainda os símbolos de status de classe, que representam um papel que é menos claramente controlado que os símbolos profissionais, mas que teriam maior significado. Por conta disso, pessoas com a mesma posição social se comportariam de forma bastante comum a todos os ocupantes da mesma posição.

Com base nos estudos de Goffman (1951, 1953, 1961), Arthur *et al* (1996) concluíram que toda carreira tem um lado pessoal e outro público. Nas questões íntimas do sujeito estão a imagem de si próprio e sua percepção de identidade. Já os aspectos oficiais e legais da carreira são acessíveis publicamente. Schein (1968), em seus primeiros textos sobre carreira, fala sobre o *self* construído socialmente como um conjunto de crenças, percepções e reivindicações que determinam um papel que se espera ser representado pelas pessoas numa determinada situação social. Essas regras básicas de conduta e interação seriam culturalmente determinadas, mas ainda deixariam cada indivíduo com uma ampla margem sobre como deseja representar a si mesmo e quanto de status vai reclamar para si (MEAD, 1934; BECKER 1961; GOFFMAN, 1955, 1957, 1959 *apud* SCHEIN, 1968).

Ainda sobre as interações sociais, outro tema estudado por Goffman (1956) foi o embaraço, descrito como uma sensação de desconforto que pode emergir das relações entre indivíduos. A simples possibilidade de que esse sentimento possa emergir inibe os indivíduos durante os encontros sociais de modo a evitar possíveis ações que possam ser consideradas problemáticas e contribuir para desacreditá-los socialmente. O sentimento de embaraço desempenharia, portanto, um papel importante no envolvimento dos atores com valores e convenções existentes na organização social (MARTINS, 2008).

2 EXECUTIVO: O ‘HOMEM DA COMPANHIA’²⁷

Executivo é alguém que tem um trabalho de gestão numa organização. Os primeiros registros da sua existência são do século XVIII, na Europa, nas companhias marítimas inglesas (SAMPSON, 1996). Em 1916, Henry Fayol publicou na França o livro *Administration industrielle et generale*²⁸, no qual escreveu que os gerentes executavam cinco funções: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar (DUNLEY, 1965). As pesquisas modernas concordam que são quatro as funções dos executivos: planejamento, organização, liderança e controle (ROBBINS., 1999, p. 3).

Peter Drucker (1976), que é considerado como o pai da administração moderna, escreveu 479 páginas do livro *Practice of management*²⁹ para responder qual é o papel do executivo. Ao final, numa síntese de seu pensamento, conclui que o executivo tem duas tarefas específicas: (1) fazer com que o todo seja maior do que a soma das partes e (2) harmonizar em cada decisão e ação os requisitos imediatos e de longo prazo. Teria ainda cinco operações básicas: estabelecer objetivos (o que requer equilíbrio entre presente/futuro, objetivo final/meios disponíveis); organizar (habilidade analítica); motivar e comunicar (habilidades sociais, senso de justiça); estabelecer metas (sem abusar do controle sobre as pessoas) e desenvolver pessoas. (DRUCKER, 1976).

Os executivos também podem ser definidos pelas habilidades e competências que precisam ter para realizar sua tarefa com sucesso. Segundo Katz (1974), são três as habilidades gerenciais essenciais:

- Habilidades técnicas: a capacidade de aplicar um conhecimento na prática.
- Habilidades humanas: capacidade de trabalhar com outras pessoas, entendê-las e motivá-las.
- Habilidades conceituais: capacidade mental para analisar e diagnosticar situações complexas.

A abordagem de Katz (1974) dá enfoque ao que o executivo faz, em vez de se preocupar com suas características inatas. Em *O gerente eficaz*, Drucker (1984) segue a mesma linha de

²⁷ Título emprestado do livro de Anthony Sampson.

²⁸ Publicado em inglês em 1929 como *General and industrial management*; pode ser traduzido para o português como *Gestão geral e industrial*.

²⁹ Em português, *A prática da gestão*.

raciocínio. O livro adota duas premissas: a de que a tarefa do gerente é ser eficaz e que a eficácia pode ser aprendida. Para o autor, um gerente é qualquer trabalhador com conhecimento que, em virtude de sua posição, impacta diretamente o resultado da empresa. E conclui: o gerente deve tomar decisões e assumir responsabilidades. Não importa se o cargo é de chefe de repartição ou de presidente, Drucker (1994) afirma que suas funções básicas são: organizar, integrar, motivar e julgar.

Essas funções básicas começaram a ser desenhadas ainda no século XVIII, como veremos na próxima seção.

2.1 A História dos Executivos

O ano era 1792 e Charles Lamb tinha 17 anos quando entrou como guarda-livros na Companhia das Índias Orientais, empresa que dominou o comércio mundial durante dois séculos e meio, a partir da licença concedida em 1600 pela rainha Elizabeth I. Lamb era cronista e tornou-se o primeiro “homem da companhia documentado por completo” (SAMPSON, 1996, p. 34) em ensaios e cartas. Seus escritos descrevem a rotina do escritório, onde trabalhava seis horas por dia sem muita rigidez ou esforço. Cerca de duas décadas depois, foi promovido: a carga de trabalho diminuiu e o salário dobrou. Quando se aposentou por problemas de saúde, depois de 30 anos de trabalho, teve direito a pensão de dois terços do salário.

A Companhia das Índias não foi a única corporação daquela época, mas foi com certeza a mais importante. Seus acionistas eram donos de navios, mercadores e bucaneiros³⁰ privados que controlavam o comércio com a Índia e a China. Os donos se organizavam em torno de um conselho de diretores, mas “tanto empregados quanto investidores gostavam de personificar a Companhia em seu presidente” (*Ibid.*, p. 31). No começo, Sir Christopher Clitherow dirigia o escritório londrino da companhia a partir de sua mansão privada. Para manter o monopólio no comércio com o oriente, a empresa foi hábil em reunir, ao longo de sua história, uma tradição de homens fiéis. Um deles foi o escritor Thomas Love Peacock, que fez ali uma carreira bem-sucedida. Uma das inovações de Peacock foi organizar a rota que passou a levar uma vez por mês a correspondência para a Índia, em vez de duas vezes por ano, como era feito até então (SAMPSON, 1996).

³⁰ Tipo de pirata.

Embora, como visto, os executivos já existissem na prática, o conceito de administrador de empresas começou a aparecer somente na metade do século XIX. Sampson (1996, p. 36) escreve que “o aumento do tamanho das companhias resultante da Revolução Industrial tirou os donos do controle direto da força de trabalhadores.” O administrador emergiu no espaço entre empregados e empregadores. No romance *Dombey and Son*, publicado em 1848, um dos principais personagens criados por Charles Dickens é o gerente James Carker. Com a morte do filho, que o sucederia, o proprietário Dombey delega a Carker a gestão do negócio, mas este foge com sua mulher e deixa a empresa em péssima situação. “Carker é o precursor do moderno executivo, o administrador com interesses bem diferentes dos do proprietário, que pode assumir o controle quando a família enfraquece”. (*Id.*, p. 37).

No Século XIX, a expansão das ferrovias na Europa e nos Estados Unidos fez surgir uma nova onda de executivos. Muitas companhias inglesas foram buscar seus gerentes dentre os oficiais reformados do Exército. Na hierarquia das ferrovias, o gerente-chefe era o agente ferroviário, a autoridade responsável pela pontualidade, segurança e obediência de seus funcionários, na maioria das vezes operando longe da sede. Com o tempo, muitas ferrovias se tornaram empresas gigantescas, tendo que criar uma complexa estrutura formada por técnicos, gerentes e diretores. (SAMPSON, 1996).

No começo do século XX, enquanto empresas e arranha-céus cresciam em cidades como Londres e Nova Iorque, os executivos começavam a se destacar como uma nova classe social. A partir de 1909, eram até mesmo representados por uma Associação Nacional do Gerente de Escritório, nos Estados Unidos. “Quando o secretário da Standard Oil Company vai do terceiro para o quarto andar, põe seu chapéu e faz a jornada como se estivesse desempenhando uma missão cerimoniosa”, escreveu um jornalista na virada para o século XX (LAWSON, 1906, p.18, *apud* SAMPSON, 1996, p. 57).

Criada por John D. Rockefeller em 1883, a Standard Oil tinha executivos que sempre vestiam paletós e gravatas e jamais usavam o prenome no escritório. O “colar da Standard Oil” era uma metáfora usada na época para demonstrar a capacidade da empresa de ter funcionários dedicados. Tal “colar” seria rebitado em cada novo contratado e só podia ser removido junto com sua cabeça (LAWSON, 1906, p. 8, *apud* SAMPSON, 1996, p. 59). O “colar” foi o precursor da moderna metáfora “vestir a camisa”, muito usada nos dias atuais para explicar o relacionamento próximo entre o funcionário e a empresa.

Apesar de sua ascensão como classe social, em breve os executivos se veriam obrigados a se enquadrar dentro de normas e processos que começariam a reger as empresas a partir das primeiras décadas do XX, como veremos a seguir.

2.1.1 O executivo-cientista

O sistema fabril nascido no início do século XVIII, graças à força do vapor, fez surgir o conceito de “divisão do trabalho”, termo utilizado por Adam Smith no livro *A Riqueza das Nações*, de 1776. Na sua célebre descrição de uma fábrica de alfinetes, “um homem puxa o fio de arame, outro o endireita, um terceiro o corta, um quarto o aponta, um quinto o afia nas extremidades para receber a cabeça; preparar a cabeça requer duas ou três operações distintas...” (SMITH, 1776, *apud* LUX, 1993, p. 27). Além de reduzir o tempo gasto nas operações, aumentar a produtividade e reduzir o custo de produção – que permitiu o nascimento da produção em massa no fim do século XVIII –, a divisão do trabalho exigia profissionais capazes de tomar as decisões sobre quem faria o quê, quando e em quais condições.

Era preciso ter coordenação e controle – e quem ofereceu isso aos executivos foi Frederick Winslow Taylor, o engenheiro que desenvolveu a administração científica por meio de experimentos no chão de fábrica. Taylor foi, ele próprio, um profissional que fez carreira corporativa, passando por várias empresas e funções. Na Midvale Steel Company, onde entrou em 1878, aos 23 anos, como um “trabalhador comum, não qualificado”, mas sendo depois promovido a chefe de turma e de fábrica, ele iniciou algumas de suas pesquisas mais importantes (SAMPSON, 1996).

A sistematização de processos e de tarefas fabris apresentada por Taylor criou uma geração de gerentes preocupados em reafirmar sua autoridade e status sobre os operários – agora eles detinham a chave da eficiência –, mas também abriu caminho para Henry Ford conceber sua linha de montagem e a produção em massa de automóveis (GABOR, 2001). Ford exigia submissão de seus executivos e os demitia quando se tornavam poderosos demais. “Às vezes são os homens ‘lá de cima’³¹ que mais precisam ser reformados – e são sempre os últimos a reconhecer isso”, teria dito, numa citação de Sampson (1996, p. 62).

³¹ Destaque do autor.

Enquanto Taylor desenvolvia suas pesquisas nos Estados Unidos, Henri Fayol defendia princípios semelhantes na Europa. Fayol foi o primeiro a definir as funções básicas do administrador: planejar, organizar, controlar, coordenar e comandar - POCCC. Ao mesmo tempo, relacionou 14 princípios básicos, entre os quais divisão do trabalho, autoridade e disciplina.

A Primeira Guerra Mundial fortaleceu o poder dos homens de empresas estudados por Taylor e Fayol, fossem eles oriundos do petróleo, automóveis ou máquinas. Sua capacidade de planejamento e produção havia contribuído para a vitória aliada comandada pelos Estados Unidos. Os gerentes trocaram o terno listrado, os punhos de linho e o relógio com corrente do final do século XIX pelas camisas brancas e ternos escuros dos vendedores da IBM (SAMPSON, 1996).

Arranha-céus foram construídos para abrigar seguradoras, bancos e sedes de corporações. Em 1904, o então jovem arquiteto Frank Lloyd Weber projetou o edifício Larkin, em Buffalo, nos Estados Unidos, de forma a permitir o controle sobre os funcionários de uma empresa de reembolso postal. Seguindo os princípios tayloristas, até mesmo os assentos foram projetados para proporcionar um mínimo de movimento.

Livros e filmes começaram a representar a vida nas empresas – e muitas vezes, ela era vista como sem alma, inumana ou absurda. Um exemplo foi dado por Charles Chaplin no filme *Tempos Modernos* (1936), que é considerada uma crítica bem humorada tanto de Taylor quanto de Ford. Numa das sequências mais famosas, o personagem Carlitos é um operário que tenta desesperadamente acompanhar o ritmo da linha de montagem. Nos escritórios, a situação não parecia diferente. Nos anos 20, o industrial alemão Walther Rathenau, advertia que “as horas de trabalho tornaram-se mais longas; o homem de negócios, o empregado e o homem de saber começaram a passar o dia inteiro longe de casa; toda a comunidade do lar foi rompida.” (RATHENOU, 1921, *apud* SAMPSON, 1996, p. 81).

2.1.2 O executivo se humaniza

Como resposta à administração científica, surge nos anos 20 o movimento das relações humanas, pela qual “o homem deveria ser percebido como um todo, pois desconsiderar a natureza do trabalhador resultava em baixa qualidade do trabalho produzido e reduzida adesão

à organização” (CASADO, 2002, p. 250). Os históricos experimentos de Hawthorne, na Western Electric, de 1927 a 1932, conduzidos por Elton Mayo e Fritz Roethlisberger, plantaram as sementes para as primeiras teorias sobre motivação que surgiriam décadas depois. O primeiro objetivo da pesquisa em Hawthorne era descobrir se a iluminação na fábrica tornava os trabalhadores mais produtivos, mas logo evoluiu para detectar os aspectos psicológicos que influenciavam a produtividade. (CASADO, 2002; GABOR, 2001).

Enquanto Mayo e Roethlisberger interpretavam os estudos feitos em Hawthorne, os executivos tentavam salvar as empresas da crise de 1929, que arrasava a economia norte-americana. Para os executivos que continuavam empregados, a Grande Depressão³² exigia que buscassem novos produtos e mercados. Walter Teagle, dono da Standard Oil de New Jersey, disse em 1929 que “o primeiro dever de um executivo é defender a continuidade da administração eficiente.” (SAMPSON, 1996, p. 87).

O executivo Chester Bernard, rapaz de família pobre que estudou em Harvard e fez carreira na AT&T, chegando a presidente da subsidiária NJBT (New Jersey Bell Telephone), preocupava-se em se distanciar das visões mecanicistas de Taylor. Em 1938, lançou o livro *The Functions Of The Executive*³³, no qual descrevia a empresa como um “sistema social complexo”. Chester se interessava com o elemento humano da organização e com a abordagem comportamental. Um dos principais desafios do gestor, segundo ele, era lidar com os lados irracional e emocional do comportamento humano. (GABOR, 2001).

As duas Grandes Guerras deixaram como legado novas tecnologias, produtos e mercados. Cada vez maiores e mais complexas, as fábricas exigiam decisões urgentes e, para tomá-las, os gerentes podiam contar com as novíssimas máquinas de escrever, calcular e endereçar, com os tabuladores e os modelos matemáticos de controle de produção e qualidade, além dos cartões perfurados e das máquinas que enriqueceram a IBM. Contam os historiadores que Thomas Watson, o famoso fundador da International Business Machine, chegou a ter o maior salário dos Estados Unidos na década de 30, maior até que o de Alfred Sloan, o lendário presidente da General Motors, e de artistas como Janet Gaynor, a primeira a receber um Oscar de melhor atriz, em 1928 (SAMPSON, 1996).

³² Termo se refere à crise econômica ocorrida nos Estados Unidos após a queda da Bolsa de Nova Iorque em outubro de 1929, prolongando-se por vários anos. (LACOMBE, 2009).

³³ Em português, As funções do executivo.

2.1.3 O executivo estrategista

Logo na introdução intitulada *The nature of management*³⁴ do clássico *The Practice of Management*, publicado originalmente em 1955, Peter Drucker diz que o gestor é o elemento que dá vida a qualquer negócio. “Sem sua liderança, os recursos da produção continuariam recursos sem se tornarem produção” (DRUKER, 1976, p. 13). A qualidade dos gestores, diz, determina o sucesso e o fracasso da empresa. Drucker afirma que o surgimento da gestão foi fundamental para a história econômica e que poucas vezes se viu um novo grupo emergir e se provar “tão indispensável tão rapidamente” (*Ibid.*, p. 13) quanto os gestores.

A sociedade moderna, descrita por Drucker (1984), necessitava de instituições organizadas e, em cada uma delas, “o centro de gravidade estava se deslocando para o trabalhador esclarecido, o homem que faz trabalhar os miolos, mais do que a força dos seus músculos ou a habilidade das mãos” (*Ibid.*, p. 11). Utilizando o termo ‘gerente’ como sinônimo de executivo, o guru afirma que o “trabalho esclarecido” (*Ibid.*, p. 15) não pode ser definido nem pela quantidade, nem pelo custo. É definido por seus resultados. Declarações como essas deram força a um fenômeno que se fortaleceu na segunda metade do século XX: o surgimento dos executivos-estrela.

2.1.4 Os executivos-estrela

Em 1960, a multinacional americana General Electric contratou um jovem engenheiro químico que viria a ser nomeado como “O executivo do século”³⁵. Ninguém teria personificado de maneira tão dramática a saga dos executivos ao longo do século XX quanto Jack Welch (COLVIN, 1999). Promovido a CEO em 1981 com apenas 45 anos, nas duas décadas seguintes Welch transformou a GE numa das empresas de maior prestígio, faturamento e valor de mercado do mundo. Os acionistas o veneravam, a imprensa o bajulava, os políticos o adulavam.

Em setembro de 1997, por exemplo, Welch foi convidado pelo presidente americano Bill Clinton para um jantar na Casa Branca em homenagem ao presidente da China, Jiang Zemin. Slater (1999, p. 4), autor de três livros sobre Welch, escreve sobre aquele evento:

³⁴ Em português, A natureza da administração.

³⁵ Título de livro de Robert Slater (1999).

[...] o objetivo de convidar o presidente da GE à Casa Branca naquela noite não é meramente social. É a forma que Clinton encontra de reconhecer o papel crescente da General Electric na China; e de reconhecer Jack Welch como um dos indivíduos de maior sucesso e poder dos Estados Unidos.

Slater (1999) lembra que um ano antes a revista *Time* havia colocado Welch como a sexta personalidade mais influente de seu país, numa lista encabeçada pelo presidente Clinton. Drucker (1955) já havia advertido décadas antes que, devido à importância que as empresas estavam assumindo, os gestores se tornariam o grupo que lideraria a sociedade industrial. Ao falar sobre as responsabilidades dos gestores, nas conclusões de *The Practice of management*, Drucker (1976) alertava que, sendo os executivos um grupo de liderança, precisavam estar cientes de que suas decisões têm impacto na sociedade (*Ibid.*, p. 453).

GE, IBM, General Motors e Esso, entre centenas de outras, se tornaram gigantes multinacionais sustentadas por hordas de gerentes médios distribuídos no que Kenneth Galbraith chamou de “tecno-estrutura” em seu livro *O Novo Estado Industrial*, lançado em 1966. Depois da Segunda Grande Guerra, muitas empresas contrataram generais e almirantes para cargos de diretores e até presidentes e estes formataram as estruturas corporativas a partir de sua experiência anterior. Sistemas militares de avaliação e testes psicológicos usados na seleção de recrutas passaram a ser adotados nos processos de recrutamento de civis. Sem contar os organogramas que, assim como nos quartéis, passaram a indicar as relações de comando-e-controle entre as pessoas e os departamentos (SAMPSON, 1996).

As grandes empresas pareciam necessitar de camadas e mais camadas de executivos – homens como Welch e milhares de outros. Antes de o CEO da GE tornar-se referência mundial, a maior estrela corporativa atendia pelo nome de Lee Iacocca, símbolo do executivo da segunda metade do século XX. Seu primeiro livro, uma autobiografia, vendeu 6,5 milhões de exemplares, sendo o mais vendido de não ficção por dois anos seguidos nos Estados Unidos (IACOCCA; KLEINFELD, 1988). Todos estavam interessados em saber os segredos do seu sucesso na indústria automobilística americana. Entre os temas da obra estão a sua versão para o fato de ter sido demitido do cargo de presidente da Ford e a posterior ressurreição na tarefa de livrar a Chrysler da falência.

Iacocca era uma celebridade – a ponto de ser o garoto propaganda dos comerciais de televisão da Chrysler. Em seu segundo livro, *Falando Francamente* (1988), ele dedica um capítulo completo à fama que o cercava. “As pessoas me escrevem querendo saber como afastar seus filhos da droga [...] como criar um gato” (*Ibid.*, p. 76). Ele lamenta o fato de estar perdendo a

privacidade e conta que chegava a se disfarçar para sair na rua com a família sem ser perturbado. Isso não o impediu de, neste segundo livro, se sentir à vontade para falar de temas tão diferentes quanto administração, imprensa, livre comércio, família, educação, América Latina e indústria japonesa. No capítulo “Se eu fosse presidente”, descreve o que seria seu plano de governo para os Estados Unidos. “Já recebi mais de dez mil cartas pedindo para me candidatar” (*Ibid.*, p. 367).

Em *Falando Francamente*, para demonstrar seu estilo de gestão, Iacocca (1988) cita um fato ocorrido em 1987 quando era CEO da Chrysler. Depois de inúmeros estudos, seus executivos desaconselharam a compra da empresa American Motors³⁶. Ao ouvir essa decisão, diz ter ficado furioso. Teria chamado os executivos de velhos, moles e “miolo mole”. “Ouvi a opinião de todos e aí passei por cima deles dizendo que iríamos em frente com a compra. Eu tinha fé tanto nas minhas habilidades como na deles para fazer a American funcionar” (IACOCCA; KLEINFELD, 1988, p. 114).

Sua reputação como salvador da Chrysler não impediu a companhia de cortar, em 2009, alguns dos benefícios de que ele desfrutava na qualidade de ex-executivo aposentado. Um deles era o direito a um carro por toda a vida. Sobre as benesses do cargo, ele escreveu:

Quando se está no topo da hierarquia, a gente realmente se acostuma com o fato de ter sempre alguém a seu serviço – mesmo com relação às coisas mais simples. Na minha indústria, sempre tenho alguém que põe gasolina no tanque e lava o carro todos os dias. Quando a gente se aposenta, acho que não custa abastecer o próprio carro, não é complicado, mas não tenho tanta certeza disso (IACOCCA; KLEINFELD, 1988, p. 391).

No exemplo da compra da American Motors, Iacocca (1988) quis deixar claro que tomava as decisões pela Chrysler. Seu desafio seria o de equilibrar os resultados de curto com os de longo prazo, um dom que não era dado aos “mortais”³⁷ comuns. Drucker (1976, p.453) escreveu em 1955 que:

[...] uma das características peculiares dos gestores é que eles vivem tanto no presente quanto no futuro. Precisam manter a empresa lucrativa e fazendo sucesso no presente – ou não existirá empresa no futuro. Precisariam simultaneamente crescer e prosperar.

As qualidades quase sobrenaturais dos executivos também foram sentidas na Europa. Depois da fusão entre a sueca Asea e a suíça Brown Boveri, que formou o conglomerado ABB, em

³⁶ Fabricante de carros comprada pela Chrysler em 1987.

³⁷ Drucker em *The practice of management*, p.113.

1987, despontou para o mundo a figura do executivo Percy Barnevik. Uma de suas medidas mais polêmicas foi a redução em 90% do pessoal que trabalhava na sede, em Zurique. Por outro lado, a ABB comprou empresas em todo o mundo, se tornando um dos maiores grupos de engenharia do mundo. “Depois da fusão, muito dependia de mim, já que alguém tinha de decidir”, disse Barnevik a Sampson (1996, p. 287).

O sueco foi um exemplo de executivo global, a nova espécie de homem de empresa que se desenvolveu a partir dos anos 60 graças às tecnologias da aviação e telecomunicações. “Ele podia atravessar sem escalas o Atlântico em sete horas; ficar em um país estrangeiro por apenas uma noite [...]; falar ao telefone com o escritório ou com a esposa” (SAMPSON, 1996, p. 164). Refletindo essa tendência, outro conglomerado europeu, o anglo-holandês Unilever, escreveu o seguinte anúncio em 1961 para recrutar novos gerentes:

Avis unileverensis (gerentialis):

Plumagem: muito variada. Hábitos: numerosos demais para relacionar. Habitat: o mundo.

Características: voa alto. Os pássaros que dirigem a Unilever vêm em muitas formas e tamanhos... (SAMPSON, 1962, p. 438, *apud* SAMPSON, 1996, p. 176).

Os ventos que levavam a *Avis unileverensis* de um lado para outro tinham um nome: globalização. Nos anos 1970, havia 7 mil multinacionais, sendo a metade com sede nos Estados Unidos e na Inglaterra; nos anos 1990, esse número subiu para 35 mil. Os governos começaram a disputar a atenção dos gerentes mundiais em busca de investimento, emprego e tecnologia para seus países. Os homens das multinacionais “podiam jogar governos e regiões uns contra os outros” (SAMPSON, 1996, p. 179) em busca de mão de obra barata, liberdade de ação e benefícios fiscais. Mas os tempos de tapete vermelho chegariam ao fim – e a vida do executivo passaria por grandes mudanças na virada para o século XXI.

2.2 Da autoridade para a liderança

No começo deste século, Paula Caproni, professora da Ross School of Business³⁸, listou as 14 principais mudanças sociais e organizacionais que estavam tornando a vida do executivo cada vez mais complexa (QUADRO 2). A autora se refere à crescente importância na vida organizacional de temas como diversidade, globalização, avanços tecnológicos e mudanças no cenário econômico.

Caproni (2001) escreveu que as novas regras para os gestores não significavam que estes precisavam mudar completamente seu modo de pensar de um modelo para outro. Seria preciso simultaneamente gerenciar estabilidade e mudança, rotina e improvisação, hierarquia e rede, controlar o ambiente de trabalho e dar liberdade para o trabalhador explorar seu potencial, criar identidade coletiva e incentivar a diversidade. “As empresas de hoje são incrivelmente complexas, imprevisíveis e velozes” (CAPRONI, 2001, p. 2). Para a professora, no entanto, o início do século XXI eram simultaneamente tempos de grandes desafios e de oportunidades para gestores.

As mudanças sociais e econômicas apontadas por Caproni (2001) influenciaram a natureza do trabalho do executivo. Drucker (1995), em *Administrando em tempos de grandes mudanças* (1995), diz que a modificação fundamental é aprender a gerenciar em situações nas quais não se tem autoridade, não se controla nem se é controlado. Nas últimas décadas do século XX, dezenas de técnicas gerenciais surgiram, cada qual sendo considerada como ferramenta poderosa para ajudar os executivos a cumprir seu papel de administrar empresas em tempos incertos: downsizing, terceirização, benchmarking e reengenharia são algumas das mais famosas (ROBBINS, 1999b).

Os executivos das grandes corporações lideraram globalmente a adoção dessas ferramentas nas décadas de 70, 80 e 90, especialmente no que se refere a cortar pessoas (*downsizing*). Como resultado, naquele intervalo de tempo, a força de trabalho empregada pelas 500 maiores empresas listadas pela revista *Fortune* caiu de 30% para 13% em relação ao total de empregados norte-americanos (DRUCKER, 1995).

³⁸ Antiga Michigan Business School, escola de negócios da University of Michigan, em Ann Arbor, Michigan.

Quadro 2 - Um mundo mais complexo

Antigo	Novo	Consequências para gestores
Ambiente estável e previsível	Ambiente em mudança, imprevisível	Da rotina para a improvisação, adaptação e flexibilidade
Força de trabalho estável e homogênea	Força de trabalho móvel e diversa	De um modelo que serve a todos para múltiplos estilos
Empresas de capital e mão de obra intensivos	Empresas de conhecimento intensivo	Do foco na máquina e nas relações industriais para a organização que aprende
Empresas “brick-and-mortar” (tijolo e cimento)	Empresas “brick-and-click”	Da gestão cara a cara para a gestão via tecnologias (e-mail, internet, trabalho à distância)
Estabilidade de produto e conhecimento	Consumo de massa; produtos e conhecimentos obsoletos	De rotina para improvisação, adaptação e flexibilidade
Conhecimento nas mãos de poucos	Conhecimento disponível a todos	Do gestor como expert e dono da informação para gestor que promove o conhecimento coletivo
Práticas e conhecimentos gerenciais estáveis	Substituição constante de práticas e conhecimentos	Do foco em aprender para o foco em aprender-desaprender; tornar-se crítico no consumo de conhecimento
Era do processamento de dados	Era do conhecimento e relacionamento	De usar a tecnologia para tarefas rotineiras para usá-la como recurso para liderar na empresa e na sociedade
Escala econômica	Consumo de massa, velocidade, ciclos	De rotina para improviso, adaptação e flexibilidade
Foco local	Foco local e global	Da produção padrão para os múltiplos estilos
Burocracia	Redes	De comando e controle para relacionamento; de autoridade para interdependência, de fronteiras claras para fronteiras permeáveis dentro e fora da empresa
Gestor como custo fixo	Gestor como custo variável	Da segurança do salário fixo para incerteza do pagamento por performance
Trajetórias de carreiras previsíveis	Múltiplas carreiras	De emprego para empregabilidade
Famílias com uma carreira	Famílias com duas ou três carreiras	Dos papéis familiares tradicionais para papéis flexíveis, horários flexíveis, e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal

Fonte: Tradução livre (CAPRONI, 2001, p. 9).

2.3 Papel do CEO

A evolução do papel do presidente de empresa aconteceu em paralelo ao desenvolvimento do conceito de administração. Quando Henry Fayol propôs em 1916 que o trabalho do executivo era planejar, organizar, coordenar e controlar ele provavelmente não imaginava o poder que profissionais como Jack Welch e Lee Iacocca teriam quase 100 anos depois. CEOs de

grandes empresas tornaram-se responsáveis por milhões de trabalhadores, passaram a dar satisfações a milhares de acionistas e a movimentar bilhões de dólares em investimentos. Em troca, podem ser remunerados com salários de mais de seis dígitos, são retratados nas capas de revistas e cultuados como heróis corporativos.

Pela hierarquia organizacional, presidente é a pessoa que ocupa o mais alto cargo de comando, possui o poder de dar a última palavra e é responsável pelas decisões mais críticas (PORTER; NOHRIA, 2010). Em 1938, Barnard (*Apud* NOHRIA; KHURANA, 2010, p. 27) escreveu que o CEO é capaz de atuar ativamente para que a empresa abrace as oportunidades que vão moldar sua estratégia, estrutura e cultura.

Mintzberg (1971) encontrou três grupos de papéis desempenhados pelos presidentes de empresas:

- Papel interpessoal: graças à autoridade e status do cargo, o CEO atua como representante legal da empresa e desempenha uma série de tarefas como presidir eventos, assinar documentos legais e receber visitantes. Internamente, o líder se relaciona com subordinados, os motiva e os desenvolve. Externamente, usa seu status para manter um constante jogo de oferecer e receber tempo, informação e favores de sua rede de relacionamentos.
- O papel informativo: está ligado à sua capacidade única de ser o destino de todas as informações importantes. Ele as recebe, as processa e as devolve. Nas palavras de Mintzberg (1971, p. B104), “ele e somente ele está conectado a cada membro da organização.” Como conhece o conjunto da organização, tem acesso especial ao que está acontecendo dentro e fora dela. Além disso, o presidente desempenha o papel de porta-voz, pelo qual dá informações para o público externo.
- O papel de tomador de decisão: como tem acesso às informações, espera-se que ele assuma responsabilidade por todas as ações importantes da empresa. Mintzberg (1971) sugere que o gestor é o coração do sistema pelo qual os recursos da organização são alocados, melhorados e onde as decisões são tomadas. Seria um trabalho caracterizado pela variedade, descontinuidade e brevidade.

Em *The practice of management*, Drucker (1955) menciona ter listado 41 atividades de um CEO. No livro, ele trata de algumas, como tomar decisões e formar pessoas. Este seria um trabalho tão complexo que, segundo o autor, não deveria ser feito por apenas uma pessoa

(*Ibid.*, p. 201). Embora as palavras de Drucker não tenham levado as organizações a compartilharem esse cargo entre mais de um executivo, o que se espera de um presidente de empresa permanece uma tarefa complexa.

O próprio Drucker (1995) estabeleceu as seis regras para presidentes: fazer o que precisa ser feito, ter foco no que precisa ser feito, jamais apostar na coisa certa, não perder tempo com detalhes, não ter amigos na empresa e trabalhar. Enriquez (1997) ressalta que as empresas, para sobreviverem, precisam de profissionais que ao mesmo tempo sejam hábeis para tomar decisões, comunicar e persuadir.

Estudos empíricos têm procurado detectar o quanto as ações do CEO impactam no resultado da empresa. Nohria e Khurana (2010) citam a pesquisa de Lieberman e O'Connor realizada com 167 empresas de capital aberto de 1946 a 1965, com base numa série de indicadores. Os pesquisadores descobriram que diferenças entre CEOs contam por 14,5% do total de variação na margem de lucro, enquanto “fatores setoriais” explicam 28,5% da mesma variação. Estudos posteriores detectaram contribuição ainda menor dos CEOs no resultado. Weiner (1978), numa pesquisa com 193 indústrias no período de 1956 a 1974, acusou o percentual de 8,7% de aporte do CEO. Já Weiner e Mahoney (1981) encontraram uma variação de 12,8% (*Apud* WASSERMAN *et al*, 2010, p. 31).

Numa amostra de 42 companhias com dados disponíveis de 1979 a 1997, Wasserman *et al*, (2010) detectaram que, em média, a performance do CEO explica cerca de 14% do total da variação de performance da empresa. Mas esse percentual sofre variações de acordo com o setor. Exemplo: em equipamentos de comunicação, o percentual chega a 21%, enquanto na indústria de carne, a apenas 2%. “Nossas conclusões mostram que num determinado grupo de empresas a liderança importa muito, enquanto em outros, importa pouco” (WASSERMAN *et al*, 2010, p. 50).

A despeito do glamour e status que rondam os presidentes de empresa, nem sempre sua vida está acima de problemas. Durante 15 meses, o consultor Steve Tappin e o jornalista Andrew Cave (2009) entrevistaram 150 CEOs de países desenvolvidos e em desenvolvimento sobre temas tão diversos quanto globalização e qualidade de vida. E alertam o leitor logo no começo do livro em que apresentam suas conclusões:

Ser um CEO deveria ser um dos melhores empregos do mundo. O cargo oferece a chance de realmente fazer a diferença. No entanto, a vida real da maioria dos CEOs é dura e muitos deles não estão se divertindo (TAPPIN; CAVE, 2009, p. 2).

Esses executivos poderosos, segundo os autores, se sentiriam sobrecarregados pelo peso da responsabilidade e pela prestação de contas que o cargo implica. Ao mesmo tempo, se agarram firmemente à posição e não conseguem abrir mão dela. A pesquisa de Tappin e Cave (2009) constata ainda que cerca da metade dos CEOs admite que se considera solitário e não sabe a quem recorrer em busca de conselho. Para complicar, eles teriam dificuldade de equilibrar a vida pessoal com a profissional. “Trata-se de um trabalho cansativo” (*Ibid.*, p. 19). Por outro lado, os CEOs seriam imbuídos de profunda autoconfiança e “níveis excepcionais de determinação e resiliência” (*Ibid.*, p. 278).

3 LIDERANÇA

Pesquisadores do comportamento organizacional vêm estudando o conceito de liderança desde o início do século XX. Max Weber foi um dos primeiros a considerar que esse era um tema que merecia alguma dedicação intelectual (NOHRIA; KHURANA, 2010). Ao pesquisar as mudanças sociais, o pensador alemão descreveu o papel dos líderes que “possuem uma certa personalidade individual graças à qual ele se separa dos homens comuns” (WEBER, 1964, p. 329, *apud* NOHRIA; KHURANA, 2010, p. 7). Em parte por sua capacidade individual única, o líder seria capaz de estabelecer orientações, propor novas normas, articular metas, definir a estrutura organizacional e mobilizar recursos.

Apesar de os estudos iniciais de Weber terem mais de um século, o conceito de liderança ainda é marcado por “ambiguidades” (*Ibid.*, p. 5) e interpretações diversas. Nos últimos 30 anos, os cientistas sociais têm argumentado contra a tendência de privilegiar o papel do líder em detrimento de fatores situacionais, o que limitaria a capacidade de ver que muitas circunstâncias não são dirigidas por um indivíduo, mas pelo ambiente organizacional. “Numerosos estudos empíricos têm apoiado [a ideia de] que fatores fora do controle de um único indivíduo dirigem a performance organizacional” (*Ibid.*, p. 9).

Por outro lado, Bennis (1959), Kotter (1988) e outros continuam enfatizando a liderança como força vital para a vida da organização (*Apud* NOHRIA; KHURANA, 2010). Robbins (1999, p. 219), após analisar as várias correntes de pesquisas, conclui que liderança é a

“capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas.” A fonte dessa influência poderia ser formal, como a fornecida por um cargo, ou informal, surgida dentro de um grupo.

Kouzes e Posner (1997) afirmam que liderança não é um cargo, uma vez que seguidores seguem pessoas, não seus títulos. Para os autores, liderança é “a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas” (*Ibid.*, p. 33). Haveria uma diferença entre mobilizar os outros para fazer e mobilizá-los para *querer*³⁹ fazer (*Ibid.*, p. 34). Kouzes e Posner (1997, p.19) apontam cinco regras da liderança: desafiar o estabelecido, inspirar uma visão compartilhada, permitir que os outros ajam, apontar o caminho, encorajar o coração.

3.1 Histórico das pesquisas

Ao longo das décadas, surgiram três abordagens que tentam explicar o que torna um líder eficaz: traços de personalidade, comportamentos e contingências. A busca por atributos de personalidade - carisma, entusiasmo e coragem, por exemplo – para explicar a liderança tem origem na década de 30 do século passado, a partir de pesquisas feitas por psicólogos. Numa revisão desses estudos, foram detectados 80 traços de liderança, mas apenas cinco deles eram comuns a mais de quatro investigações. As pesquisas concluíram que “alguns traços aumentam a probabilidade de sucesso como líder, mas nenhum dos traços garante o sucesso” (DRUCKER, 1976, p. 220).

Segundo Robbins (1999), a teoria dos traços fracassou ao explicar o sucesso dos líderes por quatro razões: (1) não considera as necessidades dos seguidores, (2) geralmente falha ao explicar a importância relativa de vários traços, (3) não separa a causa do efeito e (4) ignora fatores situacionais. Drucker foi outro crítico dessa teoria. Para ele, “a liderança não tem a ver com personalidades magnéticas, não é ‘fazer amigos e influenciar pessoas’ (isso é vendedor)” (DRUCKER, 1976, p. 194).

3.2 A teoria do comportamento

Depois da Segunda Guerra Mundial, pesquisadores começaram a explorar a noção de que o modo como a pessoa agia determinava sua eficiência como líder. As primeiras pesquisas que

³⁹ Destaque dos autores.

tentaram examinar o impacto do comportamento na performance dos subordinados surgiram em duas universidades americanas. Em 1947, na University of Michigan, Renesis Likert e alguns colegas, depois de entrevistarem líderes e seguidores, identificaram dois estilos de liderança distintos: orientação para o empregado (quando o líder dá ênfase às relações interpessoais) e orientação para a produção (ênfase às tarefas e técnicas) (RHODES, 1990; ROBBINS, 1999).

Na Ohio State University, Edwin Fleishman conduziu uma pesquisa que resultou na teoria da liderança dos Dois Fatores (RHODES, 1990; ROBBINS, 1999):

- Estrutura inicial: refere-se à capacidade do líder de organizar o trabalho na busca pela realização das metas;
- Consideração: refere-se à capacidade do líder de criar um ambiente de confiança mútua, com conforto, bem-estar e satisfação.

Fleishman descobriu que os gestores com maior grau no fator “estrutura inicial” obtiveram melhores resultados nos negócios, mas receberam mais reclamações de tratamento injusto por parte dos empregados. Já nas equipes com líderes com alto grau no fator “consideração” foram encontradas uma menor qualidade de produtos/serviços e uma baixa abstenção (RHODES, 1990; ROBBINS, 1999).

Mais recentemente, partindo da premissa de que o mundo tornou-se um lugar menos estável e previsível, pesquisadores da Finlândia e Suécia acrescentaram uma terceira dimensão à liderança comportamental: orientação para o desenvolvimento, na qual estariam os líderes que valorizam a experimentação, buscam novas ideias e geram e implementam mudanças (ROBBINS, 1999).

3.3 O poder do contexto

As teorias contingenciais dizem basicamente o seguinte: um estilo de líder pode funcionar perfeitamente numa situação, mas fracassar em outra. Várias abordagens tentaram isolar variáveis situacionais-chave. Duas das que mais obtiveram sucesso são o modelo Friedler e a teoria situacional de Hersey e Blanchard (ROBBINS, 1999).

Em 1964, Fred Friedler propôs que o desempenho eficaz do grupo depende da combinação apropriada entre o estilo de interagir do líder com seus subordinados e o grau em que a situação dá controle e influência a ele. O Modelo Friedler utiliza um instrumento chamado “questionário do colega de trabalho menos preferido” (CTMP), cujo objetivo é medir se uma pessoa é orientada para as tarefas ou para os relacionamentos. Além disso, Friedler isolou três critérios situacionais que poderiam, segundo ele, serem manipulados para criar o ambiente apropriado ao líder: relações líder-membro, estrutura da tarefa e poder da posição. No geral, seu modelo obteve avaliação positiva nos estudos que o revisaram, embora tenham considerado difícil determinar quão boas são as relações líder-membro, quão estruturada está a tarefa e quanto poder o líder possui (NOHRIA; KHURANA, 2010; ROBBINS, 1999).

Hersey e Blanchard desenvolveram a teoria de liderança situacional, amplamente utilizada em grandes empresas e no serviço militar. Sua diferença é concentrar-se nos seguidores, pois seriam eles que aceitam ou rejeitam o líder. A teoria combina quatro comportamentos dos líderes:

- Narrar: o líder diz às pessoas o quê, como, quando e onde fazer as tarefas.
- Vender: o líder dá a direção e apoia.
- Participar: o líder partilha com o seguidor a tomada de decisão; facilita e delega.
- Delegar: o líder fornece pouca direção ou apoio.

Embora bastante popular nas empresas, a teoria da liderança situacional obteve pouca sustentação científica. Outros modelos de liderança contingencial são as teorias da Troca Líder-Membro, do Caminho-Objetivo e da Participação-Líder. Uma das limitações dessa corrente de pesquisa seria que o contexto analisado em geral é “muito local e restrito, foca numa situação de trabalho particular do líder ou seus subordinados imediatos” (NOHRIA; KHURANA, 2010, p. 124). Adicionalmente, seus modelos tenderiam a ser altamente complexos e de difícil aplicação.

3.4 As teorias mais recentes

A literatura de comportamento organizacional tem apresentado recentemente novos modelos que colocam a liderança como um processo de mudança e o líder como catalisador dessa mudança. Bass (1985, *apud* NOHRIA; KHURANA, 2010) desenvolveu a teoria de que a

liderança que provoca mudanças pode ser *transacional* (motiva seus seguidores na direção de metas estabelecidas, esclarecendo as exigências do papel e da tarefa) ou *transformacional* (inspira os seguidores a transcenderem seus próprios interesses para o bem da organização).

Outras duas correntes de pesquisas se destacam. A primeira é a *teoria da atribuição*, que defende que a liderança é meramente uma atribuição que as pessoas dão a outros indivíduos. Já a teoria da liderança carismática diz que os seguidores fazem atribuições heroicas ou extraordinárias aos seus líderes quando eles seguem certos comportamentos. Robert House identificou três desses comportamentos: confiança extremamente alta, domínio e fortes convicções em suas crenças (HOUSE, 1996, *apud* ROBBINS 1999).

Uma corrente de pesquisadores contemporâneos distingue líderes de liderança. Para Ulrich e Smallwood (2009), quando se coloca o foco no líder, há a tentação de personalizar o conhecimento, as habilidades e os valores demonstrados por ele. Quando o foco é colocado na liderança, enfatiza-se a qualidade dos líderes em toda a instituição, e não apenas de um líder individual. “Excelentes líderes individuais vêm e vão, mas a verdadeira liderança sobrevive ao tempo” (*Ibid.*, p. 20).

Ulrich e Smallwood (2009, p. 43-44), ao analisar estudos anteriores, identificaram cinco dimensões da liderança:

- Estrategistas: dimensão encontrada nos líderes que têm uma visão e são capazes de posicionar a empresa para o futuro;
- Executores: são os líderes capazes de realizar, apresentar resultados, fazer a mudança acontecer; eles têm boa base técnica e desenvolvem sistemas organizacionais que funcionam;
- Gestores de talentos: dimensão detectada nos líderes que estimulam e motivam seus subordinados por meio da comunicação;
- Desenvolvedores do capital humano: são os líderes que delegam poder e desenvolvem novos talentos;
- Proficiência pessoal: dimensão dos líderes que conquistam a credibilidade pessoal por meio de sua capacidade de aprender, agir com integridade, exercer inteligência social e emocional e tomar decisões corajosas e audaciosas.

Uma das discussões sobre liderança que resiste ao tempo é se o líder nasce pronto ou se pode ser desenvolvido. Em outras palavras: seria possível ensinar uma pessoa a liderar? Para as

escolas de negócio, a resposta parece ser sim. Desde 1881, quando a Wharton School, ligada à Universidade da Pensilvânia nos Estados Unidos, estabeleceu-se como a primeira escola de administração do mundo, milhares de outras surgiram com a promessa de formar potenciais líderes para as empresas. Em julho de 2012, a AACSB (*Association to Advance Collegiate Schools of Business*) reconhecia 648 instituições com programas de formação de executivos em 43 países tão diferentes quanto Estados Unidos, Singapura, China e Brasil (AACSB, 2011).

Drucker (1976), para quem os verdadeiros líderes são capazes de elevar a performance das pessoas para além de suas limitações, acha que não. “Liderança não pode ser ensinada nem aprendida. Gestores não podem criar líderes. Podem apenas criar as condições para que as qualidades de lideranças potenciais apareçam” (*Ibid.*, p.194). De certa forma, Ulrich e Smallwood (2009) concordam com Drucker. Os autores afirmam que os “líderes individuais” nascem com uma “gama de predisposições e estilos pessoais” (*Ibid.*, p.13), mas acreditam também que estes poderiam desenvolver sua marca como líder, que seria verificada nas expectativas dos clientes, no comportamento dos empregados e na empresa como um todo.

Nohria e Khurana (2010, p. 21) defendem que os líderes são “feitos ou desenvolvidos”, mas reconhecem que as pessoas podem começar de diferentes níveis de habilidades natas. Pesquisadores dessa linha de pensamento reconhecem que as dimensões conhecimento⁴⁰ (inteligências analítica, prática, social, emocional e do contexto), execução⁴¹ (resolver problemas e conflitos, se comunicar e se adaptar) e ser⁴² (o autoconceito que permite a alguém se considerar líder) são importantes no desenvolvimento de um líder. Os momentos de transição de carreira são apontados como aceleradores do desenvolvimento de líderes.

4 NARRATIVAS, MITOS E SÍMBOLOS

Nas últimas décadas, devido à crescente complexidade no ambiente de trabalho, tornou-se crescente o uso das narrativas no contexto das carreiras. Ao contar sua história profissional, os indivíduos reconhecem experiências, muitas vezes fragmentadas, e assim, criam sua carreira subjetiva, entrelaçando fatos a partir dos materiais disponíveis (BLENKINSOPP, 2010;

⁴⁰ Do inglês *Knowing*.

⁴¹ Do inglês *Doing*.

⁴² Do inglês *Being*.

BRUNER, 2004; SENNETT, 2000). Em outras palavras, os indivíduos narram para encontrar significado e, ao narrar, criam sua carreira subjetiva.

Os indivíduos narram sua vida desde a antiguidade. Primeiro de forma oral e, depois, também por escrito. Os mitos, por exemplo, são narrativas fantásticas difundidas pela memória popular ou pela tradição. Eles seriam a busca do ser humano pela verdade, sentido e significado através dos tempos (MOYERS *apud* CAMPBELL, 2009). A mitologia, que é o estudo dos mitos, se divide em dois tipos. Um relaciona a pessoa com a natureza; o outro, a coloca em contato com a sociedade. Para Campbell (2009), os mitos possuem quatro funções: mística, cosmológica, pedagógica e sociológica.

A função sociológica dos mitos é aquela que dá suporte e valida a ordem social. Um exemplo disso pode ser encontrado no mito do herói, um dos mais populares na história da humanidade. Conforme entrevista concedida por Campbell (2009, p. 8) em 1985 e 1986 a Moyers, o “herói simboliza nossa capacidade de controlar o selvagem irracional dentro de nós”. Baseado em estudos da mitologia e do inconsciente de Carl Jung, Campbell desenvolveu o conceito de que todos os heróis percorrem uma mesma jornada de vida, que pode ser dividida em várias etapas, mas permanece inalterada tanto nos mitos gregos quanto em Cristo ou Buda. Essa jornada do herói pode ser encontrada em todo tipo de história, mesmo naquelas que não mostram aventura e feitos extraordinários. Para Vogler (2009), o protagonista de qualquer narrativa é o herói de uma jornada.

4.1 Narrativas

Na história da humanidade, a autobiografia oral sempre existiu, mas foi com o surgimento da escrita, na Idade Média, que ela começou a ser registrada. A obra de Marcel Proust *Em busca do tempo perdido*, escrita entre 1909 e 1922, é considerada a primeira obra autobiográfica da história. Em sete volumes, o escritor francês não apenas conta sua história de vida, como escreve um dos maiores clássicos da literatura mundial (HER, 2010).

Embora a ideia de que os indivíduos narram suas vidas seja antiga, ela tornou-se uma necessidade maior atualmente devido à complexidade da vida moderna e a fragmentação das identidades individuais (SENNETT, 2000). Desde a década de 60 do século XX, a narrativa tem aparecido em quase todas as disciplinas ligadas às ciências humanas e sociais, tornando-

se difícil classificá-la em apenas um campo de estudo. Entre as ciências que têm se apropriado do termo estão História, Antropologia, Psicologia, Linguística, Sociologia e Comunicações.

Por conta dessa multiplicidade de usos, o termo narrativa carrega muitos significados e é frequentemente usado como sinônimo de relato de fatos reais ou fictícios. Na História Social e na Antropologia, narrativa se refere à inteira história de vida de uma pessoa, colhida a partir de entrevistas, observações e documentos. Para a Psicologia, as vidas humanas podem ser entendidas como construções narrativas (MCADAMS, 1995, p. 207 *apud*, BLENKINSOPP, 2010). Para a Sociologia, as pessoas agem de certa maneira e não de outra por conta de “projeções, expectativas, memórias derivadas de multiplicidade de narrativas sociais, públicas e culturais” (SOMERS, 1994, 613-4, *apud* BLENKINSOPP, 2010).

Bruner (2004) declara que a narrativa é a forma como os indivíduos reconhecem experiências e significados. Para o psicólogo americano, a pessoa constrói sua autobiografia não como recordações, mas como contínua interpretação e reinterpretação de suas experiências. Seria um jeito de dar sentido à vida. E ele explora ainda duas questões ligadas às narrativas:

- Tempo: as pessoas não têm outra forma de descrever o “tempo vivido” a não ser como narrativa. Nenhuma outra forma temporal - seja o relógio ou o calendário - poderia ser imposta na experiência do tempo.
- Narrativa imita a vida; a vida imita a narrativa – Bruner (2004, p. 692) faz referência a Aristóteles, para quem a arte imita a vida, e Oscar Wilde, que acreditava que a vida imita a arte.

Um dos problemas da narrativa autobiográfica é a possibilidade de distorção da história pelo narrador de fatos que são muitas vezes impossíveis de serem verificados. Bruner (2004) concorda que esses relatos estão sujeitos a influências culturais, interpessoais e linguísticas. Uma pessoa pode mudar sua narrativa, digamos, para adequá-la a questões religiosas. Para o autor, a vida é inseparável da vida contada. Ou, numa referência à realidade psíquica de Freud, Bruner (*Ibid.*, p. 708) é ainda mais radical: a vida não é ‘como foi’ mas como é interpretada e reinterpretada, contada e recontada. “A mente nunca está livre de compromissos. Não existe olho inocente, nem quem penetre na realidade aborígene. Existe, ao contrário, hipóteses, versões, cenários” (*Ibid.*, p 709).

Pesquisadores de psicologia vocacional, como Bujold (1990) e Cochran (1990), foram os primeiros a explicitamente falar sobre narrativa de carreira. Cochran (1990, *apud*

BLENKINSOPP, 2010) faz distinção entre construção de narrativa (desenvolver uma bem fundamentada história que é fiel à vida) e narrativa crítica (desenhar um significado ou explicação dentro de uma história). As duas formas se complementariam como fases de um mesmo projeto.

O estudo de caso seria o método preferido para a construção de narrativa de carreira, pois permitiria ao pesquisador recolher diferentes fontes de evidências e detalhes para apoiar a convergência da narrativa (COCHRAN, 1990, *apud* BLENKINSOPP, 2010).

4.2 Mitos

Mitos são narrativas fantásticas, de caráter simbólico ou religioso, sobre divindades, heróis ou elementos da natureza, difundidas pela memória popular ou pela tradição. A mitologia por sua vez refere-se ao estudo ou análise de tais mitos. Para Moyers (*apud* CAMPBELL, 2009), os mitos são a busca do ser humano pela verdade, sentido e significado através dos tempos. Seria uma tentativa da humanidade de compreender sua história.

Para Campbell (2009), existem dois tipos diferentes de mitologia. Há aquela que relaciona a pessoa com a própria natureza e com o mundo natural, da qual ela é parte. E há a mitologia estritamente sociológica, que liga a pessoa a uma sociedade em particular. O mesmo autor considera que os mitos têm quatro funções (*Ibid.*, p. 32):

- Função mística: mostra o mistério e as maravilhas do universo;
- Função cosmológica: preocupa-se com a forma do universo, em como as coisas funcionam. A ciência se ocupa dessa dimensão;
- Função sociológica: quando o mito dá suporte e valida a ordem social;
- Função pedagógica: acontece quando os mitos são usados para ensinar a “viver uma vida humana sob qualquer circunstância”.

Já Jung (2008) considera que os mitos surgiram com os primeiros contadores de histórias, que compartilhavam seus sonhos e emoções, provocando a imaginação dos ouvintes. Esses contadores teriam sido os precursores dos poetas e filósofos. Num primeiro momento, não havia o interesse de saber a origem de suas fantasias, uma preocupação que surgiu muito mais tarde. Para Campbell (2009, p. 15), os mitos sempre existiram:

As religiões, filosofias, artes, formas sociais do homem primitivo e histórico, descobertas fundamentais da ciência e da tecnologia e os próprios sonhos que nos povoam o sono surgem do círculo básico e mágico do mito.

Os mitos se manifestariam em narrativas populares, folclóricas e religiosas – e até no mais despretensioso conto de fadas narrado para uma criança dormir. Para Jung (2008, p. 121), o homem moderno é uma “curiosa mistura de características adquiridas ao longo de uma evolução milenária”, da qual os mitos são parte.

A humanidade continua criando mitos. Para Campbell (2009, p. 19), o voo atua na imaginação do homem atual como símbolo de libertação da terra, antes representado apenas pelos pássaros: “O pássaro é o sonho de libertação do espírito em relação a seu aprisionamento à terra, assim como a serpente simboliza o aprisionamento à terra.”

4.3 Símbolos

Para Jung (2008), existem os símbolos naturais e os símbolos culturais. Os primeiros são derivados dos conteúdos inconscientes da psique. São esses a matéria prima dos psicanalistas interessados em símbolos. Já os símbolos culturais são empregados para expressar “verdades eternas” (*Ibid.*, p. 117), especialmente pelas religiões. O papel de símbolos religiosos, como a cruz seria o de dar significado à vida do homem. “Não foi o homem-Jesus que criou o mito do homem-deus: ele já existia muitos séculos antes de seu nascimento” (*Ibid.*, p. 112).

Os símbolos antigos têm sido revelados por arqueólogos, filósofos e historiadores. Esses pesquisadores têm mostrado que símbolos utilizados por sociedades arcaicas podem ser encontrados nos ritos ou nos mitos de pequenas tribos contemporâneas. Os símbolos podem estar relacionados à infância, maturidade, velhice e morte (HENDERSON, 2008). As imagens religiosas seriam símbolos coletivos ou, como afirmou Jung (2008, p.65), “representações coletivas” oriundas de sonhos primitivos e de fantasias criativas.

Tanto Jung (2008) quanto Campbell (2009) concordam que os símbolos da mitologia não podem ser fabricados, inventados, nem ordenados ou suprimidos. “Esses símbolos são produções espontâneas da psique e cada um deles traz em si, intacto o poder criador de sua fonte” (CAMPBELL, 2009, p. 16).

4.4 O mito do herói

O herói, nas palavras de Campbell (2007, p. 28), “é o homem ou mulher que conseguiu vencer suas limitações históricas pessoais e locais e alcançou formas normalmente válidas, humanas”. Esse herói teria duas tarefas. Em primeiro lugar, deve se retirar da “cena mundana” e iniciar sua jornada para combater os “demônios infantis de sua cultura local” (*Ibid.*, p. 27). Sua segunda tarefa seria retornar ao seu meio e ensinar o que aprendeu.

Dentre os mitos conhecidos, o do herói é o mais comum. Pode ser encontrado na mitologia clássica da Grécia e de Roma, na Idade Média, no Extremo Oriente e entre tribos primitivas contemporâneas. Henderson (2008), discípulo de Jung, lembra que o mito do herói “aparece também nos sonhos” (HENDERSON, 2008, p. 142, *in* JUNG, 2008) e é dotado de grande poder de sedução dramática. Sua história é contada repetidamente pelos incas do Peru e pelas tribos africanas; pelos índios norte-americanos e pelos gregos:

Ouvimos repetidamente a mesma história do herói de nascimento humilde mas milagroso, provas de sua força sobre-humana precoce, sua ascensão rápida ao poder e à notoriedade, sua luta triunfante contra as forças do mal, sua falibilidade ante a tentação do orgulho e seu declínio, por motivo de traição ou por um ato de sacrifício ‘heroico’, no qual sempre morre.

A essa história que se repete constantemente, num “percurso padrão” a todo herói, Campbell (2009, p. 36) denominou de monomito. A aventura mitológica única a todo herói seria dividida em três estágios: separação-iniciação-retorno. Assim, desde sempre, os mitos lidariam de forma semelhante com assuntos como o amadurecimento do indivíduo, sua chegada à idade adulta, a maturidade e a morte.

Henderson (2008, p. 142) concorda com Campbell (2009) de que os mitos guardariam uma “forma universal” mesmo quando desenvolvidos em povos diferentes. Para exemplificar, ele cita uma das peculiaridades presentes nas jornadas heroicas: a presença de “figuras tutelares – ou guardiões – que lhe permitem realizar as tarefas sobre-humanas que lhe seriam impossíveis realizar sozinho” (HENDERSON, *Op. Cit.*, p. 143). Como exemplo, pode-se citar, entre os heróis gregos, Poseidon, o deus do mar, que protegia Teseu, Atenéia, tutor de Perseu e Quiron, de Aquiles.

4.5 Arquétipos

Freud (*Apud Jung*, 2008, p. 82) chama de “resíduos arcaicos” às formas mentais cuja presença, segundo ele, não encontra explicação alguma na vida do indivíduo “e que parecem, antes, formas primitivas e inatas, representando uma herança do espírito humano.” A esses resíduos arcaicos, deu o nome de “arquétipos” ou “imagens primordiais” (*Ibid.*, p. 83). Para o psiquiatra suíço, arquétipo são representações originadas na nossa consciência (ou adquiridas por ela), tão inatas como o impulso das aves de fazer seu ninho. Para explicar melhor, Jung distingue instinto de arquétipo. O primeiro seria o impulso fisiológico percebido pelos sentidos. Esse impulso pode manifestar-se como fantasia e, muitas vezes, só revela sua presença por meio de imagens simbólicas. Essas imagens seriam os arquétipos.

A sua origem não é conhecida; e eles se repetem em qualquer época e em qualquer lugar do mundo – mesmo onde não é possível explicar a sua transmissão por descendência direta ou por “fecundações cruzadas” resultantes da migração (JUNG, 2008, p. 83).

As imagens simbólicas manifestadas por meio de fantasias provêm do que Jung (2008) chamou de ‘inconsciente coletivo’, que seria a herança psicológica comum da humanidade que vem sendo transmitida desde sempre. Os contos de fadas e os mitos seriam como os sonhos de uma cultura inteira, brotando desse inconsciente coletivo. Para Vogler (2009), os mesmos tipos de personagens – ou arquétipos – parecem ocorrer, tanto na escala pessoal como na coletiva.

Os arquétipos se manifestariam de maneira constante através dos tempos e das culturas. “A universalidade desses padrões é que possibilita compartilhar a experiência de contar e ouvir histórias” (Vogler, 2009, p. 70). No mito do herói, por exemplo, há arquétipos recorrentes: o herói que parte para a aventura, o arauto que o incentiva, o velho sábio com dons mágicos, os guardiões de entradas que precisam ser atravessadas, companheiros de viagem que se transformam, vilões e brincalhões.

Nos contos de fadas, os arquétipos aparecem nos personagens como o lobo, o caçador, a mãe boa, a madrasta má, a fada-madrinha, a bruxa, o príncipe e a princesa. Para Vogler (2009), embora existam centenas, os arquétipos básicos são: herói, mentor, guardião do limiar, arauto, camaleão, sombra, pícaro.

4.6 Arquétipo do herói

Dentre os muitos arquétipos presentes na mitologia, o do herói é aquele que representa a busca do ser humano por “identidade e totalidade do ego” (Vogler, 2009, p. 76). Os heróis apresentam qualidades com as quais se busca identificação. Eles são movidos por impulsos universais como o desejo de ser amado e compreendido, de ter êxito, e sobreviver, de ser livre, de obter vingança, de consertar o que está errado, de buscar autoexpressão (*Ibid.*, p. 77).

Jung (2008, p. 98) diz que o mito universal do herói refere-se sempre a um homem ou homem-deus poderoso que vence o mal, apresentado na forma de dragões, serpentes, monstros, demônios, etc. O herói livra seu povo da destruição e da morte. Segundo Campbell (2009, p. 137), existem dois tipos de heróis. O primeiro é aquele que se prepara “responsavelmente e intencionalmente para realizar a proeza.” É o caso da lenda da deusa do céu Inanna, que desceu aos mundos subterrâneos e enfrentou a morte para trazer seu amado de volta à vida. Vogler (2009, p. 83) os define como decididos, ativos, loucos por aventura, que não têm dúvidas, são naturalmente automotivados. A segunda espécie é o herói que é lançado à aventura – não era sua intenção, mas de repente se vê enfrentando os maiores desafios. “É o tipo de aventura em que o herói não tem ideia do que está fazendo, mas de repente se surpreende num mundo transformado” (CAMPBELL, 2009, p. 137). Para Vogler (2009), estes são cheios de dúvidas e hesitações, passivos, que precisam ser motivados ou empurrados por forças externas para se lançarem na aventura.

Por fim, qualquer que seja o tipo de herói, este seria uma pessoa disposta a sacrificar suas próprias necessidades em benefício de outros. Assim, diz Vogler (2009, p. 76), todas as pessoas seriam heróis e heroínas “enfrentando guardiões e monstros internos.”

5 A JORNADA DO HERÓI

A expressão “Jornada do Herói” refere-se a um conjunto de conceitos descritos por Joseph Campbell no livro *O herói de mil faces*, lançado originalmente em 1949, nos Estados Unidos. Baseado em estudos da mitologia e nos textos psicanalíticos do suíço Carl G. Jung, Campbell (2007) defende que todo herói da humanidade, seja Cristo, Buda ou um mito grego, percorre uma mesma jornada de vida, que pode mudar na forma, mas permanece constante na essência. A essa constância, Campbell deu o nome de monomito, ou do mito único, como será a seguir.

5.1 Etapas da jornada

O conceito de monomito, desenvolvido por Campbell (2007), diz que a aventura do herói costuma seguir um padrão único: um afastamento do mundo, uma penetração em alguma fonte de poder e um retorno que enriquece a vida. Pelos rituais de passagem, essas etapas seriam representadas pela separação-iniciação-retorno. Estudando esse padrão, Campbell (2007) desenvolveu os três estágios da Jornada do Herói (Quadro 3 – O círculo do monomito) e suas etapas intermediárias:

5.1.1 Estágio da separação ou partida

– “O chamado da aventura” ou os indícios da vocação do herói: o chamado à aventura acontece quando o herói é instigado a deixar o mundo comum e partir para a aventura no mundo especial. Esse momento pode ser ilustrado pelo mito em torno do príncipe Gautama Sakayamuni, o futuro Buda:

Quando nasceu, uma profecia dizia que o jovem príncipe ou seria imperador do mundo ou Buda. O rei, tentando fazer prevalecer a vocação real da criança (torna-se seu sucessor), a protegia contra tudo que se referisse ao envelhecimento, doenças e morte. Também, para manter sua mente ligada ao mundo, deu-lhe três palácios e 40.000 dançarinas. Mas o príncipe logo se cansou dos prazeres carnavais. Certo dia, andando no parque em sua carruagem real, viu um velho decrepito, desdentado, grisalho, de corpo alquebrado, apoiado numa bengala. Num outro dia, viu um enfermo e depois um doente. A cada um desses acontecimentos, o rei reforçava a guarda do príncipe para impedi-lo de ver o mundo real. De nada adiantava: as aparições eram representações transfiguradas dos deuses, chamando o príncipe para seu destino de Buda. Quando, finalmente, vê um monge vestido de forma cuidadosa e decente, o príncipe aceita o chamado e se afasta da cena mundana⁴³.

– “A recusa do chamado” ou a temeridade de se fugir a Deus: Campbell (2007) fala do herói que desvia sua atenção da aventura, negando o chamado. Ele pode estar “aprisionado pelo tédio, pelo trabalho duro ou pela ‘cultura’”. Muitas vezes, transforma-se numa vítima a ser salva, como é o caso da *Bela Adormecida*, posta para dormir pela bruxa má.

⁴³ Adaptado de *O herói de mil faces*, de Joseph Campbell (p. 64).

- “O auxílio sobrenatural”, a assistência insuspeitada que vem ao encontro daquele que leva a efeito a aventura adequada: este estágio só acontece para aqueles que aceitaram o chamado. Seu primeiro encontro na jornada se dá com uma “figura protetora” (CAMPBELL, 2007, p. 74), que entrega ao herói os amuletos que vão protegê-lo das forças do mal que enfrentará nos próximos estágios. Essa figura pode aparecer como ancião, guia, mestre, barqueiro, condutor de almas. No mito clássico, esse guia é Hermes-Mercúrio; na mitologia cristã, o Espírito Santo.
- “A passagem pelo primeiro limiar”: o “guardião do limiar” é o defensor da terra estranha à qual o herói está prestes a adentrar – além desses limites estão “as trevas, o desconhecido e o perigo” (CAMPBELL, 2007, p. 82). No mito do Buda, o guardião é o Ogro que tenta impedir a passagem do jovem príncipe pela floresta.
- “O ventre da baleia” ou a passagem para o reino da noite: seja a entrada num templo ou o mergulho no ventre de uma fera, esse estágio representa a renovação do herói. O herói grego Herácles, de passagem por Tróia, fica sabendo que a cidade está amedrontada por um monstro que devorava as pessoas. Querendo terminar o terror, o rei prendeu sua bela filha Hesíone às rochas numa oferenda à fera. Herácles concorda em salvá-la em troca de recompensa. Quando o monstro aparece na superfície e abre sua boca, o herói mergulha por sua garganta e arrebenta-lhe a barriga⁴⁴.

5.1.2 Estágio da iniciação ou das provas e vitórias

- “O caminho das provas” ou o aspecto perigoso dos deuses: a essa altura o herói já ultrapassou o primeiro limiar e está no mundo especial. Aqui, segundo Campbell (2007, p.102), ele deve sobreviver a uma sucessão de provas. “Essa é a fase favorita do mito-aventura. Ela produziu uma literatura mundial plena de testes e provações miraculosas.” O herói terá que matar dragões, superar barreiras surpreendentes – repetidas vezes. Ele terá vitórias preliminares e será ajudado pelo conselho do mentor, amuletos e agentes secretos do “auxiliar sobrenatural.”
- “O encontro com a deusa” ou a bênção da infância recuperada: na mitologia, a mulher representa “a totalidade do que pode ser aprendido. O herói é aquele que aprende” (*Ibid.*, p. 117). Depois de ter vencido ogros e barreiras, o herói parte para sua última aventura, que

⁴⁴ Adaptado de *O herói de mil faces*, de Joseph Campbell (2007, p. 92).

costuma ser representada como um casamento místico da alma-herói triunfante com a rainha-deusa do mundo.

Esta fase pode ser entendida a partir da história contada na Irlanda sobre os filhos do rei Eochaid: os cinco rapazes foram caçar e se perderam. Sedentos, um a um sucessivamente saiu para buscar água. O primeiro encontra um poço guardado por uma velha mulher, de aparência repugnante. O rapaz pede água, ela concorda desde que seja beijada. O príncipe nega o beijo. Outros três foram buscar água em seguida. Da mesma forma negaram o beijo e voltaram de mãos vazias. O último deles, no entanto, atende ao pedido da velha: “Além do beijo, dou-te também um abraço”. Ele a beija e quando a olha, a megera havia se transformado na jovem mais graciosa do mundo. Ela era a “Regra Real”, que o confirma como sucessor do rei, pois sem batalha nada se ganha⁴⁵.

- “A mulher como tentação”, a realização e agonia do destino de Édipo: passados os primeiros percalços da jornada, a aventura agora é do autoconhecimento. Assim como Édipo, o príncipe que beijou a velha aprendeu que ele e seu pai são um só: ele está no lugar do pai.
- “A sintonia com o pai”: mitos e ritos de morte e ressurreição são encontrados por todo o mundo antigo. Os estudiosos de religião comparada falam da morte e ressurreição de Tammuz, Adônis, Mitra, Vírbio, Átis e Osíres. Na religião cristã, a mitologia da Queda, Redenção, Crucificação e Ressurreição reforçaram o mito do ser imortal e do filho que se reconcilia com o pai.
- “A apoteose”: quando ultrapassa “os últimos terrores da ignorância” (CAMPBELL, 2007, p. 145), o herói se torna livre de todo temor. Esse estágio representa a conclusão da tarefa do herói. “No momento em que o paraíso é desfeito, a forma divina é encontrada e lembrada e a sabedoria, recuperada” (*Ibid.*, p. 147).
- “A bênção última”: o herói busca nos deuses e deusas a sua graça, ou o Imperecível. Encontra, por exemplo, em Zeus a energia milagrosa dos relâmpagos e em Viracocha, a fertilidade da chuva. “Seus guardiões só ousam liberá-la para aqueles que verdadeiramente mostraram ser dignos dela” (*Ibid.*, p. 169). Da mesma forma, a possibilidade de obter o elixir da imortalidade física aparece em muitos mitos. Conta a história que Juan Ponce de Leon descobriu a Flórida no século XVI quando procurava a terra de Bimini, onde esperava encontrar a fonte da juventude.

⁴⁵ Adaptado de *O herói de mil faces*, de Joseph Campbell (2007, p. 118).

5.1.3 Estágio do retorno e a reintegração à sociedade

- “A recusa do retorno” ou o mundo negado: o círculo do monomito se completa quando o herói traz os “símbolos da sabedoria” de volta ao reino humano. Muitas vezes, porém, ocorre a recusa. Após seu triunfo, Buda duvidou que pudesse comunicar sua mensagem e muitos outros heróis, segundo as fábulas, “fixaram residência eterna na bendita ilha da sempre jovem Deusa do Ser Imortal” (CAMPBELL, 2007, p. 195).
- “A fuga mágica” ou a fuga de Prometeu: esse é um dos episódios favoritos de contos folclóricos. A fuga pode acontecer de duas formas. Numa, o herói leva o elixir que restaura a sociedade apoiado pela bênção da deusa ou do deus. Noutra, se o herói obteve o troféu sem o consentimento do guardião, enfrentará uma perseguição marcada por obstruções e evasões mágicas.
- “O resgate com ajuda externa”: no estágio final da aventura, se o herói estiver sendo retardado na sua volta ao mundo comum, ele poderá ser resgatado por divindades ou forças externas. O objetivo é que ele volte com a bênção ou o elixir para a sociedade de onde partiu no começo da aventura.
- “A passagem pelo limiar do retorno” ou o retorno ao mundo cotidiano: o herói chega à crise final do percurso e deve passar do reino místico para a terra. Para Campbell (2007, p. 213), “o reino dos deuses é uma dimensão esquecida do mundo que conhecemos. E a exploração dessa dimensão, voluntária ou relutante, resume todo o sentido da façanha do herói”. O problema do herói que retorna é aceitar como real a banalidade da vida. Sua tentação é de ficar no mundo místico. Mas, para sua aventura ser completa, ele precisa sobreviver ao impacto do retorno.
- “Senhor dos dois mundos”: o herói ganhou “a liberdade de ir e vir” de um mundo para outro; sua mente tem o conhecimento de ambos. Um dos mitos que apresentam esse momento é o da transfiguração de Cristo diante dos apóstolos Pedro, Tiago e João: “seu rosto resplandeceu como o sol e suas vestes se tornaram brancas como a luz” (CAMPBELL, 2007, p. 225).
- “Liberdade para viver”, a natureza e a bênção última: o retorno miraculoso do herói simboliza que, embora ele tivesse “morrido para seu ego pessoal” (*Ibid.*, p. 236), renasceu como Eu. O herói é o patrono das coisas que estão se tornando. Campbell resume: “Ele não confunde a aparente imutabilidade do tempo com a permanência do Ser, nem tem temor do momento seguinte (ou da ‘outra coisa’), como algo capaz de destruir o permanente com sua mudança.”

A aventura do herói, descrita acima, foi resumida por Campbell no diagrama que aparece no quadro 3. Na mitologia, o herói sai de seu mundo cotidiano e se dirige voluntariamente (ou não) para o limiar da aventura. Ali encontra uma presença sombria que guarda a passagem. O herói pode derrotar essa força - assim como pode torna-lo um aliado -, entrando com vida no reino das trevas (batalha com o irmão, batalha com o dragão, oferenda, encantamento; pode, por outro lado, ser morto pelo oponente e descer morto).

Quadro 3 - O círculo do monomito

Fonte: Campbell, 2007, p. 241.

Além do limiar, o herói, inicia uma jornada por um mundo de forças desconhecidas, provas e ajudas mágicas. Quando chega ao final da aventura, o herói obtém seu triunfo, que pode ser representado pela união sexual com a deusa-mãe (casamento sagrado), pelo reconhecimento do pai (sintonia com o pai), pela sua própria divinização (apoteose). A tarefa final é o retorno com o elixir que restaura o mundo.

5.2 O herói comum

A tarefa do herói atual, segundo Campbell (2007), mudou. O surgimento do indivíduo com autodeterminação, a invenção da máquina movida a motor e o desenvolvimento do método científico de pesquisa “transformaram a tal ponto a vida humana que o universo intemporal de símbolos, há muito herdado entrou em colapso” (*Ibid.*, p. 372). Para o autor, o indivíduo moderno que tem a coragem de atender ao chamado não pode esperar que sua comunidade rejeite “a degradação gerada pelo orgulho, pelo medo, pela avareza racionalizada e pela incompreensão santificada” (*Ibid.*, p. 376). Campbell finaliza seu livro, escrito em 1949, alertando que não é a sociedade que deve salvar e orientar o herói criativo; deve ocorrer justamente o contrário.

Vogler (2009), muitas décadas depois de Campbell, redefiniu a jornada do herói para adaptá-la ao herói comum, cotidiano. Embora tenha mantido as três fases originais – às quais chamou de atos –, modificou a jornada descrita por Campbell (2007), reduzindo-a para doze etapas:

Primeiro ato

- Mundo comum: o herói é deslocado de seu mundo cotidiano para um mundo especial, novo, estranho;
- Chamado à aventura: o herói é apresentado a um problema, um desafio, uma aventura;
- Recusa do chamado: com frequência, o herói hesita antes de partir para a aventura;
- Encontro com o mentor: este pode aparecer como um velho e sábio mago que prepara o herói para enfrentar o desconhecido;
- Travessia do primeiro limiar: o herói aceita o chamado e entra no mundo especial.

Segundo ato

- Testes, aliados, inimigos: o herói encontra novos desafios e começa a aprender as regras do mundo especial;
- Aproximação da caverna oculta: o herói chega a um lugar perigoso e deve atravessar o segundo grande limiar;
- Provação: o herói entra em confronto direto com seu medo, enfrenta a possibilidade de morte numa batalha contra uma força hostil;

- Recompensa: após sobreviver à morte e derrotar o dragão, o herói pode se apossar do tesouro que veio buscar.

Terceiro ato

- Caminho de volta: o herói começa a lidar com as consequências de ter-se confrontado com as forças obscuras;
- Ressurreição: o herói renasce, se transforma, e assim pode voltar à vida comum;
- Retorno com o elixir: o herói retorna ao mundo comum, mas a jornada não tem sentido se ele não trazer de volta o ‘elixir’, o tesouro ou lição do mundo especial.

Para Vogler (2009), os estágios da Jornada do Herói podem ser encontrados em todo tipo de história, mesmo naquelas que não mostram aventuras ou ação física “heroica”. Para o autor, o protagonista de qualquer narrativa é o herói de uma jornada, mesmo que seu caminho só o conduza para dentro de sua própria mente ou para o “reino das relações entre as pessoas” (*Ibid.*, p. 52).

V METODOLOGIA DE PESQUISA

Toda pesquisa busca respostas para perguntas e, para isso, emprega processos científicos ao longo da investigação. Ao adotar etapas ordenadas, aumenta-se a probabilidade de que a informação obtida seja “significativa para a pergunta proposta e, além disso, seja precisa e não viesada” (SELLTIZ *et al*, 1975, p. 5). Este capítulo tem por objetivo expor os procedimentos metodológicos utilizados para responder ao objetivo principal desta pesquisa: verificar se os presidentes de empresa representam – ou não – o papel social esperado deles quando narram publicamente suas experiências de carreira.

1 ENFOQUE DA PESQUISA

Esta é uma pesquisa de natureza descritiva, pois tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos. (Gil, 1999).

Trata-se de um estudo qualitativo baseado em narrativas de indivíduos que alcançaram a posição de presidente de empresa no Brasil. O tratamento desses dados será feito usando o método de análise de conteúdo, com base em Bardin (2000), conforme apresentado detalhadamente na seção 6.

2 TIPO DE ESTUDO

As pesquisas científicas podem ser classificadas em três tipos de acordo com os seus objetivos: (1) exploratórias, (2) descritivas e de (3) causalidades. O primeiro grupo é adequado quando o pesquisador quer se familiarizar com um fenômeno ou conseguir nova compreensão deste. São indicadas quando o conhecimento sobre o problema é muito reduzido e quando é difícil estabelecer relação de causalidade entre as variáveis. Ou seja, não é

possível isolar o efeito de todas as variáveis não envolvidas no estudo e que poderiam afetar o resultado da variável dependente (SELLTIZ, 1975) .

Segundo Selltiz et al (1975, p. 60), um estudo exploratório pode ter vários objetivos além da formulação de um problema para investigação mais exata ou para a criação de hipóteses. Entre eles, o estabelecimento de prioridades para futuras pesquisas e a obtenção de informação sobre possibilidades práticas de realização de pesquisas em situações de vida real. Ainda segundo Selltiz et al (1975, p. 62), os estudos exploratórios podem ser baseados na revisão de literatura existente ou no estudo da experiência de pessoas envolvidas com o fenômeno que se quer estudar. Neste último caso, o pesquisador procura ideias provocantes e intuições úteis a partir da experiência das pessoas estudadas.

O segundo tipo de pesquisa são as descritivas, que podem ser usadas, por exemplo, quando o pesquisador quer apresentar as características de uma situação, de um grupo ou de um indivíduo e também quando quer verificar a frequência com que algo ocorre. Na pesquisa descritiva não se quer saber as causas, mas descrever os fenômenos.

As pesquisas agrupadas como causais averiguam uma hipótese de relação de causalidade entre as variáveis (SELLTIZ et al., 1975), geralmente detectadas anteriormente na pesquisa descritiva.

De acordo com as definições teóricas acima, esta pesquisa pode ser classificada como descritiva.

2.1 Método de pesquisa

Dois métodos distintos podem ser utilizados para realizar uma pesquisa e sua escolha depende da natureza das variáveis pesquisadas ou o processo utilizado. São eles o quantitativo e o qualitativo. O primeiro método procura medir o grau em que algo está presente. Para Michel (2009, p. 37), “a pesquisa quantitativa parte do princípio de que tudo pode ser quantificável”. Ou seja, opiniões, problemas, informações podem ser traduzidas em forma de números. Os dados, obtidos de uma grande quantidade de respondentes e submetidos a análises estatísticas, permitem inferências sobre a população como um todo.

Já o método qualitativo “considera que há uma relação dinâmica, particular, contextual e temporal entre o pesquisador e o objeto de estudo” (*Ibid.*, p. 36). Os fenômenos, portanto, precisariam ser interpretados à luz do contexto, do tempo e dos fatos. Este método não procura enumerar ou medir eventos, mas busca respostas a partir da experimentação empírica, da análise detalhada, abrangente, consistente e coerente de dados colhidos na vida real. Diversas técnicas podem ser usadas na coleta de dados e entre elas estão as entrevistas e os testes projetivos. Muito utilizada nas ciências sociais, na pesquisa qualitativa o pesquisador participa, compreende e interpreta. No entanto, este método não permite generalizações nem considerações conclusivas sobre a população (SELLTIZ *et al*, 1975). John Van Maanen (1979) afirma que a pesquisa qualitativa se interessa mais pelo processo do que pela estrutura, mais pelo significado do que pela frequência, mais pela densidade do que pela possibilidade de generalização. Ainda segundo o autor, a pesquisa qualitativa tem como objetivo buscar, entender e explicar padrões de comportamento em um determinado grupo.

Coerente com a questão de pesquisa deste trabalho – apresentada na SEÇÃO II – define-se para esta pesquisa o método qualitativo.

3 ESTRATÉGIAS DE COLETA DE DADOS

Diversas técnicas de investigação podem ser empregadas na investigação científica. Nas pesquisas sociais, destacam-se o questionário, o método projetivo, a observação e a entrevista. Estes dois últimos serão vistos com mais detalhes.

Segundo Selltiz *et al* (1975), a observação se torna uma técnica científica na medida em que (1) serve a um objetivo formulado de pesquisa; (2) é sistematicamente planejada; (3) é sistematicamente registrada e ligada a proposições mais gerais, em vez de ser apresentada como um conjunto de curiosidades interessantes; e (4) é submetida a verificações e controles de validade e precisão. Esta técnica é pouco eficiente para dar informações sobre “as percepções, sentimentos, crenças, motivações, previsões ou planos da pessoa” (*Ibid.*, p. 265).

A entrevista, por sua vez, é a técnica de coleta de dados mais adequada para a “revelação de informação sobre assuntos complexos, emocionalmente carregados ou para verificar sentimentos subjacentes a determinada opinião apresentada” (*Ibid.*, p. 272). No entanto, para

que uma certa opinião seja aceita por seu valor aparente, precisa ser provocada em circunstâncias que estimulem a maior liberdade possível e a honestidade de expressão por parte do entrevistado.

Para Michel (2009), as entrevistas têm vantagens, mas também limitações. No primeiro grupo, estão os fatos de que podem ser usadas em todos os segmentos da população e de permitirem avaliar atitudes, condutas, registros de reações e gestos. Entre as limitações estão interpretações equivocadas e a indisponibilidade do entrevistado para a coleta de dados.

Quanto ao tipo de questionário empregado, Michel (2009) e Selltiz *et al* (1975) afirmam que a entrevista pode ser:

- Estruturada com questionário fixo: ocorre quando as perguntas são apresentadas a todas as pessoas exatamente com as mesmas palavras e na mesma ordem. O entrevistador segue um roteiro (formulário) e não é livre para promover alterações.
- Estruturada com questionário aberto (ou semiestruturada): destina-se a permitir uma resposta livre, e não limitada a alternativas fechadas. Michel (2009) diz que o entrevistador é livre para explorar mais amplamente uma questão, pois, embora siga uma lista de perguntas, pode propor outras.
- Desestruturada: oriunda dos estudos antropológicos de campo, nesse tipo de entrevista não são preestabelecidas nem as perguntas nem as respostas. São mais usadas em estudos de percepções, atitudes e motivações.

Como técnica de investigação, esta pesquisa utilizou-se de entrevista dirigida e semiestruturada. Realizadas com indivíduos que aceitaram participar de um programa de televisão, as entrevistas seguiram um roteiro prévio, mas cabia à entrevistadora efetuar alterações no rumo das perguntas, fazer novas perguntas e deixar outras sem fazer. Além disso, o questionário era aberto, permitindo respostas livres.

3.1 Operacionalização da coleta de dados

A presente pesquisa está baseada em dados secundários coletados de um programa de entrevistas apresentado por um canal de televisão por assinatura. “As comunicações de massa apresentam uma rica fonte de dados para a pesquisa de diferentes problemas de pesquisa”

(SELLITZ *et al*, 1975, p. 373). Entre outras coisas, podem ser usadas para esclarecer aspectos da cultura de determinado grupo ou comparar diferentes grupos através de aspectos de cultura.

Jornais, revistas, filmes, programas de rádio e de televisão são criados inicialmente para informar, divertir o convencer o povo. Não são criados para a pesquisa. No entanto, “tal como ocorre com os registros estatísticos já existentes, permitem que o pesquisador lide com o passado histórico bem como com a sociedade atual” (*Ibid.*, p. 372-373). Apresentariam ainda duas vantagens: estariam livres do viés teórico ou pessoal e, mais do que os documentos históricos, refletiriam aspectos do clima social em que foram criados (*Ibid.*).

Como lembram Selltiz *et al* (*Ibid.*, p. 378), os historiadores examinavam registros de comunicação para reconstruir o período em que foram criados, assim como

[...] Os críticos literários estudaram as criações dos escritores, a fim de descobrir a mensagem que desejavam transmitir, suas peculiaridades de estilo, os valores que apresentavam, bem como muitos outros aspectos do trabalho do criador.

Os registros de comunicação têm longa tradição de servir como material de pesquisa. Eles deram origem à técnica de análise de conteúdo (utilizada nesta pesquisa), que teria sido criada para atender à crescente necessidade de avaliar, de forma sistemática, o conteúdo de veículos de comunicação na primeira metade do século XX.

4 AS ENTREVISTAS

Esta pesquisa utiliza dados secundários obtidos de entrevistas realizadas para um programa de televisão exibido no canal IdealTV. Enquanto esteve no ar (outubro de 2007 a junho de 2009), este canal por assinatura exibiu 71 entrevistas, denominadas *Trajetória Ideal*, sempre com o principal executivo (CEO, presidente e diretor geral) de grandes empresas instaladas no Brasil.

Além de ocupar o mais alto cargo de comando na hierarquia da empresa, o executivo só era convidado a ser entrevistado se fosse um profissional contratado por empresa nacional ou multinacional, sujeito, portanto, a ser promovido ou demitido. Sócios e donos não participavam do programa.

Ao aceitarem o convite para o programa, os indivíduos passavam primeiro por uma pré-entrevista, aberta, desestruturada, geralmente em seu escritório. Na ocasião, eram convidados a relatar os principais fatos de sua carreira. Os dados coletados municiaram a confecção do roteiro utilizado durante a entrevista gravada. Essas anotações foram perdidas e, portanto, não fazem parte desta pesquisa.

As gravações aconteceram tanto em estúdio quanto em teatro com plateia convidada pelo programa. Neste último caso, o CEO e a entrevistadora sentavam-se no palco, acima da plateia, frente a frente. O ambiente era montado de maneira a favorecer a intimidade e cumplicidade entre o executivo e a jornalista que o entrevistava.

Dividido em quatro blocos⁴⁶, o programa tinha cerca de 60 minutos no total. Durante a gravação, a apresentadora seguia um roteiro de temas detectados na pré-entrevista – assim, cada entrevistado era indagado sobre assuntos específicos de sua carreira. As perguntas, porém, eram formuladas conforme a conversa fluía entre entrevistado e entrevistador. Em certos episódios, alguns dos participantes da plateia também faziam perguntas ao entrevistado. Ao final de cada bloco, a conversa era interrompida para o intervalo comercial.

Importante salientar que, após a gravação, as entrevistas eram submetidas à edição para se adequarem ao tempo disponível na janela de exibição do programa.

As entrevistas utilizadas para a amostra, tal como foram exibidas, foram transcritas a fim de serem analisadas.

5 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

Como já explicitado, o estudo partiu de um conjunto de 71 entrevistas exibidas entre outubro de 2007 e junho de 2009 pelo programa *Trajetória Ideal*. Deste universo, optou-se por uma amostra com os doze indivíduos com a maior idade no grupo. Na data da entrevista ou da exibição do programa, esses doze profissionais tinham idades entre 58 e 62.

A escolha da amostra de profissionais mais velhos se deve aos seguintes fatos: 1) eles estavam vivendo o megaciclo do desencajamento, no qual o indivíduo busca novos papéis

⁴⁶ Os blocos são separados entre si pelos intervalos comerciais.

profissionais (HALL; MIRVIS, 1995); 2) terem ingressado no mercado de trabalho no mesmo período histórico (anos 60), passando, portanto, por desafios sócio, econômico e político similares; 3) terem iniciado sua trajetória numa conjuntura da carreira tradicional vigente nos anos 60 e terem se desenvolvido durante as transformações das Novas Carreiras surgidas a partir da década seguinte (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; HALL, 1988); 4) estarem se preparando, no momento da entrevista, para a aposentadoria do emprego corporativo.

5.1 Caracterização da amostra

Os doze presidentes da amostra desta pesquisa possuíam entre 58 e 62 na data da entrevista ou da exibição do programa (QUADRO 4). Um aspecto interessante dessa amostra – e que pode ser entendido como uma vantagem – é a diversidade de origem de capital e setores das empresas. Cada entrevistado representa um diferente segmento da economia e, quanto à sua nacionalidade, quatro empresas são brasileiras (Teka, Banco Fator, Medial e Promon) e oito multinacionais (GE, Unilever, Chubb, Landisgyr, Vivo, Masa, MWM e Otis).

Quadro 4 - De onde vêm os presidentes

Nome	Idade	Empresa	Setor	Exibição
Luiz Fernando Brandt	62	Teka	Confecção	02/06/09
Manoel Horácio	62	Banco Fator	Banco	11/12/07
Alexandre Silva	62	GE	Diversos	09/10/07
Luiz Kaufmann	62	Medial	Plano de saúde	05/08/08
Luiz Ernesto Gemignani	61	Promon	Engenharia	11/03/08
Vinicius Prianti	59	Unilever	Produtos de consumo	04/03/08
Acácio Queiroz	59	CHUBB	Seguros	20/05/08
Alvaro Dias Jr	58	LANDISGYR	Indústria mecânica	14/10/08
Roberto Lima	58	Vivo	Telecomunicações	24/06/08
Ulisses Tapajós	58	Masa	Eletrônicos	06/11/07
Waldey Sanchez	58	MWM	Motores diesel	30/06/09
Danilo Talanskas	58	OTIS	Elevadores	13/05/08

Fonte: *Trajetória Ideal*, Ideal TV, Grupo Abril.

As entrevistas utilizadas na amostra foram exibidas entre 09 de outubro de 2007 – a entrevista mais antiga – e 30 de junho de 2009 – a mais recente.

6 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados da amostra será feita pela técnica de análise de conteúdo. Para Bardin (2000, p. 42), esse “conjunto de técnicas de análise de comunicações” obedece a procedimentos sistemáticos e objetivos que levam o pesquisador a descrever o conteúdo das mensagens, obter indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Tanto Selltitz (1975) quanto Bardin (2000) ressaltam que a análise de conteúdo é uma técnica desenvolvida nas primeiras décadas do século XX, estimulada pelo volume crescente de material criado pelos meios de comunicação de massa. Seu objetivo seria descrever de forma sistemática o conteúdo de comunicações. Posteriormente, foram desenvolvidas técnicas complexas para a quantificação do material, tanto que Berelson (1952, *apud* SELLTIZ, 1975, p. 379) define a análise de conteúdo como “uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto de comunicação.”

A análise de conteúdo utiliza-se de um conjunto de técnicas na busca por objetividade: categorias, avaliação, enunciação, expressão, das relações e do discurso. A mais antiga e a mais utilizada organiza o conteúdo em categorias, que são “rubricas ou classes” (BARDIN, 2000, p. 117) que reúnem um grupo de elementos sob um título genérico. O agrupamento é efetuado em razão de caracteres comuns encontrados no texto. Segundo Bardin, existem boas e más categorias, sendo que as melhores possuem as seguintes qualidades:

- Exclusão mútua: cada elemento só pode existir numa única divisão.
- Homogeneidade: um único princípio de classificação deve governar toda a organização.
- Pertinência: a categoria é pertinente quando está adaptada ao material de análise e quando pertence ao quadro teórico definido.
- Objetividade e fidelidade: as diferentes partes de um mesmo material devem ser codificadas da mesma maneira, mesmo quando submetidas a várias análises.

Já a análise de conteúdo por avaliação procura medir as atitudes baseada no desmembramento do texto em unidades de significação. Seu objetivo é detectar a presença ou ausência de determinado tema, além de avaliar as unidades de significação encontradas. Neste tipo de análise, extrai-se do texto apenas as partes que denotam atitude. O restante é desconsiderado.

O terceiro tipo de análise de conteúdo – da enunciação – possui duas características que a diferenciam das outras técnicas: acredita na comunicação como um processo – não como um dado – e desvia-se das estruturas e dos elementos formais. Segundo Bardin (2000), a enunciação cabe especialmente nas entrevistas desestruturadas, por sua maleabilidade na aplicação.

A análise de expressão usa indicadores de ordem formal (plano dos significantes e da sua organização) em vez da semântica (plano dos significados). Acredita-se que existe uma correspondência entre o tipo de discurso e as características do seu locutor ou do seu meio. Esta técnica é muito utilizada na investigação de autenticidade de documentos, na psicologia clínica e nos discursos políticos.

As duas últimas técnicas de análise de conteúdo são a análise das relações e do discurso. A primeira orienta o estudo não para a frequência, mas para as relações que os elementos do texto mantêm entre si. A segunda técnica parte da hipótese de que um discurso é determinado pelas condições em que foi produzido e por um sistema linguístico. Desde que se conheçam essas duas condições, pode-se produzir a análise semântica e sintática do discurso.

Bardin (1977) organiza a análise do conteúdo em três fases cronológicas:

- Pré-análise: nesta fase, o pesquisador seleciona, organiza e prepara o material para a manipulação dos dados. Referências e indicadores são elaborados. Nesse momento, tem-se o primeiro contato com o conteúdo por meio da leitura flutuante, quando o pesquisador deixa-se “invadir por impressões e orientações” (BARDIN, 1977, p.96).
- Exploração do material: começa-se agora a aplicar as técnicas de análise de maneira sistemática. O primeiro procedimento desta etapa é a codificação, pela qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades de registro (uma palavra, frase ou tema) e de contexto. “Esse procedimento exige julgamento por parte do codificador” (SELLTIZ, 1975, p. 452). O próximo passo na exploração do material é a categorização, pela qual as informações são inventariadas e classificadas seguindo critérios definidos a partir dos

objetivos da investigação. O inventário consiste em isolar os elementos. Já a classificação reagrupa esses elementos em conjuntos de acordo com características comuns.

– Tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação: aqui os resultados brutos são tratados de maneira a terem significado e validade. A partir desse tratamento será possível fazer inferências ou deduções lógicas do conteúdo da mensagem. No momento da interpretação, a partir dos objetivos da pesquisa, o pesquisador vai extrair outro significado que permeia a mensagem apresentada e pode até fazer descobertas inesperadas (BARDIN, 1977).

Nas duas primeiras fases da análise de conteúdo descritas por Bardin (1977) – pré-análise e exploração de dados – foi utilizado o software HyperRESEARCH, especializado em análises qualitativas. Ainda na segunda etapa, a categorização dos dados foi realizada no software Excel, que é um processador de planilhas da empresa Microsoft. O HyperRESEARCH faz parte de uma variedade de softwares aos quais se convencionou chamar pela sigla em inglês CAQDAS – Computer Aided Qualitative Data Analysis Software.⁴⁷ Segundo Lage e Godoy (2008), o uso de tais programas tem sido alvo de intensos debates, envolvendo o que muitos autores classificam como "aplicação da informática na análise de dados."

Numa revisão da literatura sobre o tema, Lage e Godoy (2008) concluíram que as ferramentas mencionadas com mais frequência são a Atlas.ti, NUD*IST/NVivo e HyperRESEARCH, todas destinadas à construção de teoria com base em atividades de codificação e recuperação de textos (DOLAN; AYLAND, 2001 *apud* LAGE E GODOY, 2008).

Os CAQDAS vêm sendo utilizados desde a década de 80 por alguns pesquisadores em substituição ao trabalho artesanal, sem apoio de computador, que tradicionalmente caracteriza a pesquisa qualitativa. As principais tarefas realizadas pelos CAQDAS são o gerenciamento e análise de dados. No caso do HyperRESEARCH, ele estoca (entrevistas transcritas), indexa e recupera os dados. Sua mais importante funcionalidade é permitir aglutinar em códigos as referências de texto com significados similares. Estudiosos consideram que o uso de softwares de análise qualitativa de dados libera o pesquisador das suas ferramentas tradicionais, tornando o trabalho mais produtivo, especialmente quando o volume de dados é grande.

⁴⁷ Em português, softwares que auxiliam na análise de dados qualitativos

Os CAQDAS permitem ao pesquisador acessar seus dados em seu contexto original, ao mesmo tempo que compara todos os dados abstraídos e gera novas categorias de informação. “O processo de *cut/paste*,⁴⁸ típico nas análises com o apoio do Microsoft Word, traz dificuldades para identificar respondentes ou ainda para voltar ao texto original” (LAGE E GODOY, 2008).

Um exemplo de funcionamento do software HyperRESEARCH pode ser verificado na foto de tela tirada da entrevista de Acacio Queiroz – Imagem 1. Na parte superior esquerda, vemos que 12 é o número de entrevistados sendo analisados na pesquisa, seguido pelo nome do caso em análise naquele momento. Na sequência, descendo, estão, respectivamente, a lista de códigos associados àquela entrevista (113 referências de texto foram marcadas na entrevista de Acacio) e a lista de todos os 95 códigos criados durante a análise geral dos casos. Na outra metade, à direita, um exemplo de trechos da entrevista destacados durante a leitura flutuante, indexadas aos seus respectivos códigos.

Imagem 1 - Tela de trabalho do sistema HyperRESEARCH

Nos softwares do tipo CAQDAS, um código é um conjunto de referências de texto com significados similares. No caso desta pesquisa, posteriormente, esses códigos foram, sempre

⁴⁸ No português, cortar/colar.

que pertinentes, agrupados nas 18 categorias de análise ligadas à Jornada do Herói e nos tópicos liderança e carreira (SELLTIZ *et al*, 1975; CAMPBELL, 2007), conforme mostra a próxima seção.

6.1 Categorias de análise

Para que centenas de referências possam ser organizadas de modo a serem usadas para responder à pergunta da pesquisa, Selltiz *et al* (1975) recomendam que elas sejam agrupadas em categorias. A fim de decidir quais são as categorias significativas, é preciso escolher algum princípio de classificação. A pergunta da pesquisa e seus objetivos oferecem a base para a escolha dos princípios de classificação.

Para este estudo, buscando responder à pergunta-problema – que papel social o CEO representa quando narra sua carreira publicamente –, a construção das categorias de análise segue as etapas da Jornada do Herói de Campbell (2007), conforme apresentadas na seção 5 da Fundamentação Teórica:

Estágio da separação ou partida

- “O chamado da aventura” ou os indícios da vocação do herói
- “A recusa do chamado” ou a temeridade de se fugir a Deus
- “O auxílio sobrenatural”, a assistência insuspeitada que vem ao encontro daquele que leva a efeito a aventura adequada
- “A passagem pelo primeiro limiar”
- “O ventre da baleia” ou a passagem para o reino da noite

Estágio da iniciação ou das provas e vitórias

- “O caminho das provas” ou o aspecto perigoso dos deuses
- “O encontro com a deusa” ou a bênção da infância recuperada
- “A mulher como tentação”, a realização e a agonia do destino de Édipo
- “A sintonia com o pai”
- “A apoteose”

Estágio do retorno e a reintegração à sociedade

- “A recusa do retorno” ou o mundo negado

- “A fuga mágica” ou a fuga de Prometeu
- “O resgate com ajuda externa”
- “A passagem pelo limiar do retorno” ou o retorno ao mundo cotidiano “Senhor dos dois mundos”
- “Liberdade para viver”, a natureza e a bênção última

Além dessas, foi acrescentada a categoria “Mundo Comum”, período que antecede o “chamado à aventura” e é relativo ao início da vida do entrevistado. Optou-se ainda por duas análises complementares sobre liderança e carreira.

7 ESQUEMA DA PESQUISA

Esta pesquisa procura interpretar e compreender os relatos autobiográficos feitos por presidentes sobre sua trajetória profissional. O esquema abaixo mostra o processo de pesquisa utilizado, em suas diversas etapas a partir da revisão da literatura até o agrupamento das referências em códigos e destes em categorias.

Tendo como base a fundamentação teórica e a metodologia apresentadas(1), foram realizadas, sucessivamente, as seguintes etapas na elaboração deste trabalho: (2) leitura flutuante das entrevistas, (3) anotação digital das partes de textos que chamaram a atenção da pesquisadora, (3) essas partes são destacadas nas transcrições, (4) estas referências são organizadas em códigos com significado similar, (5) é feita a contagem dos códigos mais frequentes, (6) códigos são transferidos pra planilha Excel e (7) são agrupados em categorias.

Imagem 2 - O processo da pesquisa

VI APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADO

Neste capítulo, serão apresentados os resultados da análise realizada nas doze entrevistas utilizadas para esta pesquisa. O primeiro passo desta etapa consiste num breve resumo da trajetória de cada indivíduo analisado. Na sequência, serão apresentados os códigos extraídos da análise de conteúdo das entrevistas, a frequência em que eles aparecem e sua associação às 18 categorias utilizadas. Por fim, serão apresentadas duas análises sobre a visão dos presidentes de empresa sobre seus estilos de liderança e sobre suas carreiras.

1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Como visto na caracterização da amostra (SEÇÃO 5.1 da Metodologia de Pesquisa), foi analisado um conjunto de 12 entrevistas concedidas por presidentes de empresa para um programa de televisão. A amostra consiste unicamente de executivos contratados para o cargo (não há donos de empresas entre eles), com idades entre 58 e 62 anos, trabalhando no Brasil. Como as entrevistas foram exibidas na televisão, descartou-se, assim, a necessidade de sigilo. Seus nomes e referências sobre as empresas são reais. A seguir, um breve perfil de cada um, apresentados em ordem alfabética.

– **Entrevistado 1:** Acacio Queiroz tinha 59 anos quando foi entrevistado sobre sua trajetória. Estava há três anos na presidência da multinacional americana Chubb Seguros, mas já havia ocupado o mesmo cargo em outras empresas do mesmo setor. Curitibano, economista, começou a trabalhar com 12 anos como guardador de malas na rodoviária da capital paranaense. Do primeiro e único casamento, teve três filhos. Ao chegar para a entrevista, Acacio trazia um quadro emoldurado, no qual se viam os principais cartões de visita de sua carreira.

– **Entrevistado 2:** O engenheiro fluminense Alexandre Silva ocupou seu primeiro cargo de presidente de empresa aos 40 anos. Na época da entrevista, em 2007, aos 62 anos, estava em pleno processo para a aposentadoria. O cargo de presidente da General Electric no Brasil seria, segundo disse, o último emprego de tempo integral de sua vida. Engenheiro, apresentou a aposentadoria como o fim de um ciclo, para que pudesse iniciar outro. Mas para chegar a

essa conclusão confirmou: precisou buscar ajuda de uma consultora externa. Este novo ciclo não significava, segundo disse, parar de trabalhar. Seus planos para o futuro incluíam aplicar seu conhecimento em conselhos de administração de empresas.

– **Entrevistado 3:** O paulista Alvaro Dias cresceu dentro de um acampamento para funcionários de uma usina de eletricidade na cidade de Cubatão, no litoral de São Paulo. Daquela época, ele se lembra dos passeios de bicicleta dentro da usina. O pai era escriturário e a mãe, dona de casa. Na escola, considerava-se um aluno dedicado. Engenheiro formado pela Unicamp, assumidamente tímido, quando foi entrevistado, em 2008, já tinha mais de 20 anos liderando empresas. Curiosamente, dentre os doze presidentes de empresa, o da Landis-Gyr, subsidiária de multinacional, fabricante de medidores de energia, foi o segundo em citações marcadas no código “Destaca-se dos outros”. Em Curitiba, onde morava então, o seu hobby preferido era sair para passeios em sua Harley Davidson, a marca de motos americana, famosa pelo estilo *easy rider* (sem destino).

– **Entrevistado 4:** Luiz Fernando Brandt começou sua carreira no Rio Grande do Sul e, dos doze analisados nesta pesquisa, é o que mais cruzou fronteiras a trabalho. Trabalhou em Pernambuco, São Paulo, Paraguai, México, Estados Unidos. No banco americano Citibank, começou como office-boy e, depois de 26 anos, ao sair, era um executivo global. Ao deixar a instituição, tornou-se empreendedor, mas anos depois sua financeira sofreu intervenção do Banco Central, seus bens ficaram indisponíveis. Recebeu o apoio da mulher e voltou para o mundo dos executivos como presidente da Teka, a empresa de cama, mesa e banho, localizada em Joinville, Santa Catarina.

– **Entrevistado 5:** O episódio mais marcante da carreira de Danilo Talanskas não foi sua chegada a presidente da Elevadores Otis no Brasil. Foi sua demissão dessa mesma empresa cinco anos antes. O administrador de empresas, filho de imigrantes lituanos, conta que havia sido dispensado por um chefe que não gostava dele. Na época da entrevista, estava lançando um livro no qual contava essa e outras experiências, além de agregar os aprendizados que queria passar adiante para as novas gerações. Praticante da religião mórmon, contou que o pastor da igreja vinha sendo seu mentor ao longo da vida. No início da carreira, Danilo chegou a abandonar o trabalho para servir numa missão da igreja.

– **Entrevistado 7:** Quando tinha 12 anos, seu pai de Luiz Ernesto Gemignani, “deu o passo maior que a perna” e a família quebrou. Com isso, foi obrigada a mudar-se de Botucatu, no interior, para São Paulo, a capital. O menino de 12 anos precisou trabalhar de dia e estudar

à noite. Nunca mais parou de trabalhar. Formou-se em engenharia de produção e, 30 anos antes da entrevista concedida em 2008, mandou o currículo em resposta a um anúncio de jornal. Foi contratado pela Promon. Sua ascensão profissional o levou, décadas mais tarde, a ser eleito presidente dessa empresa pelos próprios colegas. Como 100% do capital da Promon pertence aos funcionários, eles decidem em voto secreto, quem assume os principais cargos.

– **Entrevistado 7:** O paranaense Luiz Kaufmann tinha 62 anos e era presidente da Medial Saúde em 2008, quando foi entrevistado. Sua experiência no topo da hierarquia organizacional vinha desde os 40 anos de idade. Uma de suas características era a de reestruturador, profissional com capacidade para assumir empresas com problemas e resolvê-los. Talvez por isso o código mais marcado tenha sido “Referências a impactos na empresa”. Ele se referiu dez vezes a situações em que as organizações onde trabalhou obtiveram resultados, em geral positivos, durante sua gestão. Os três filhos nasceram do seu primeiro casamento.

– **Entrevistado 8:** Manoel Horácio nasceu em Portugal, mas a família migrou para o Brasil quando ele ainda era criança. Seu pai trabalhava como jardineiro e, nas palavras do entrevistado, “não era uma pessoa ambiciosa por dinheiro.” O filho, por sua vez, tornou-se presidente de Banco, o Fator, cargo que ocupava em 2007, quando foi entrevistado. Da experiência anterior na presidência da Telemar, logo após sua privatização, foi demitido pelo Conselho de Administração. O inesperado tempo livre permitiu viajar com a família por várias partes do mundo. A mãe e os irmãos, levou para rever Portugal. Com um casamento de 38 anos, diz que a mulher preparou o “palco para o marido brilhar.”

– **Entrevistado 9:** Roberto Lima tinha 58 anos e estava há três na presidência da Vivo quando concedeu a entrevista, em 2008. Usou com frequência o pronome “nós” para contar o impacto de sua gestão nessa empresa de telefonia. Disse, por exemplo, “nós fizemos melhorias fantásticas” e “no final da tarde a gente estava sem paletó, tentando equacionar a solução de um problema”. Esse jeito no falar, dando destaque para a equipe, fez com que o código de maior destaque em sua entrevista tenha sido “Estilo de liderança”, com oito marcações.

– **Entrevistado 10:** Ulisses Tapajós tinha 58 anos e data marcada para se aposentar da empresa Masa no final de 2007, quando foi entrevistado. Ao ser perguntado sobre o que faria quando deixasse o cargo, enumerou em termos percentuais suas futuras funções. Iria se dedicar a projetos sociais, seria consultor dos negócios dos filhos e genro e esperava ter

tempo para a neta, entre outras coisas. O curioso é que a soma percentual ultrapassava os 100%. O maior desafio da carreira do manauara aconteceu justamente com sua maior conquista: ao ser nomeado presidente da Masa – o ápice de sua carreira –, recebeu também a missão de fechá-la. Contrariando todos os prognósticos, Ulisses conseguiu salvar a empresa e os empregos. E ainda a transformou numa das melhores empresas para trabalhar do país.

– **Entrevistado 11:** Vinícius Prianti fez carreira numa única empresa, multinacional do setor de higiene, limpeza e alimentos. Entrou como trainee e estava prestes a se aposentar como presidente em 2008. Sua expectativa sobre a vida após deixar o cargo era de “ter a energia para começar alguma coisa nova”. Mas admitiu que não tinha tido tempo para pensar sobre a vida fora da empresa: “Eu tive tantos desafios na Unilever é... que nunca sobrou tempo para pensar no que eu ia fazer em seguida.” Entre seus desafios na multinacional, estão as transferências para o México e Inglaterra, além de ter sido o responsável durante algumas décadas pelo principal produto da empresa no Brasil.

– **Entrevistado 12:** Waldey Sanchez começou a trabalhar aos treze anos, tomando conta de carros no aeroporto Campo de Marte, em São Paulo. Como seu pai era guarda de um dos hangares, sua família morava no local quando ele nasceu. “Eu nasci no hangar, iluminado, às 5 horas da manhã, iluminado por bateria de avião.” Apaixonado por aviões, foi reprovado no exame médico para piloto porque era daltônico. Também apaixonado por música, chegou a tocar na noite de São Paulo, até ser repreendido pelo pai por causa da pouca dedicação ao trabalho diurno. Na época da entrevista, estava completando 34 anos de MWM. Entrara ali depois de mandar currículo quando foi demitido do emprego anterior. Durante este tempo, a empresa mudou de dono e de nome diversas vezes, mas Waldey permaneceu. Ocupou diversas posições no Brasil e no exterior. Na época da entrevista, ocupava a presidência há uma década.

2 CÓDIGOS APLICADOS ÀS ENTREVISTAS

Durante o processo de leitura flutuante das entrevistas no software HyperRESEARCH, foram selecionados 1.233 referências de textos – Esquema 1. Cada referência compreende uma ideia contida em um texto, independentemente da extensão linguística. Assim, o recorte foi realizado pelo significado e não pela forma (unidade linguística). Como nos lembra Bardin (2000), a linguística trabalha a língua e suas regras de funcionamento. A análise de conteúdo

trabalha a palavra e seus significados. À medida que eram marcadas, essas unidades de texto foram agrupadas a códigos já existentes – quando citações parecidas haviam sido detectadas anteriormente – ou novos, quando apareciam pela primeira vez. Ao conjunto das 12 entrevistas, foram aplicados 95 códigos – cada código representa um conjunto de referências de textos com significado similar.

Esquema 1 - Processo da análise de conteúdo

2.1 Frequência dos códigos

Concluído o trabalho de leitura flutuante e de codificação das referências destacadas nos textos, foi extraído o relatório de frequência no software HyperRESEARCH. Verificou-se pelo documento que 6 (seis) códigos foram associados a mais de 40 referências de textos cada um (Tabela 1): enfrenta dificuldades no trabalho, destaca-se dos outros, ajuda de algo ou alguém especial, cruza fronteiras, referências a impactos na empresa e referências à infância. Como se pode ver na mesma tabela, a um grupo de 39 códigos foram associadas mais de dez citações em cada entrevista.

Tabela 1 - Códigos com mais de dez citações, em ordem decrescente⁴⁹

CÓDIGOS	CEOS DETECTADOS NO CÓDIGO	TOTAL DE CITAÇÕES
Enfrenta dificuldades no trabalho	Acacio, Alexandre, Alvaro, Brandt (8), Danilo, Horácio, Kaufmann, Luiz Ernesto, Roberto, Ulisses, Vinícius, Waldey	49
Destaca-se dos outros	Acacio (12), Alexandre, Alvaro (9), Brandt, Danilo, Horácio, Kaufmann, Luiz Ernesto, Roberto, Ulisses, Vinícius, Waldey	49

⁴⁹ Os números entre parênteses representam a quantidade de citações daquele código encontrada na entrevista

Ajuda de algo ou de alguém	Acacio, Alexandre, Alvaro, Brandt (6), Danilo, Horácio (1), Kaufmann, Luiz Ernesto, Roberto (7), Ulisses, Vinícius, Waldey	44
Referências a impactos na empresa	Acacio, Alexandre, Alvaro, Brandt, Horácio, Kaufmann (10), Luiz Ernesto, Roberto (7), Ulisses, Vinícius, Waldey	42
Cruza fronteiras	Acacio, Alexandre, Alvaro, Brandt (16), Danilo, Horácio, Luiz Ernesto, Roberto, Vinícius, Waldey (6)	42
Referências à infância	Acacio, Alexandre, Alvaro (6), Brandt (7), Danilo, Horácio (5), Kaufmann, Luiz Ernesto	40
Estilo de liderança	Acacio, Alexandre, Alvaro, Danilo, Horácio, Kaufmann, Roberto, Ulisses, Vinícius, Waldey	39
Preparação para a jornada	Acacio (7), Alexandre, Alvaro, Brandt, Danilo, Horácio, Kaufmann, Luiz Ernesto, Roberto, Vinícius Waldey (Ulisses: 0)	36
Referências ao próprio conhecimento	Acacio (6), Alexandre, Alvaro, Danilo (11), Horácio, Kaufmann, Luiz Ernesto, Ulisses, Vinícius, Waldey	33
Toma consciência de algo	Alexandre, Alvaro, Brandt, Horácio (10), Kaufmann, Luiz Ernesto, Roberto, Ulisses, Vinícius	30
Mudança de emprego	Alexandre, Alvaro, Brandt, Danilo, Horácio, Kaufmann (5), Luiz Ernesto, Roberto, Waldey (Vinícius e Ulisses: 0)	29
Referências à família	Ulisses (9), Luiz Ernesto, Brandt, Danilo, Horácio, Vinícius, Waldey	27
Pessoas no caminho	Acacio, Alexandre, Alvaro, Brandt, Danilo, Horácio (6), Kaufmann, Luiz Ernesto, Roberto, Ulisses, Waldey (Vinícius e Alvaro: 0)	24
Toma as decisões	Acacio, Alexandre, Alvaro, Brandt (6), Horácio, Kaufmann, Roberto, Ulisses, Vinícius	24
Chamado a assumir	Acacio, Alexandre, Brandt (5), Danilo, Horácio, Kaufmann, Roberto, Waldey	22

Expectativa sobre vida na aposentadoria	Alexandre (6), Alvaro, Horácio, Kaufmann, Luiz Ernesto, Ulisses, Vinícius	22
Procura contato das pessoas	Acacio, Alvaro, Danilo (5), Horácio, Luiz Ernesto, Roberto, Ulisses, Waldey	21
Resolve problemas	Acacio, Alexandre, Alvaro, Brandt, Danilo, Horário, Kaufmann (6), Roberto (5), Waldey	21
Persistência	Acacio (5), Alexandre, Alvaro (5), Danilo, Kaufmann, Luiz Ernesto, Ulisses, Vinícius	20
Faz referências a ética e valores	Acacio, Alexandre, Alvaro, Danilo, Kaufmann (7), Roberto, Vinícius	19
Filhos	Acacio, Alvaro, Danilo, Horácio, Kaufmann, Luiz Ernesto, Roberto, Ulisses, Vinícius, Waldey (Alexandre: 0)	19
Referências a um mentor	Alexandre (5), Brandt, Danilo, Kaufmann, Roberto, Ulisses (4), Vinícius, Waldey	18
Assume missão	Alexandre, Alvaro, Brandt, Danilo, Kaufmann, Luiz Ernesto, Roberto (4), Ulisses (4), Waldey	18
Compartilha experiência profissional	Acacio, Alexandre, Danilo, Horácio, Kaufmann, Luiz Ernesto, Roberto, Ulisses, Vinícius, Waldey.	18
Equipe de trabalho	Acacio, Alvaro, Kaufmann, Luiz Ernesto, Roberto, Ulisses, Vinícius, Waldey	17
Ultrapassa as dificuldades	Acacio, Alvaro, Brandt, Danilo, Horácio, Kaufmann, Ulisses, Vinícius, Waldey	17
Dificuldades financeiras	Acacio, Alvaro, Brandt, Danilo, Horácio, Luiz Ernesto, Roberto, Waldey	16
Reconhecimento	Alexandre, Alvaro, Bandt, Luiz Ernesto, Roberto, Ulisses	16
Reconhece erros e defeitos	Alexandre, Horácio, Roberto, Ulisses, Vinícius	15
Aposentadoria está próxima	Alexandre (6), Alvaro, Luiz Ernesto, Ulisses, Vinícius	15
Casamento	Acacio, Brandt, Danilo, Horácio, Kaufmann, Luiz Ernesto, Roberto, Ulisses, Vinicius, Waldey	14

Vida em função do trabalho	Acacio, Alexandre, Alvaro, Horácio, Kaufmann, Roberto, Ulisses, Vinícius, Waldey	14
Dificuldades na vida	Danilo, Horácio, Kaufmann, Ulisses, Vinícius, Waldey	13
Primeiro cargo relevante	Acacio, Alexandre, Brandt, Danilo, Horácio, Kaufmann, Roberto, Vinícius	11
Destemido	Acacio, Alexandre, Brandt, Horácio, Kaufmann, Ulisses	11
Aproveita as oportunidades	Acacio, Brandt, Horácio (4), Ulisses, Waldey	11
Amuleto	Acacio, Alvaro, Kaufmann, Luiz Ernesto, Roberto	10
Gosta de desafios e de riscos	Acacio, Alexandre, Kaufmann, Luiz Ernesto, Waldey	10
Protagonista	Danilo, Kaufmann, Luiz Ernesto, Roberto, Ulisses, Waldey	10

Pelo mesmo relatório de frequência extraído pelo software HyperRESEARCH, constatou-se que os três códigos mais citados na pesquisa também são os únicos a aparecerem pelo menos uma vez em todas as 12 entrevistas analisadas (Tabela 2): enfrenta dificuldades no trabalho, destaca-se dos outros e ajuda de algo ou alguém.

Tabela 2 - Códigos encontrados em todos os entrevistados

CÓDIGO	TOTAL DE CITACÕES
Enfrenta dificuldades no trabalho	49
Destaca-se dos outros	49
Ajuda de algo ou alguém	44

No outro extremo, apenas um código foi associado a apenas um entrevistado e teve somente uma referência de texto marcada: ambição.

Graças ao relatório de frequências foi possível ainda determinar, em cada entrevistado, a quantidade de unidades de texto realçadas durante a leitura flutuante. Pode-se ver pela tabela 3 que ocorre certo equilíbrio entre o menor número (77, para o entrevistado Luiz Ernesto) e o

maior (118, do entrevistado Horácio). Entre os dois extremos, há uma diferença de 35%, o que demonstra consistência na aplicação dos códigos.

Tabela 3 - Os códigos mais aplicados em cada entrevista

ENTREVISTADOS (PELO NÚMERO DE REFERÊNCIAS)	TOTAL DE REFERÊNCIAS DE TEXTO	CÓDIGO MAIS FREQUENTE ASSOCIADO ÀS REFERÊNCIAS	NÚMERO DE REFERÊNCIAS ASSOCIADAS AO CÓDIGO MAIS FREQUENTE
Horácio	118	Toma consciência de algo	10
Brandt	115	Cruza fronteiras	16
Acacio	113	Destaca-se dos outros	12
Kaufmann	111	Referência a impacto na empresa	10
Alexandre	111	Planejamento de carreira	8
Roberto	105	Estilo de liderança	8
Ulisses	104	Referências à família	9
Waldey	100	Cruza fronteiras	7
Vinícius	96	Referências à infância	9
Alvaro	94	Destaca-se dos outros	9
Danilo	89	Referências ao próprio conhecimento	12
Luiz Ernesto	77	Mudança de emprego e toma consciência de algo	5

Na mesma tabela com a frequência dos códigos, é possível verificar aqueles que mais aparecem em cada presidente de empresa (Tabela 3). A entrevista de Luiz Fernando Brandt, por exemplo, apresenta 16 citações para o código “cruza fronteiras”. Ao analisar sua trajetória, entendemos a razão: como executivo de um banco multinacional, ele trabalhou em diversos países incluindo Brasil (várias localidades), Paraguai, México e Estados Unidos. O mesmo profissional aparece como o mais frequente em outros dois códigos: enfrenta dificuldades no trabalho e referências à infância.

Na mesma tabela, pode-se detectar que dois códigos se repetem como aqueles com maior número de referências destacadas nas entrevistas dos executivos: cruza fronteiras (Brandt e Waldey) e destaca-se dos outros (Acacio e Alvaro). Interessante notar que em apenas um dos entrevistados houve mais de um código entre os mais citados: na entrevista de Luiz Ernesto, com cinco marcações cada um, destacam-se mudança de emprego e toma consciência de algo.

3 OS CÓDIGOS SÃO ASSOCIADOS ÀS CATEGORIAS

“Toda a vida do herói é apresentada como uma grandiosa sucessão de prodígios, da qual a grande aventura central é o ponto culminante” (CAMPBELL, 2007, p. 311).

Conforme a frequência de códigos era analisada, foi possível constatar que os presidentes de empresa falam sobre sua trajetória profissional utilizando elementos encontrados também na Jornada do Herói (CAMPBELL, 2007). Como os heróis de Campbell, eles recebem chamados para assumir desafios, são ajudados no caminho por mentores e aliados, realizam proezas, superam dificuldades, e, no apogeu de sua jornada, relutam em abandonar esse mundo tão especial.

Baseada nessa constatação inicial, optou-se por utilizar as etapas da Jornada do Herói como categorias de classificação dos códigos obtidos na leitura flutuante. As 17 etapas descritas por Campbell (2007) na teoria do monomito estão distribuídas em três grandes estágios: a partida (chamado à aventura, recusa ao chamado, auxílio sobrenatural, passagem do primeiro limiar, ventre da baleia), a iniciação (caminho das provas, encontro com a deusa, mulher como tentação, sintonia com o pai, apoteose, bênção última) e o retorno (recusa ao retorno, fuga mágica, resgate com auxílio externo, passagem pelo limiar do retorno, senhor dos dois mundos e liberdade para viver) – Tabela 4.

Além dessas 17, foi acrescentada a categoria “mundo comum”. Nesta, foram agrupadas os códigos relativos ao início da vida do entrevistado. Conforme descreve Vogler (2009, p. 143), “o mundo comum é o contexto, a base, o passado do herói”, aquilo que acontece antes de ele entrar no mundo especial.

Com base na fundamentação teórica, deu-se início à associação dos 95 códigos obtidos na leitura flutuante às 18 categorias estabelecidas. Tal organização foi feita no software Excel. A lista de etapas da jornada foi distribuída na primeira coluna vertical. A referência teórica de cada etapa, com base em Campbell (1990; 2003; 2007) e Vogler (2009), norteou a distribuição dos códigos na terceira coluna (Tabela 4).

Assim, as citações relativas à infância, aos pais, à escola, às eventuais dificuldades financeiras da família etc. foram indexadas à categoria Mundo Comum, aquela que trata da vida do herói antes do chamado à aventura. Da mesma forma, referências a mentores e a pessoas que

abriram portas ao longo da trajetória foram indexadas à etapa Auxílio Sobrenatural. Tal processo de indexação foi realizado com os 95 códigos. Desses 95 códigos, 78 puderam ser associados às 18 categorias, representando 1.050 citações de textos de um total de 1.233 destacadas na leitura flutuante. Em outras palavras, 85,1% das referências marcadas na fase de leitura flutuante encontraram abrigo numa das 18 categorias (Tabela 5).

Tabela 4 - Códigos associados às etapas da Jornada do Herói

CATEGORIAS	REFERENCIAL TEÓRICO	SUBCATEGORIAS	CÓDIGOS
MUNDO COMUM	"O herói vindo do mundo cotidiano se aventura numa região de prodígios sobrenaturais" (CAMPBELL, 2007). "O mundo comum é o contexto, a base, o passado do herói" (VOGLER, 2009, p. 143).		Referências à escola
			Referências à família
			Referências à infância
			Começou a trabalhar cedo
			Dificuldades financeiras
CHAMADO À AVENTURA	Primeiro estágio da jornada mitológica. "[...] o destino convocou o herói e transferiu-lhe o centro de gravidade do seio da sociedade para um região desconhecida." O herói deve ir para uma terra distante, uma floresta, um reino subterrâneo.		Primeiro cargo relevante
			Primeiro emprego
			Chamado a assumir
			Chamado para consertar
RECUSA AO CHAMADO	Com frequência, diz Campbell (2007), encontramos a recusa do herói à convocação. "Aprisionado pelo tédio, pelo trabalho duro ou pela 'cultura', o sujeito [...] se transforma numa vítima a ser salva. [...] Os mitos e contos de fadas de todo mundo deixam claro que a recusa é essencialmente uma recusa a renunciar àquilo que a pessoa considera seu interesse pessoal.		Renúncias
			Não estava preparado
			Rejeita convite
			Pede demissão
AUXÍLIO SOBRENATURAL	Para aqueles que não recusaram o chamado, o primeiro encontro da jornada do herói se dá com uma figura protetora (com frequência, uma anciã ou ancião), que fornece ao aventureiro amuletos que o protegerão contra as forças titânicas que ele está prestes a enfrentar.	AMULETOS	Amuleto
			Ajuda de algo ou de alguém
		MENTORES	Inspirou-se em alguém
			Referências a um mentor
			Preparação para a jornada
PASSAGEM PRIMEIRO LIMAR	Antes de iniciar a aventura, o herói deve atravessar o primeiro limiar. Mas este é protegido por guardiões que delimitam o mundo comum, de onde ele está prestes a sair, e o Mundo Especial, onde entrará. Se superá-los, o herói dá o passo rumo ao desconhecido.		Destemido
			É testado e passa
VENTRE DA BALEIA	Ventre da baleia simboliza o útero, o renascimento. Simboliza que a passagem do limiar constitui "uma		Assume missão
			Procura contato das pessoas

VENTRE DA BALEIA	forma de autoaniquilação [...] O herói vai para dentro, para nascer de novo" (CAMPBELL, 2007, p. 92)		Sabático
CAMINHO DAS PROVAS	Entramos na fase que Campbell (2007, p. 102) chama de "mito-aventura". Tendo cruzado o limiar, o herói caminha por uma paisagem onírica povoada por formas curiosamente fluidas e ambíguas, na qual deve sobreviver a uma sucessão de provas. [...] O herói é auxiliado, de forma encoberta, pelo conselho, pelos amuletos e pelos agentes secretos". .	BATALHAS	Cruza fronteiras
			Enfrenta dificuldades no trabalho
		TESTES	Faz coisas que não quer
			É demitido
			Dificuldades na vida
			Mudança de emprego
		ALIADOS	Equipe de trabalho
			Aliados (mulher)
			Pessoas no caminho
		HERÓI	Destaca-se dos outros
			Atrevimento
			Sorte
			Gosta de desafios e de riscos
			Resolve problemas
			Persistência
			Ultrapassa as dificuldades
			Faz primeiro, pensa depois
			Protagonista
			Faz referências a ética e valores
			Toma as decisões
		INIMIGOS	Pessoas fecharam portas
			Engole sapo
			Enfrenta resistências
ENCONTRO COM A DEUSA	"O encontro com a deusa (que está encarnada em toda mulher) é o teste final do talento de que o herói é dotado para obter a bênção do amor, que é a própria vida, aproveitada como invólucro da eternidade"		Solidão do poder
			Vida em função do trabalho
			Rotina

ENCONTRO COM A DEUSA	(CAMPBELL, 2007, p. 119). Mas, como o autor alerta, a imagem pode não ser de todo benigna, pois também a mãe pode ser má.		Aproveita as oportunidades
MULHER COMO TENTAÇÃO	<p>"Todo fracasso em lidar com uma situação da vida deve traduzir-se, no final, como restrição à consciência. As guerras e as explosões emocionais são paliativos da ignorância; os arrependimentos, iluminações que vêm mais tarde. Todo o sentido do mito onipresente da passagem do herói reside no fato de servir essa passagem como padrão geral para homens e mulheres, onde quer que se encontrem ao longo da escala" (CAMPBELL, 2007, p.121).</p>		Derrotas e fracassos
			Pressões na carreira
			Dá as más notícias
			Renúncias
			Família paga preço
SINTONIA COM O PAI	<p>"O problema do herói que vai ao encontro do pai consiste em abrir sua alma além do terror, num grau que o torne pronto a compreender de que forma as repugnantes e insanas tragédias desse vasto e implacável cosmo são completamente validadas na majestade do Ser. O herói transcende a vida, com sua mancha negra peculiar e, por um momento, ascende a um vislumbre da fonte. Ele contempla a face do pai e compreende. E, assim, os dois entram em sintonia" (CAMPBELL, 2007, p. 142).</p>		Insegurança
			Demonstra emoção
			Toma consciência de algo
			Decisões motivadas pela família
			Reconhece erros e defeitos
APOTEOSE	[...] "Conclusão da tarefa do herói; no momento em que o muro do Paraíso é desfeito, a forma divina é encontrada e lembrada e a sabedoria, recuperada" (CAMPBELL, 2007, p. 147).		Reconhecimento
			Coloca-se como exemplo
BÊNÇÃO ÚLTIMA	<p>"A facilidade com que a aventura é realizada aqui significa que o herói é um homem superior, um rei nato. [...] Onde o herói comum teria um teste diante de si, o eleito não encontra nenhum empecilho e não comete erros". (CAMPBELL, 2007, p. 163).</p>		Referências a impactos na empresa
			Compartilha experiência profissional
RECUSA AO RETORNO	<p>Mesmo Buda, após seu triunfo, duvidou da possibilidade de comunicar a mensagem de sua realização. Além disso, conta-se que houve santos que faleceram quando estavam no êxtase celeste. São igualmente numerosos os heróis que, segundo contam as fábulas, fixaram residência eterna na bendita ilha da sempre jovem Deusa do Ser Imortal (AUTOR, ANO, p. 195).</p>		Dificuldades para deixar empresa
			Aposentadoria está próxima

FUGA MÁGICA	"Se o herói obtiver, em seu triunfo, a bênção da deusa ou do deus e for explicitamente encarregado de retornar ao mundo com algum elixir destinado à restauração da sociedade, o estágio final será apoiado [...]. Por outro lado, se o desejo do herói de retornar [...] não tiver agradado aos deuses ou demônios, o último estágio do ciclo mitológico será uma viva, e com frequência cômica, perseguição." (CAMPBELL, 2007, p.198).		Empreende
RESGATE COM AUXÍLIO EXTERNO	O herói pode ser resgatado de sua aventura sobrenatural por meio da assistência externa. Isto é, o mundo tem de ir ao seu encontro e recuperá-lo. (AUTOR, ANO, p. 206).		Contrata consultoria de carreira
PASSAGEM LIMIAR DO RETORNO	O primeiro problema do herói que retorna consiste em aceitar como real, depois de ter passado por uma experiência da visão da completeza, que traz satisfação à alma, as alegrias e tristezas passageiras, as banalidades e ruidosas obscenidades da vida. Por que voltar a um mundo desses? (CAMPBELL, 2007, p. 215).		Recomeço
			Expectativa sobre vida na aposentadoria
			Momento atual é de transição
SENHOR DOS DOIS MUNDOS	A liberdade de ir e vir pela linha que divide os mundos, de passar da perspectiva da aparição no tempo para a perspectiva do profundo causal e vice-versa - que não contamina os princípios de uma com os da outra e, no entanto, permite à mente o conhecimento de uma delas em virtude do conhecimento da outra - é o talento do mestre (CAMPBELL, 2007, p. 225).		Continuará trabalhando
			Algo a ensinar
			Volta para lugar do passado
			Filhos
			Casamento
LIBERDADE PARA VIVER	Poderoso pelo seu saber, calmo e liberto na ação, convencido de que de suas mãos fluirá a graça de Viracocha, o herói configura-se como veículo consciente da terrível e maravilhosa lei, seja o seu trabalho o de açougueiro, jóquei ou rei (CAMPBELL, 2007, p. 232).		Legado
			Referências ao próprio conhecimento
			Mentorados
			Escreve livro

Dentre as 18 categorias, a que teve mais unidades de textos atribuídas foi “Caminho das provas”, com 383 citações (Tabela 5). Tal número é mais de três vezes superior à segunda etapa mais citada: auxílio sobrenatural, com 113. Essa concentração sugere que, ao falar de sua trajetória pessoal, o presidente de empresa tende a enfatizar as situações em que enfrenta desafios e inimigos, supera obstáculos, cruza fronteiras para realizar a tarefa que lhe foi

designada; ao mesmo tempo em que se coloca como protagonista das situações e toma as decisões mais importantes, diz contar com a ajuda de aliados e mentores.

Tabela 5 - Frequência de referências associadas às 18 categorias

Grandes estágios	Etapas do monomito	Nº. de referências
⁵⁰⁾	Mundo Comum	97
A PARTIDA	Chamado à aventura	43
	Recusa ao chamado	11
	Auxílio sobrenatural	113
	Passagem do primeiro limiar	15
	Ventre da baleia	39
A INICIAÇÃO	Caminho das provas	383
	Encontro com a deusa	35
	Mulher como tentação	25
	Sintonia com o pai	63
	Apoteose	21
O RETORNO	Bênção última	42
	Recusa ao retorno	23
	Fuga mágica	3
	Resgate com auxílio externo	4
	Passagem do limiar do retorno	32
	Senhor dos dois mundos	35
TOTAL	Liberdade para viver	66
	18 ETAPAS	1051

Não foram incluídas nas 18 categorias os códigos que constam da tabela 6. Considerou-se que as frações de texto associadas a eles não se aplicavam diretamente ao processo de análise das etapas da Jornada do Herói. No entanto, dentre aqueles excluídos, dois se destacam pelo número de citações e mereceram análises extras que serão apresentadas posteriormente: liderança (código: estilo de liderança, com 39 citações) e carreira (códigos: carreira como etapas, planejamento de carreira, carreira feita pela empresa e pressões na carreira, num total de 34 referências de texto marcadas).

⁵⁰ Etapa inserida pela pesquisadora.

Tabela 6 - Não se aplicam à jornada

CÓDIGOS FORA DAS 18 CATEGORIAS	Nº. de Referências
Outros talentos	23
Vida pessoal	20
Carreira como etapas	17
Ambiente de trabalho	13
Planejamento de carreira	12
Aproveita as oportunidade	11
Rotina	6
Volta para lugar do passado	6
Diz antever o futuro	5
Esportes e forma física	5
Retribuir à sociedade	5
Atividades paralelas	4
Parte de uma estrutura maior	4
Carreira feita pela empresa	3
Poder	2
Pressões na carreira	2
TOTAL	177

4 COMO A JORNADA DO HERÓI APARECE NA TRAJETÓRIA DO CEO

A trajetória dos presidentes de empresa será analisada à luz do referencial teórico apresentado na seção 4.5. A análise segue a ordem apresentada por Campbell no livro *O Herói de Mil Faces* (2007). Importante salientar que o autor do conceito de monomito não espera que todas as etapas sejam encontradas em todas as jornadas do herói. No entanto, frisa ele, seja nos contos populares ou nas religiões, as “variações são surpreendentemente pequenas na morfologia da aventura, nos papéis envolvidos, nas vitórias obtidas” (*Ibid.*, p. 42).

– **MUNDO COMUM:** Antes de ser chamado à aventura, o jovem Guatana Sakyamuni, o futuro Buda, vivia protegido por seu pai de todo conhecimento sobre velhice, doença, morte, enfim, de todos os males que afligia os mortais. O seu mundo cotidiano acontecia nos palácios, cercado de bailarinas e dos prazeres carnavais. Isso durou até o dia em que o príncipe decidiu dar um passeio no parque – e ouviu o chamado dos arautos (mensageiros) para a aventura que o tornaria o Buda.

Na vida dos presidentes de empresa, o mundo comum aparece em referências ao seu desempenho na escola, aos pais, à infância, e, muitas vezes, às dificuldades financeiras da família que o levaram a trabalhar ainda crianças (Tabela 7).

Tabela 7 - O mundo comum dos presidentes de empresas

	CÓDIGOS	ENTREVISTADOS	NUMERO DE REFERÊNCIAS	CITAÇÃO	AUTOR
MUNDO COMUM	Referências à escola	Brandt, Vinícius, Alvaro, Kaufmann, Ulisses	5	“Sempre fui um aluno médio, sempre sentei lá no fundo da classe.”	Vinícius
	Referências à família	Ulisses (9), Luiz Ernesto, Brandt, Danilo, Horacio, Vinícius, Waldey	27	“Meu pai, então para sustentar os filhos que começaram a chegar, foi trabalhar como copeiro, depois [...] como garçom de boate.”	Ulisses
	Referências à infância	Acacio, Alexandre, Alvaro (6), Brandt (7), Danilo, Horacio (5), Kaufmann, Luiz Ernesto	40	“Eu vivia lá na usina e olhava aquelas coisas todas né... referente a eletricidade.”	Alvaro Dias
	Começou a trabalhar cedo	Acacio, Alvaro, Brandt, Danilo, Kaufmann, Luiz Ernesto, Waldey	9	“Eu comecei a trabalhar com 12, guardador de volume [...] mais popularmente chamado carregador de mala.”	Acacio
	Dificuldades financeiras	Acacio, Alvaro, Brandt, Danilo, Horácio, Luiz Ernesto, Roberto, Waldey	16	“Era meu dentista e ele deve ter visto alguma coisa em mim, pelo menos a necessidade de ganhar dinheiro.”	Brandt

Assim como os heróis descritos por Campbell (2007), alguns entrevistados também relatam nascimentos miraculosos. Waldey Sanchez diz ter nascido num “hangar iluminado, às 5 horas da manhã. Iluminado por bateria de avião. Por bateria de um Cessna”. Manoel Horácio nasceu em Portugal e, chamado apenas de Horácio em casa, só veio a descobrir que tinha nome composto no primeiro dia de aula, na chamada feita pela professora. Já Alvaro Dias conta que sua vocação para trabalhar com eletricidade – a Landis-Gyr é uma fabricante de medidores de energia elétrica – pode ter vindo do fato de ter nascido e vivido no que “eles chamavam de acampamento da usina da Light, em Cubatão.”

– CHAMADO À AVENTURA: No primeiro estágio da jornada mitológica, “[...] o destino convocou o herói e transferiu-lhe o centro de gravidade do seio da sociedade para um região desconhecida” (CAMPBELL, 2007, p. 66). O herói, afirma o autor, pode agir por vontade própria na realização da aventura ou pode ser levado/enviado para longe por algum

agente maligno ou benigno. Ulisses foi levado pelo Mediterrâneo pelos ventos de um deus enfurecido: Poseidon.

Tabela 8 - O executivo recebe o chamado

	CÓDIGOS	ENTREVISTADOS	NUMERO DE REFERÊNCIAS	CITAÇÃO	AUTOR
CHAMADO À AVENTURA	Primeiro cargo relevante	Acacio, Alexandre, Brandt, Danilo, Horácio, Kaufmann, Roberto, Vinícius	11	“... esse é o primeiro cartão quando eu fui subgerente [...] lá na galeria Ritz em Curitiba, foi o primeiro emprego meu como subgerente regional.”	Acacio
	Primeiro emprego	Acacio, Alexandre, Alvaro, Luiz Ernesto, Waldey	5	“Meu primeiro emprego formal foi no Banco Lar Brasileiro.”	Waldey
	Chamado a assumir	Acacio, Alexandre, Brandt (5), Danilo, Horácio, Kaufmann, Roberto, Waldey	22	“[...] tinha um presidente que era um grande sonhador e aí ele me convidou e eu me juntei àquela equipe.”	Roberto
	Chamado para consertar	Acacio, Horácio (2), Kaufmann, Ulisses	5	“Naquela oportunidade de grandes dificuldades, ele me nomeou presidente.”	Ulisses

Na trajetória do presidente de empresa ora aparecem citações sobre o primeiro emprego formal, ora sobre o primeiro cargo relevante – a primeira vez que foi gerente, por exemplo – tabela 8. Também são comuns as referências a chamados para consertar empresas em dificuldade. “E um dia ele me ligou e disse: ‘olha, você é o pai da criança, agora vem aqui cuidar dela’”, conta Luiz Kaufmann sobre um dos chamados que recebeu para reestruturar companhias em dificuldades, a sua especialidade.

Luiz Fernando Brandt já trabalhava no Citibank quando recebeu um de vários chamados: “Aí o Citibank me chamou outra vez a Nova Iorque para dirigir a divisão latino-americana do que eles chamavam de World Corporate Group.”

– **RECUSA AO CHAMADO:** Não é sempre que acontece, mas pode ocorrer de o herói recusar o chamado. A aventura das *Noites Árabes* conta que o príncipe Kamar al-Zaman, jovem e belo filho único do rei Shahrman, da Pérsia, recusou repetidamente as sugestões, pedidos, exigências e, finalmente, injunções do pai para que seguisse o caminho normal e

desposasse uma mulher. Chegou a dizer publicamente: “Juro que jamais me casarei.” Enquanto isso, na China, a filha do rei Ghayur passava por experiência semelhante: recusava todos os pretendentes apresentados pelo pai.

Tabela 9 - O executivo recusa ao chamado

	CÓDIGOS	ENTREVISTADOS	NÚMERO DE REFERÊNCIAS	CITAÇÃO	AUTOR
RECUSA AO CHAMADO	Renúncias	Acacio, Alvaro, Horácio, Roberto, Vinícius, Waldey (2)	7	Acacio: “O contrato [...] dizia: ‘se você pedir demissão você perde tudo.’” Entrevistadora: “Você perdeu 2 milhões de dólares?” Acacio: “É...”	Acacio
	Não estava preparado	Alexandre, Roberto	2	“[...] eu percebi que ia liderar uma equipe de várias pessoas de muita experiência [...] e eu sem experiência nenhuma de liderança...”	Alexandre
	Pede demissão	Horácio, Luiz Ernesto	2	“Eu tinha essa sensação incontrolável de que eu precisava mudar, então pedi demissão.”	Luiz Ernesto

Com frequência, na vida real, diz Campbell (2007), encontramos a recusa do herói à convocação (Tabela 9). No mundo das empresas, os presidentes muitas vezes se recusam a participar de determinadas aventuras. Acacio Queiroz morava em Curitiba quando foi convidado pela primeira vez para trabalhar na seguradora Sigma, em São Paulo. Ele recusou o convite inicial, mas viria a ser presidente da mesma empresa anos depois. Luiz Ernesto saiu de um dos seus primeiros empregos porque “tinha essa sensação incontrolável de que eu precisava mudar; então, pedi demissão.”

– **AUXÍLIO SOBRENATURAL:** Para aqueles que não recusaram o chamado, o primeiro encontro da Jornada do Herói se dá com uma figura protetora (com frequência, uma anciã ou ancião), que fornece ao aventureiro amuletos que o protegerão contra as forças titânicas que ele está prestes a enfrentar.

Para efeito de análise para esta pesquisa, optou-se pelo desmembramento desta etapa em duas subcategorias: amuletos e mentores.

Amuletos: Na mitologia, Perseu usa o espelho mágico, presente de Atena, para se aproximar de Medusa, evitando olhá-la diretamente; Ariadne, por sua vez, consegue com o mentor um novelo de linha para ajudar Teseu a voltar do labirinto. Nas entrevistas com os presidentes de empresa (Tabela 10), um amuleto pode aparecer na forma de um prêmio, como o de melhor empresa para trabalhar conquistado pela Masa, descrito assim por Ulisses Tapajós: “Nossos colaboradores passaram a acreditar mais em si.” Ou o domínio da língua francesa, como descreve Roberto Lima: “Quando você domina a língua, isso acaba sendo um trunfo.”

Tabela 10 - Os amuletos que protegem na jornada

	CÓDIGO	ENTREVISTADOS	NUMERO DE REFERÊNCIAS	CITAÇÃO	AUTOR
AUXÍLIO SOBRENATURAL - AMULETOS	Amuleto	Acacio, Alvaro, Kaufmann, Luiz Ernesto, Roberto	10	O que eu aprendi na engenharia foi raciocínio lógico, né. A [...] procurar soluções lógicas e racionais pra todos os problemas...	Kaufmann
	Ajuda de algo ou de alguém	Acacio, Alexandre, Alvaro, Brandt (6), Danilo, Horácio 1), Kafumann, Luiz Ernesto, Roberto (7), Ulisses, Vinícius, Waldey	44	E, nessa ocasião, um amigo me deu de presente aquela poesia [...] "Instantes", que começa dizendo "se eu pudesse viver novamente..."	Kaufmann

Mentores: Campbell (2007) chama os mentores de "velho sábio" ou velha sábia". No entanto, eles podem se expressar em todos aqueles que ensinam e protegem os heróis e lhes dão certos dons ou amuletos. “[...] Os bons mestres e os mentores entusiasmam, no sentido original da palavra” (VOGLER, 2009, p. 89). No grego, “theos” significa “inspirado por deus”. Na trajetória do presidente de empresa (Tabela 11), aparecem figuras como o primeiro chefe, descrito assim por Alexandre Silva: “Ele era um sujeito organizado, metódico e dedicado, então, ele me ensinou a eu me profissionalizar.”

Tabela 11 - As figuras que inspiram e abrem portas

	CÓDIGO	ENTREVISTADOS	NUMERO DE REFERÊNCIAS	CITAÇÃO	AUTOR
AUXÍLIO SOBRENATURAL - MENTORES	Inspirou-se em alguém	Horacio, Roberto, Waldey	5	“Primeira coisa que aprendi (com o Firmin Antonio) é que a gente [...] tem que ter muita coragem no mundo dos negócios.”	Roberto
	Referências a um mentor	Alexandre (5), Brandt, Danilo, Kaufmann, Roberto, Ulisses (4), Vinícius, Waldey	18	“Ele era um sujeito organizado, metódico e dedicado, então ele me ensinou a eu me profissionalizar.”	Alexandre

No caso de Danilo, o mentor aparece na figura do bispo da igreja Mórmon que ele frequentava: “Ele me deu esse alicerce que eu precisava desde jovem. É... pra enfrentar as coisas né...?”

– PASSAGEM DO PRIMEIRO LIMIAR: Estamos no momento em que o herói atravessa os limites entre o mundo comum e o mundo especial. Para trás, ele deixa a segurança das coisas conhecidas. À frente, “estão as trevas, o desconhecido e o perigo” (CAMPBELL, 2007, p. 82). Mas este “ato voluntário, pelo qual o herói se compromete integralmente com a aventura” (VOGLER, 2009, p. 195) é protegido por guardiões, seres que tentam impedir sua passagem ou estão ali simplesmente para serem convencidos a abrir as portas.

No discurso dos presidentes de empresa (Tabela 12), aparecem citações de pessoas destemidas, que enfrentam o desconhecido em busca do que acreditam. Manoel Horácio conta que morava em São Paulo quando recebeu o chamado de um ex-chefe que havia se mudado para o Rio de Janeiro: “Eu peguei o avião e fui pro Rio de Janeiro. Tinha um outro sueco lá, me lembro, foi até no Clube Americano. Fomos almoçar e eu saí de lá Diretor Financeiro da Ficap.”

Tabela 12 - O herói entra no mundo especial

	CÓDIGO	ENTREVISTADOS	NÚMERO DE REFERÊNCIAS	CITAÇÃO	AUTOR
PASSAGEM PRIMEIRO LIMIAR	Preparação para a jornada	Acacio (7), Alexandre, Alvaro, Brandt, Danilo, Horácio, Kaufmann, Luiz Ernesto, Roberto, Vinícius Waldey, (Ulisses: 0)	36	“Eu levanto muito cedo todos os dias e estudo, não romance e tal, estudo e me inteiro de tudo o que é possível, escuto o rádio, vejo TV.”	Acacio
	Deste-mido	Acacio, Alexandre, Brandt, Horácio, Kaufmann, Ulisses	11	“Ela [...] falou: ‘Não, você não vai não’. O outro também não queria que eu fosse. E falei: ‘Eu vou lá falar com ele’.”	Alexandre
	É testado e passa	Acacio, Luiz Ernesto, Vinícius, Waldey	4	“Eu estava ali na Alameda Santos, trabalhando na Finasa, quando recebi (a notícia) que eu tinha sido escolhido.”	Acacio

Devido ao novo emprego, Horácio se mudou para a capital fluminense, cidade onde faria carreira em empresas como Vale e Telemar. Há situações ainda em que o presidente de empresa foi testado e aprovado, seja numa entrevista de emprego, no envio de um currículo, numa prova. É como Waldey Sanchez se lembra de um dos empregos marcantes de sua carreira: “Fiquei lá um período muito curto e, então, fiz um teste para entrar na Prodesp⁵¹. A Prodesp, naquele momento, era o que havia de mais moderno, mais avançado, em termos de computadores.”

No caso de Waldey, a prova funciona como o limiar que, ultrapassado, leva a um mundo desconhecido. Para Horácio, o limiar é transposto no almoço no Clube Americano. O sueco e o ex-chefe presentes ao encontro são os guardiões que precisam ser convencidos a deixar Horácio seguir em frente.

– VENTRE DA BALEIA: A jovem Chapeuzinho Vermelho foi engolida por um lobo. O favorito polinésio Maui foi engolido por sua tataravó, Hine-nui-te-po. Todo o panteão grego, exceto Zeus, foi engolido pelo seu pai, Crono. Quando um devoto entra num templo deixa lá fora sua natureza secular e retorna ao “útero do mundo, centro do mundo, paraíso terrestre”, escreve Campell no *Herói de Mil Faces* (2007, p. 93). E completa: “A entrada num templo e o

⁵¹ Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo.

mergulho do herói pelas mandíbulas da baleia são aventuras idênticas: as duas denotam, em linguagem figurada, o ato de concentração e de renovação da vida” (*Ibid.*).

O ventre da baleia simboliza o útero, o renascimento. Simboliza que, após a passagem pelo limiar, “o herói vai para dentro, para nascer de novo” (*Ibid.*, p. 92). Muitas vezes, os presidentes de empresa se referem a períodos sabáticos como momentos em que se retiraram do dia a dia para recuperar energias, se renovar (Tabela 13). Aconteceu, por exemplo, com Manoel Horácio após ser demitido da Telemar: “Eu trabalhava das sete e meia da manhã até as onze da noite todo dia, né? Então foi me consumindo pouco a pouco. Por isso, depois eu falei: ‘um ano sabático, não vou trabalhar durante um ano todo’.”

Aconteceu “duas vezes, ao menos” com Luiz Ernesto:

“[...] foram períodos em que houve uma interrupção [...] de um processo do dia a dia; uma pausa em que, sob certas circunstâncias, foi possível uma reflexão, uma reavaliação de uma série de coisas, uma revalorização de outras coisas, né?”

Tabela 13 - O renascimento do herói

	CÓDIGO	ENTREVISTADO	NUMERO DE REFERÊNCIAS	CITAÇÃO	AUTOR
VENTRE DA BALEIA	Procura contato das pessoas	Acacio, Alvaro, Danilo (5), Horácio, Luiz Ernesto, Roberto, Ulisses, Waldey	21	“Quando eu vou na fábrica e faço uma pergunta aos funcionários [...] sobre a operação [...] e ele responde, (vejo) como é importante (o contato).”	Danilo
	Sabático	Acacio, Horácio, Kaufmann, Luiz Ernesto	7	“Eu, normalmente, quando acabam esses projetos, eu normalmente tiro dois, três meses e... eu conheço a maior parte do mundo.”	Kaufmann

O ventre da baleia do executivo pode aparecer também naqueles que adentram fábricas e escritórios, como se esses fossem os templos descritos por Campbell. Eles submergem no chão de fábrica em busca de dados que os ajudem a tomar melhores decisões quando voltarem aos escritórios. “Às vezes a gente acha que já aprendeu tudo. E eu fico impressionado com o número de coisas que eu não sei e como é interessante ouvir as pessoas”, diz Roberto Lima sobre seus momentos com a equipe.

Em algumas empresas, esses encontros são institucionalizados. “Tomo café da manhã com 20 funcionários a cada 15 dias na fábrica”, diz Alvaro Dias, “[...] porque eles vivem o dia a dia e eles entendem” o que está acontecendo.

– CAMINHO DAS PROVAS: Na jornada descrita por Campbell, o Caminho das Provas dá início ao segundo grande ciclo do monomito. O primeiro – a Partida – se encerrou. Agora, começam as seis etapas da Iniciação: caminho das provas, encontro com a deusa, mulher como tentação, sintonia com o pai, apoteose e bênção última.

Com Caminho das provas, entramos na aventura de fato, na qual o herói deverá sobreviver a uma sucessão de provas. Enfrentará testes e inimigos; mas também será auxiliado pelos aliados e amuletos que ganhou no estágio anterior.

A lenda de Psiquê conta que a jovem apaixonada precisou passar por uma série de testes antes de recuperar seu amor, Cupido. Os presidentes de empresas descrevem sua trajetória como uma sucessão de desafios, vitórias e derrotas. Eles cruzam fronteiras para realizar seu trabalho, assumem empresas em dificuldades, fazem demissões de pessoas, são demitidos, renegociam dívidas, compram empresas, vendem empresas, mudam de emprego; muitas vezes são persistentes, atrevidos e contam com a sorte.

Mas, acima de tudo, o presidente de empresa se coloca numa posição de destaque em relação aos demais. Ora porque assume para si as decisões mais difíceis ora porque são os escolhidos dentre muitos. Como esta etapa foi a que obteve o maior número de códigos, optou-se nesta pesquisa pela criação de quatro subcategorias de análise: Testes, Aliados, Inimigos e Herói.

Testes: Na sua jornada, o herói enfrenta uma série de provas e desafios. Psiquê precisa passar por três tarefas dadas por Vênus, a enciumada mãe de Cupido. Perseu precisa decapitar Medusa sem olhá-la nos olhos. Em suas entrevistas, os presidentes de empresa (Tabela 14) se referem a tarefas como a de fechar a empresa que ele acaba salvando, como fez Ulisses Tapajós, na Masa: “[...] eu fui nomeado presidente da companhia com a difícil missão de criar um fato que pudesse renovar a empresa, ou ter que fechar a empresa.” Ou como relata Luiz Kaufmann, sobre uma das empresas que dirigiu: “Ela tinha uma dívida de um bilhão trezentos milhões de dólares e faturava cem milhões de reais por ano [...] E a primeira coisa que a gente teve que fazer foi a renegociação dessa dívida.”

Tabela 14 - Obstáculos ao longo da jornada

	CÓDIGO	ENTREVISTADO	NUMERO DE REFERÊNCIAS	CITAÇÃO	AUTOR
CAMINHO DAS PROVAS - TESTES	Cruza fronteiras	Acacio, Alexandre, Alvaro, Brandt (16), Danilo, Horário, Luiz Ernesto, Roberto, Vinícius, Waldey (6)	40	“O Citibank me chamou outra vez a Nova Iorque para dirigir a divisão latino-americana.”	Brandt
	Dificuldades no trabalho	Acacio, Alexandre, Alvaro, Brandt (8), Danilo, Horário, Kaufmann, Luiz Ernesto, Roberto, Ulisses, Vinícius, Waldey	49	“Eu vou dizer que de vez em quando a coisa pega porque os meus concorrentes não me dão sossego.”	Roberto
	Faz coisas que não quer	Alexandre, Brandt(2), Horário, Kaufmann	5	“E você tem certos compromissos que você não gostaria de fazer, mas você tem que assistir.”	Kaufmann
	É demitido	Acacio, Brandt, Danilo, Horário, Waldey	6	“Me falaram: ‘eu tenho más notícias para você.’ Eu falei: ‘Eu estou sendo demitido.’”	Horácio
	Dificuldades na vida	Danilo, Horário, Kaufmann, Ulisses, Vinícius, Waldey	13	“Quando tinha quarenta e quatro anos eu tive que fazer um check-up regular e tive que fazer três pontes.”	Kaufmann
	Mudança de emprego	Alexandre, Alvaro, Brandt, Danilo, Horário, Kaufmann (5), Luiz Ernesto, Roberto, Waldey (Vinícius e Ulisses =0)	29	“Antes de ir pra Vivo eu era presidente do grupo Credicard.”	Roberto

Aliados: Campbell (2007) diz que os aliados podem ser responsáveis por prestarem assistência; às vezes ajudam o herói na busca de consciência; e, no estágio de testes, o herói pode ser ajudado por uma equipe a combater os rivais. Na sua jornada corporativa (Tabela 15), os presidentes de empresa relatam terem tido a ajuda de inúmeros aliados. Eles podem aparecer na figura da esposa que os acompanham durante a trajetória e/ou os apoiam em momentos difíceis. Luiz Fernando Brandt diz que, quando ficou com os bens indisponíveis, coube à mulher pagar as contas da casa: “Graças a Deus eu tenho uma esposa que é profissional liberal e que bancou as contas. Ela foi realmente uma ‘companheirona’, como foi durante toda a vida.” O aliado pode ser também um profissional de confiança que ajuda o presidente em situações específicas, como descrito aqui por Vinícius Prianti: “O Francisco é

da equipe de vendas da empresa e, quando eu fui ao México, eu identifiquei rapidamente que nós tínhamos um problema sério com a estrutura, com as pessoas, enfim... e aí eu decidi trazer o Francisco.”

Tabela 15 - Companheiros de jornada

	CÓDIGO	ENTREVISTADO	NÚMERO DE REFERÊNCIAS	CITAÇÃO	AUTOR
CAMINHOS DAS PROVAS – ALIADOS	Equipe de trabalho	Acacio, Alvaro, Kaufmann, Luiz Ernesto, Roberto, Ulisses, Vinícius, Waldey	17	“Trabalhando com equipe você certamente [...] atinge os seus objetivos... Ninguém é tão importante quando todos nós juntos.”	Acacio
	Aliados	Alexandre, Brandt, Danilo, Kaufmann	6	“Então a primeira coisa que eu fiz na Aracruz foi discutir com o Conselho a governança da companhia.”	Kaufmann
	Pessoas no caminho	Acacio, Alexandre, Alvaro, Brandt, Danilo, Horácio (6), Kaufmann, Luiz Ernesto, Roberto, Ulisses, Waldey (Vinicius e Alvaro =0)	24	“Eu aí eu cheguei lá, o Dom estava me esperando [...]; e me levou até a casa do Bill e da Baney. O Bill parecia John Wayne.”	Acacio

Inimigos e rivais: Os contos de fadas estão repletos de figuras arquetípicas que fazem papel de inimigos do herói. A madrasta má, a bruxa e o lobo mau são alguns deles. A figura mitológica do inimigo o coloca como "principal competidor do herói no amor, no esporte, nos negócios ou em qualquer empreendimento. Geralmente, o rival não vive querendo matar o herói, apenas derrotá-lo na competição" (VOGLER, 2009, p. 208).

Em sua trajetória pessoal e profissional (Tabela 16), o presidente de empresa também encontra inimigos e rivais. No caso de Danilo foi o chefe que o demitiu da mesma empresa onde o próprio Danilo seria presidente cinco anos depois. Ou, para Acacio Queiroz, os diretores, seus chefes, que o reprimiram por, numa tentativa de aliviar o clima organizacional, ter distribuído rosas às funcionárias. Para Vinícius Prianti, os colegas de trabalho na Inglaterra que o rejeitaram por ser estrangeiro foram os rivais que ele precisou enfrentar para continuar na empresa.

Tabela 16 - Rivals criam obstáculos à jornada

	CÓDIGO	ENTREVISTADOS	NÚMERO DE REFERÊNCIAS	CITAÇÃO	AUTOR
CAMINHO DAS PROVAS - INIMIGOS	Pessoas fecharam portas	Acacio, Danilo, Horácio, Kaufmann, Roberto, Ulisses, Vinícius, Waldey	9	“As pessoas não sabiam como receber e [...] nem sabiam o que poderíamos oferecer de interessante. Então o primeiro, a primeirareação era a rejeição.”	Vinícius
	“Engole sapo”	Horácio	2	“Sapo que ia pra casa com as duas patinhas pra fora tentando empurrar, não cabia, mas tentando.”	Horácio
	Enfrenta resistências	Brandt, Acacio	2	“[...] então entreguei as rosas (às funcionárias) e já fui chamado na diretoria no primeiro dia de trabalho.”	Acacio

Herói: Em *O Herói de Mil Faces*, Campbell (2007, p. 376) diz:

O herói moderno, o indivíduo moderno que tem a coragem de atender ao chamado e empreender a busca da morada dessa presença, com a qual todo o nosso destino deve ser sintonizado, não pode – e, na verdade, não deve – esperar que sua comunidade rejeite a degradação gerada pelo orgulho, pelo medo, pela avareza racionalizada e incompreensão santificada. “Vive”, diz Nietzsche, “como se o dia houvesse chegado.” Não é a sociedade que deve orientar e salvar o herói criativo; deve ocorrer precisamente o contrário. Dessa maneira, todos compartilhamos da suprema provação – carregar a cruz do redentor –, não nos momentos brilhantes das grandes vitórias da tribo, mas nos silêncios do nosso próprio desespero.

Na teoria do monomito de Campbell (2007), heróis são figuras que se aventuram num mundo especial, enfrentam desafios e forças sobrenaturais, obtêm a vitória decisiva e retornam de “misteriosa aventura com o poder de trazer benefícios aos seus semelhantes” (*Ibid.*, p. 36).

Prometeu foi aos céus, roubou o fogo dos deuses e voltou à terra; Jasão navegou por entre as rochas em colisão para chegar a um mar de prodígios, de onde retira o Velocino de Ouro do dragão e retorna com o poder de recuperar o trono que lhe pertencia por direito; Enéias desceu ao mundo inferior, cruzou o horrendo mundo dos mortos, acalmou o cão de três cabeças, conversou com a sombra de seu falecido pai, descobriu o destino de Roma e retornou passando pelo portão de Marfim.

O executivo que chega a presidente de empresa geralmente se coloca como protagonista de histórias especiais (Tabela 17). Luiz Ernesto descreve a cena em que, já presidente, devido a uma crise nos negócios, subiu ao palco para anunciar demissões em massa:

“Um dos momentos mais marcantes da minha vida foi num dia que, num teatro como esse, lá na Promon, [...] estavam reunidas quase 600 pessoas, cabem 400, mas estava todo mundo pelos corredores, etc. E eu estava... eu tive que anunciar aquele dia que metade daquelas pessoas à tarde seriam dispensadas.”

Impaciente, destemido, persistente e atrevido. Essas são características que aparecem com certa frequência no discurso dos presidentes de empresa. Vinícius Prianti afirma que carrega sempre “uma ansiedade” em tudo o que faz; Acacio trabalhava no escritório de Curitiba quando ousou ligar para o presidente da empresa, em São Paulo, solicitando transferência para a matriz – e ainda pediu que lhe fosse designado o departamento com os maiores problemas de gestão, pois o consertaria; Luiz Ernesto estudou inglês durante treze anos “insistentemente” nas horas vagas para corrigir o que considerava uma deficiência para o cargo; Alvaro Dias conta que, embora tímido, enfrenta os palcos para fazer palestras sobre a empresa que preside; Luiz Fernando Brandt aceitou o cargo para dirigir o Citibank no Paraguai, apesar dos conselhos contrários:

Quando eu saí de São Paulo para ir para Assunção, meus amigos me chamavam aqui de doido. Estava numa posição muito elevada no Citibank, muito jovem ainda, e de uma hora para outra ir para Assunção... Mas o cargo lá era muito maior, apesar de o país ser menor...

São comuns também no discurso do profissional que chega a presidente de empresa, citações de que são os responsáveis pelas decisões mais difíceis, aquelas que ninguém mais poderia tomar. Alexandre reconhece que “apenas está tomando uma decisão que a organização inteira sabe qual é, mas só você tem o poder de tomar aquela decisão.” Manoel Horácio diz que certa vez pediu demissão do emprego usando os seguintes argumentos: “você não tem coragem de me demitir, eu me demito. Eu me demito, porque eu não tenho mais condições de continuar”.

De certa forma, o executivo que chega ao topo de hierarquia se destaca dos demais desde muito cedo na vida. O código relativo a citações desse tipo – “Destaca-se dos outros” – está entre os dois mais citados desta pesquisa, com 49 destaques de texto, e apareceu em todos os entrevistados.

Tabela 17 - De que é feito o herói corporativo

	CÓDIGO	ENTREVISTADOS	NÚMERO DE REFERÊNCIAS	CITAÇÃO	AUTOR
CAMINHO DAS PROVAS - HERÓI	Destaca-se dos outros	Acacio (12), Alexandre, Alvaro (9), Brandt, Danilo, Horácio, Kaufmann, Luiz Ernesto, Roberto, Ulisses, Vinícius, Waldey	49	“No ano que eu entrei é... foram entrevistadas 400 pessoas, entraram 6.”	Vinícius
	Ateuimento	Acacio (2)	2	“E ele falou [...] eu achei até um pouco atrevido da sua parte ligar para o presidente. Mas, sabe de uma coisa, hoje eu estou num bom dia [...]”	Acacio
	Sorte	Alvaro, Brandt,	4	“Naquela época [...] era um crescimento assim muito forte, não havia realmente muita gente no mercado, então as oportunidades pulavam.”	Brandt
	Gosta de desafios e de riscos	Acacio, Alexandre, Kaufmann, Luiz Ernesto, Waldey	10	“[...] em princípio não achei aquilo uma coisa interessante. Mas o desafio de privatizar uma empresa me deixou excitadíssimo.”	Alexandre
	Resolve problemas	Acacio, Alexandre, Alvaro, Brandt, Danilo, Horácio, Kaufmann (6), Roberto (5), Waldey	21	“[...] E nós conseguimos renegociar essa dívida com noventa por cento de desconto.”	Kaufmann
	Persistência	Acacio (5), Alexandre, Alvaro (5), Danilo, Kaufmann, Luiz Ernesto, Ulisses, Vinícius	19	“Eu já estava na Promon [...] tive aula [...] durante 13 anos, assim, insistentemente, porque eu não tinha condições, tempo, para estudar inglês.”	Luiz Ernesto
	Ultrapassa as dificuldades	Acacio, Alvaro, Brandt, Danilo, Horácio, Kaufmann, Ulisses, Vinícius, Waldey	18	“[...] eu terminei este projeto e, no segundo ano, me deram o segundo cargo mais importante que tinha na agência de produto lá na Inglaterra e foi ótimo.”	Vinícius
	Faz primeiro, pensa depois	Acacio, Alexandre, Brandt, Kaufmann, Luiz Ernesto, Vinícius	6	“Pois é, eu carrego uma ansiedade comigo nas coisas, sempre carreguei...”	Vinícius
	Protagonista	Danilo, Kaufmann, Luiz Ernesto, Roberto, Ulisses, Waldey	10	“[...] Eu tive que anunciar aquele dia que metade daquelas pessoas à tarde seriam dispensadas.”	Luiz Ernesto
	Faz referências a ética e valores	Acacio, Alexandre, Alvaro, Danilo, Kaufmann (7), Roberto, Vinícius	19	“[...] eu tenho que tomar muito cuidado com conflitos de interesse [...] porque eu não pretendo me envolver em nada que conflite com a empresa.”	Alexandre
	Toma as decisões	Acacio, Alexandre, Alvaro, Brandt (6), Horácio, Kaufmann, Roberto, Ulisses, Vinícius	24	“Falei: ‘você não tem coragem de me demitir, eu me demito. Eu me demito, porque eu não tenho mais condições de continuar.’”	Horácio
	Assume Missão	Alexandre, Alvaro, Brandt, Danilo, Kaufman, Luiz, Ernesto, Roberto (4), Ulisses (4), Waldey	18	“Tão logo eu fui nomeado presidente [...] com a difícil missão de [...] fechar a empresa, eu reuni os nossos colaboradores, como eu sempre fazia.”	Ulisses

Alguns exemplos:

- “Ele tinha uns dez candidatos (a diretor financeiro da Ericsson) [...] aí ele me convidou.” – Manoel Horácio.
- “Fui o primeiro aluno, sempre.” – Luiz Kaufmann.
- “[...] mesmo sem falar o idioma como os demais falavam [...] eu liderava.” – Acacio Queiroz.
- “Não teve jeito (sua tentativa de continuar no México) e voltei para ser o primeiro brasileiro a dirigir o Banco Crefisul.” – Luiz Fernando Brandt.
- [Fazer MBA nos Estados Unidos] ... “com um empréstimo educacional de um indivíduo que até hoje tem ajudado muitos estudantes brasileiros a ir pra lá [...]. Eu fui o primeiro (a ser beneficiado)” – Danilo Talanskas.
- “Passei nos exames, eram testes, tinha mais de três mil candidatos.” – Waldey Sanchez.
- “No ano que eu entrei (como trainee da Unilever), foram entrevistadas 400 pessoas; entraram 6.” – Vinicius Prianti.

O herói corporativo é também um “resolvedor” de problemas das empresas. Diz Acacio Queiroz sobre o departamento que assumiu – aquele com os piores resultados da empresa - ao se mudar de Curitiba para São Paulo: “[...] o departamento, com três meses, estava atrasado só 60 dias; com 04 meses, já estava em dia”. Luiz Kaufmann também se recorda de situações similares. Numa delas: “consequimos renegociar essa dívida com noventa por cento de desconto.”

Muitas vezes, o presidente procura pelos problemas. Como conta Danilo Talanskas: “Às vezes, quando eu viajo para alguma cidade, eu peço: olha, me leva para o pior cliente, me leva pra aquele que está querendo cancelar o contrato de manutenção com a gente. Eu quero saber por quê?” E, também, Roberto Lima: “Nós tínhamos um problema de operação em TI [...] e eu disse ‘onde é que é TI?’. TI era em outro prédio e eu falei ‘o que estamos fazendo aqui?’ [...] e em dois dias colocamos aquilo para andar.”

Outra característica presente no discurso dos presidentes de empresa é sua postura diante das dificuldades. Eles tendem a ultrapassá-las. Nos primeiros tempos como expatriado na Inglaterra, Vinicius Prianti diz ter se sentido rejeitado pelos seus colegas britânicos. Não desanimou. Foi trabalhar num projeto importante para o chefe local e conseguiu mostrar a

eles que “tinha valor e qualidade”. No segundo ano, diz, já havia assumido o segundo cargo mais importante do escritório local.

Manoel Horácio tornou-se diretor financeiro de uma empresa familiar que havia sido adquirida por uma multinacional. Ele relata assim o caso:

Então, a primeira coisa foi tentar mudar esse ambiente familiar, para um ambiente profissional. E foi muito difícil porque você transformar uma empresa realmente familiar [...] em uma multinacional cheia de regras foi complicado. E eu bati muito, eu dei muito, bati muita porta, muita porta na cara, briguei com muita gente porque era muito impetuoso também, né.

Essa capacidade ilimitada de não se deixar vencer pelas dificuldades está presente também na entrevista de Horácio. Ele declara que “não nasci presidente” e que levou muitas “cacetadas da vida”, mas que soube dar a volta por cima. Lembra, por exemplo, no início de carreira, quando perdeu o emprego após ficar afastado devido a uma úlcera perfurada. Ao procurar novo trabalho, foi contratado pela Ericsson. “Aonde me formei profissionalmente pra valer?”, pergunta, para responder em seguida: “Na Ericsson.”

– ENCONTRO COM A DEUSA: Actéon vagava pela floresta depois de uma manhã de cansativos jogos; sem destino certo, descobriu um vale cheio de ciprestes e pinheiros. Curioso, foi entrando. Havia ali uma gruta e uma fonte, na qual Diana banhava-se com suas ninfas completamente nuas. Cientes da presença de Actéon, as ninfas cercaram Diana, tentando ocultá-la de seus olhos profanos. Mas ele continuou olhando. A deusa então atirou água no rosto do rapaz e disse: “Agora estás livres para dizer, se puderes, que viste a deusa desnuda”. Surgiram-lhe chifres na cabeça; o pescoço cresceu e se alongou, as pontas das orelhas se afinaram. Os braços tornaram-se pernas; as mãos e pés, patas. Tomado de terror, ele saiu correndo, surpreso por poder se mover tão rapidamente. Mas quando parou para tomar fôlego e água, e viu o próprio semblante, ficou consternado. Seus próprios cães, percebendo o cheiro de cervo, o perseguiram e o atacaram. Diana, ciente da fuga e da morte, estava saciada⁵².

O encontro místico do herói com a Deusa simboliza, segundo Campbell (2007), a sedução, a promessa de gozo e de perfeição – mas esse encontro nem sempre é benigno. No mundo dos altos executivos, é representado pela vaidade, a ambição e a soberba. Ao relatar sua passagem como presidente do Citibank no Paraguai, Brandt lembra as experiências especiais como as de ter conhecido “o presidente da república, o presidente do Banco Central, ministros [...] e

⁵² Adaptado de Campbell (2007, p. 113).

Henry Kissinger. Lá, como eu era o presidente do Citibank, eu era uma figura convidada dos jantares da embaixada americana.”

O executivo que ousa espiar as benesses do cargo não o fará, porém, sem um preço. Como Diana pune Actéon, a empresa pune seus CEOs. As declarações sobre a solidão do poder, fenômeno aparentemente negativo trazido pelo cargo, estão carregadas de um certo sentimento de superioridade, de quem se coloca numa posição acima dos demais. “A posição do presidente, muitas vezes, é solitária [...] você tem assuntos que fica difícil você tratar com um subordinado ou com um companheiro de trabalho”, diz Waldey. O presidente se sente numa posição única, inatingível aos mortais (Tabela 18). Vale lembrar que a solidão do poder foi admitida por metade dos pesquisados por Cave e Tappin (2009, p.19), numa amostra de 150 CEOs.

Há relatos ainda de presidentes de empresa que se sentem prisioneiros da própria agenda, sendo este um preço a ser pago pelo cargo que ocupam. Como afirma Kaufmann:

[...] a gente praticamente perde o controle da nossa própria agenda. A demanda é sempre muito intensa. Cada vez mais intensa. E você tem certos compromissos que você não gostaria de fazer, mas você tem que assistir. Então, perder a sua própria agenda eu acho que é o que tem de pior.

O encontro com a deusa pode ser representado também pelo encontro com a própria ambição. Roberto relata assim a situação em que, diante de um convite de *headhunter*, trocou o Grupo Accor pelo Citibank: “Eu tinha cumprido um percurso fantástico [...] e achava que estava pronto para ser o número um.”

Mas o herói, diz Campbell (2007 p.117) é aquele que aprende.

À medida que ele progride na lenta iniciação que é a vida, a forma da deusa passa, aos seus olhos, por uma série de transfigurações: ela jamais pode ser maior que ele, embora sempre seja capaz de prometer mais do que ele já é capaz de compreender.”

Ao falar sobre a atração exercida pelo cargo, Kaufmann diz:

O poder não me atrai, não me afeta. A única coisa boa do poder é exatamente a possibilidade que você tem de conceber um projeto e executá-lo e assegurar que ele aconteça de uma forma bem sucedida.

Neste relato, está um breve exemplo do herói que encontra a deusa desnuda, mas consegue desviar o olhar e salvar sua vida.

Tabela 18 - O herói enxerga a própria face

	CÓDIGO	ENTREVISTADO	NÚMERO DE REFERÊNCIAS	CITAÇÃO	AUTOR
ENCONTRO COM A DEUSA	Solidão do poder	Roberto, Waldey	2	“Muitas vezes, somos vistos pela equipe como alguém que, se fraquejar, a equipe toda fraqueja. Portanto, nós temos que às vezes na solidão do fim do dia recarregar as baterias quando as coisas vão muito mal.”	Roberto
	Vida em função do trabalho	Acacio, Alexandre, Alvaro, Horácio, Kaufmann, Roberto, Ulisses, Vinícius, Waldey	12	“E o que tem de pior, acho, é o fato de a gente praticamente perder o controle da nossa própria agenda.”	Roberto
	Ambição	Roberto	1	“Eu tinha cumprido um percurso fantástico [...] e achava que estava pronto para ser o número um.”	Roberto
	Vaidade	Acacio, Alexandre, Brandt, Horácio e Roberto	14	“Aliás, a primeira vez que me falaram essa palavra (metrossexual) eu me ofendi [...], mas eu sou. Eu sou extremamente vaidoso, sou mesmo.”	Acacio
	Rotina	Alexandre, Brandt, Kaufmann, Luiz Ernesto	6	“Não foi (amor à primeira vista na Promon). Eu achei o dia a dia... Era um dia a dia com muitas regras, com muitas assim... muito burocrático.”	Luiz Ernesto

– MULHER COMO TENTAÇÃO: Este estágio da Jornada do Herói é representado, entre outros mitos, pelo que Freud chamou de complexo de Édipo, inspirado na tragédia de Sófocles, *Édipo Rei*⁵³. Na peça, Édipo, após matar o pai e possuir a rainha pela primeira vez, fica agoniado quando descobre que a mulher é sua mãe.

Tal como *Hamlet*⁵⁴, ele se encontra apossado pela imagem moral do pai. E, tal como aquele, deixa os agradáveis contornos do mundo para buscar, nas trevas, um reino mais elevado que o da mãe luxuriosa e incorrigível, afetada pelo incesto e pelo adultério” (CAMPBELL, 2007, p. 122).

⁵³ Escrita por volta de 427 a.C.

⁵⁴ Personagem da peça de William Shakespeare, do mesmo nome, escrita entre 1599 e 1601.

O herói está em crise e precisa encarar seu maior medo (Tabela 19). Vogler (2009, p. 246) se refere a uma “crise de fé” advinda de uma traição, uma tentação, uma ameaça à vida. Diante de derrotas e fracassos, o herói corporativo também se abate, como lembra Brandt em relação à data em que o Banco Central interveio na financeira da qual era sócio: “Naquele dia, eu perdi minha instituição, perdi o meu emprego e todo o meu patrimônio ficou indisponível.”

Tabela 19 - A crise do herói

	CÓDIGO	ENTREVISTADOS	NÚMERO DE REFERÊNCIAS	CITAÇÃO	AUTOR
MULHER COMO TENTAÇÃO	Derrotas e fracassos	Brandt (4), Danilo (3), Kaufmann	8	“Naquele dia eu perdi minha instituição, perdi o meu emprego e todo o meu patrimônio ficou indisponível.”	Brandt
	Pressões na carreira	Alvaro, Kaufmann	2	“E com o tempo esse desgaste aumenta e chega a um ponto que não vale mais a pena. O nível de estresse, de insatisfação é grande e é melhor sair.”	Kaufmann
	Dá as más notícias	Alexandre, Alvaro, Ulisses	4	“[...] foi uma fase mais crítica né... de ter que dispensar amigos, trabalhar para o fechamento de uma empresa, foi uma fase difícil...”	Alvaro
	Renúncias	Acacio, Alvaro, Horácio, Roberto, Vinícius, Waldey (2)	7	“O contrato [...] dizia: se você pedir demissão você perde tudo [...] É...deixei de ganhar.”	Acacio
	Família paga preço	Acacio, Brandt, Danilo, Horácio	4	“A gente veio de Curitiba até São Paulo, todo mundo chorando dentro do carro, porque não queriam (mudar).”	Acacio

Certa vez, Kaufmann experimentou a tentação de um cargo, mas o resultado não lhe fez bem, levando-o a pedir demissão: “E com o tempo esse desgaste aumenta e chega a um ponto que não vale mais a pena. O nível de estresse, de insatisfação é grande e é melhor sair.” Acacio era presidente de uma seguradora multinacional na América do Sul, América Central e no

Caribe e estava inebriado pelo cargo. Acumulou três milhões de milhas devido às viagens a trabalho. Quando sua mulher reclamou de suas muitas ausências, o executivo pediu demissão do emprego. Mas a rescisão unilateral do contrato significou um prejuízo de dois milhões de dólares, relativos a opções de ações da companhia que ele deixou de exercer: “O contrato[...] dizia: se você pedir demissão, você perde tudo [...] É... deixei de ganhar.”

Naquela ocasião, a renúncia de Acacio evitou que a família pagasse o preço por sua carreira. Muitas vezes, porém, o cargo mostra sua face mais oculta nos momentos de crise das empresas. “[...] foi uma fase mais crítica né... de ter que dispensar amigos, trabalhar para o fechamento de uma empresa [...] mais de 800 pessoas (foram demitidas)”, diz Alvaro.

– SINTONIA COM O PAI: Entre os Aruntas⁵⁵, o som de berrantes se faz ouvir de todos os lados quando chega o momento da circuncisão do menino. É noite; aparecem o circuncidador e seu assistente. O primeiro carrega a pequena faca com a qual será realizada a operação. Em seguida, um homem se aproxima do fogo, com um escudo sobre a cabeça e, ao mesmo tempo, estalando o polegar e o indicador de cada mão. Os berrantes fazem um barulho ensurdecedor. O homem com o escudo se ajoelha diante do operador; logo depois, um garoto é levantado do solo pelos tios, que o colocam sobre o escudo; ao mesmo tempo, é entoado um cântico por todos os homens. A operação é realizada. As figuras assustadoras se retiram. O garoto, em estado de relativo torpor, recebe as congratulações dos homens, a cujo status acabou de ascender.⁵⁶

Os ritos de passagem do menino que vira homem são usados por Campbell (2007) para mostrar que o herói passou por todas as provas e sobreviveu. Abandonou o “dragão que se considera deus (o superego) e o dragão que se considera o pecado (o id reprimido)” (*Ibid.*, p. 128). Abandonou também o próprio ego. A partir de agora, o herói pode espalhar esperança. “Ele é aquele que nasceu duas vezes; tornou-se, ele mesmo, o pai. Em consequência, agora é competente para representar, por sua vez, o papel de iniciador, de guia [...]” (*Ibid.*, p. 133).

O abandono do ego é um termo especialmente forte no discurso dos presidentes de empresa. São muitas as declarações em que falam de situações em que tomaram consciência de algo importante em suas vidas, falam francamente sobre inseguranças, erros, defeitos (Tabela 20).

⁵⁵ Povo do centro da Austrália.

⁵⁶ Resumido de Campbell (2007, p. 134).

Manoel Horácio conta como tomou consciência de que poderia estar inebriado pelo poder do cargo:

Você chega a conversar com o presidente da República, discutir com ele os problemas brasileiros. Ai, é claro, a gente começa a achar “opa! Tô muito poderoso, né?” Mas é bom levar umas pancadas depois, de vez em quando, pra gente poder voltar pra posição mais humilde. É muito bom.

No relato sobre sua trajetória profissional, Luiz Ernesto conta momentos que funcionaram como rituais de passagem. “No ano em que ganhamos o prêmio de melhor empresa para trabalhar [...] naquele dia, na Assembleia da Promon, foi muito emocionante”. Na mesma ocasião, diz, a água que normalmente era servida no púlpito para ele, foi substituída por uísque. Campbell (2007, p.136) fala de “cerimônias simbólicas” e dos meninos que bebem sangue humano durante sua iniciação em tribos australianas.

Quando o herói entra em “sintonia com o pai” ele fica pronto para compreender o mundo, com todas as suas tragédias e monstros. Dentre os presidentes de empresa, há quem olhe para a própria história e reconheça que errou, que poderia ter feito algo diferente. Como conta Ulisses: “Talvez eu tenha exagerado na dose do aperto do cinto, porque eu não sabia qual o tempo que a gente levaria para sair daquela situação de prejuízo.”

O herói que “abandona o próprio ego” é aquele que se torna capaz de tomar decisões motivadas – não somente pela própria carreira – mas também pelo bem-estar da própria família. Brandt havia sido promovido pelo Citibank para a sede, em Nova Iorque, de onde dirigiria uma divisão voltada para a América Latina. Ele aceitou a mudança, mas não pôde levar as filhas, que ficaram em São Paulo por causa da escola. Resultado: pediu demissão de um emprego de mais de duas décadas para poder voltar para casa: “Eu fiquei pouco tempo porque, aí, por causa das filhas, eu já não queria mais me afastar do Brasil. Antes⁵⁷ eu não queria voltar, achava muito cedo; já nessa ocasião, não queria mais deixar o país.”

Como conclui Campbell (2007, p. 144), o filho que “cresceu o suficiente para conhecer o pai”, suporta qualquer agonia. O mundo deixa de ser um “vale de lágrimas” para se tornar uma fonte de bênçãos.

⁵⁷ Ele já havia morado em outros países, como Paraguai e México.

Tabela 20 - O renascimento do herói

	CÓDIGO	ENTREVISTADOS	NÚMERO DE REFERÊNCIAS	CITAÇÃO	AUTOR
SINTONIA COM O PAI	Insegurança	Alexandre, Alvaro, Vinícius	5	“[...] e de repente eu me dei conta, fui me dando conta de que eu não sabia, porque eu nunca tinha vivido essa situação.”	Alexandre
	Demonstra emoção	Acacio, Alvaro, Brandt, Luiz Ernesto, Vinícius	7	“Porque não era só pelo prêmio [...] mas por dizer pra nós mesmos que tinha valido a pena [...] nós tínhamos de fato conseguido superar aquilo [...] que tinha nos atingido tão fortemente.”	Luiz Ernesto
	Toma consciência de algo	Alexandre, Alvaro, Brandt, Horácio (10), Kaufmann, Luiz Ernesto, Roberto, Ulisses, Vinícius	30	“Eu mudei muitas coisas na minha vida depois dessa, dessa cirurgia.”	Kaufmann
	Reconhece erros e defeitos	Alexandre, Horácio, Roberto, Ulisses, Vinícius	15	“[...] porque eu me achei mais poderoso na minha vida, você começa a achar que tem um senhor poder e aquele negócio todo...”	Horácio
	Decisões motivadas pela família	Acacio (2), Brandt, Danilo, Luiz Ernesto	5	“Eu fiquei pouco tempo (em Nova Iorque) porque aí, por causa das filhas, eu já não queria mais me afastar do Brasil.”	Brandt

– APOTEOSE: Oriunda do grego, a palavra apoteose significa um “degrau acima do entusiasmo, quando meramente se tem o deus dentro de si. No estado de apoteose, *somos*⁵⁸ o deus” (VOGLER, 2009, p. 252). O herói passou por sua provação e agora possui a capacidade divina de pairar acima dos limites normais da morte, e é alguém capaz de ter aquela visão mais ampla, que revela como todas as coisas estão ligadas. Vogler diz ainda que o herói passa a aceitar responsabilidade pelos outros, em vez de cuidar apenas de si. “O herói arrisca sua vida individual por amor à vida coletiva e conquista o direito de ser chamado de herói” (*Ibid*, p. 252).

⁵⁸ Destaque de Vogler.

Brandt tinha enfrentado a falência e o desemprego. Seus bens tinham ficado indisponíveis por ordem do Banco Central. Estava passando, como diz Vogler (2009), pela sua provação. O renascimento para o mercado veio com o cargo de diretor da Teka, a indústria têxtil de Blumenau, Santa Catarina. Primeiro, como assessor dos acionistas, mas logo surgiu a grande chance de pairar sobre os demais: “Depois tiveram outras mudanças e me convidaram para assumir a presidência e já sou presidente há quatro anos”.

Tabela 21 - A tarefa está concluída

	CÓDIGO	ENTREVISTADOS	NÚMERO DE REFERÊNCIAS	CITAÇÃO	AUTOR
APOTEOSE	Reconhecimento	Alexandre, Alvaro, Bandt, Luiz Ernesto, Roberto, Ulisses	16	“(Citibank) reconheceu esse trabalho no México me mandando de volta para o Brasil!”	Brandt
	Coloca-se como exemplo	Kaufmann, Ulisses, Waldey	5	“Você tem sistemas [...], mas o exemplo é fundamental. Então você começa com os executivos que reportam a você.”	Kaufmann

Nesta etapa da jornada (Tabela 21), os presidentes de empresa podem sentir que devem cuidar dos outros também. Em meados da década de 2000, um fato inusitado costumava ganhar anualmente as páginas de jornal em Manaus, capital do Amazonas: era o casamento coletivo promovido e patrocinado pela Masa para seus funcionários. Ulisses Tapajós, que havia assumido uma empresa quebrada no final dos anos 90, já tinha tido a sua provação. Agora, estava preocupado com a quantidade de pessoas que deixavam de casar por falta de recursos. Então, a empresa passou a patrocinar cerimônias coletivas, às quais compareceram cerca de 120 casais em quatro anos. “Eu sou o padrinho de todos”, conta o executivo manauara. “Eu digo a eles: ‘escuta minha gente, normalmente as empresas não gostam que as pessoas casem ou namorem. Aqui, não só nós gostamos, como nós apoiamos.’”

Tanto Ulisses quanto Brandt ultrapassaram suas provas e agora, como diz Campbell (2007, p. 147), “a forma divina é encontrada e lembrada e a sabedoria, recuperada.”

Algumas vezes o reconhecimento pelo trabalho pode vir na forma de um agradecimento – como os noivos da Masa ao convidarem Ulisses para padrinho. Em outras, na forma de promoções. Ou mesmo num *feedback*, como o que Alexandre recebeu de Jack Welch, então CEO global da GE, enquanto o brasileiro tocava as operações locais: “Ele falou assim: ‘Olha, meus parabéns, o seu *constant commitment*⁵⁹ melhorou muito depois daquela nossa conversa.’”

– BÊNÇÃO ÚLTIMA – Aqui, Campbell recorre à história do príncipe da Ilha Solitária que passou seis noites e seis dias no divã de ouro da rainha do Tubber Tintye, que nele jazia. Na sétima manhã, ele desceu e encheu as três garrafas com a água do poço flamejante e comeu do pão e do carneiro que estavam sobre a mesa de ouro. Antes de sair, pensou: “Seria uma pena ir embora sem deixar nada que permita à rainha saber quem esteve aqui enquanto ela dormia”. Por isso, escreveu uma carta dizendo que o filho do rei Erin e da rainha da Ilha Solitária havia passado ali seis noites e seis dias, retirado três garrafas de água e comido à mesa de ouro. Então, partiu pela janela aberta, saltou sobre o lombo do pequeno cavalo magro e passou ileso pelas árvores e pelo rio.⁶⁰

Para Campbell (2007, p. 163), a facilidade com que a aventura é realizada na história acima significa que “o herói é um homem superior, um rei nato. [...] Onde o herói comum teria um teste diante de si, o eleito não encontra nenhum empecilho e não comete erros.”

Para os presidentes de empresa, a conquista de resultados para as empresas onde trabalharam aparece como o coroamento da aventura (Tabela 22). Expressões como “melhorias fantásticas”, “grande reestruturação”, “o resultado foi muito bom” aparecem em relatos sobre seus feitos. “A gente fez uma reestruturação muito grande na companhia. Nós transformamos uma operadora verticalizada num conglomerado de empresas sinérgicas de saúde”, diz Kaufmann sobre a Medial, empresa que presidia no período em que foi entrevistado.

⁵⁹ Comprometimento constante.

⁶⁰ Adaptado de Campbell, (2007, p. 162).

Tabela 22 - Ele conquista o que veio buscar

	CÓDIGO	ENTREVISTADOS	NÚMERO DE REFERÊNCIAS	CITAÇÃO	AUTOR
A BÊNÇÃO ÚLTIMA	Referências a impactos na empresa	Acacio, Alexandre, Alvaro, Brandt, Horácio, Kaufmann (10), Luiz Ernesto, Roberto (7), Ulisses, Vinícius, Waldey	42	“Então nós fizemos melhorias fantásticas. A Vivo hoje é a empresa que menos reclamação tem na Anatel.”	Roberto

Horácio relata uma aventura que culmina com a redução de mais de 50% no quadro de pessoal:

Acho que a Telemar foi a experiência mais rica no sentido de que eu mais sofri, que eu mais trabalhei, e que eu acho que mais fiz realmente. Porque você pegar dezesseis empresas estatais e tornar num organismo único realmente... A Telemar tinha quarenta e dois mil empregados quando foi privatizada, quando eu saí tinha dezoito mil.

Como diz Vogler (2009, p. 261), “os heróis emergem de sua provação para serem reconhecidos como especiais e diferentes, parte de um reduzido grupo de eleitos que enganaram a morte”. Há de se perguntar quem mais, se não o herói, poderia assumir o desafio olímpico de reduzir uma empresa a menos da metade de seu tamanho?

– RECUSA AO RETORNO: Nesta etapa, entramos no terceiro e último estágio da jornada do herói de Campbell (2009). O aventureiro, depois das conquistas, deve retornar com seu troféu. Para completar o círculo do monomito, o herói deve iniciar agora o trabalho de trazer os símbolos da sabedoria, o Velocino de Ouro⁶¹, ou a princesa adormecida, de volta ao reino humano, “onde a bênção alcançada pode servir de renovação da comunidade, da nação, do planeta ou dos dez mundos” (*Ibid.*, p. 195).

No entanto, o retorno nem sempre ocorre de maneira natural. Nos lembra Campbell (2007) que, mesmo após triunfar, Buda duvidou da possibilidade de comunicar sua mensagem. Há

⁶¹ Mitologia grega.

ainda santos que faleceram quando estavam no êxtase celeste. São igualmente numerosos os heróis que, segundo contam as fábulas, “fixaram residência eterna na bendita ilha da sempre jovem Deusa do Ser Imortal” (*Ibid.*, p. 195).

Os presidentes de empresa venceram todos os desafios da carreira e conquistaram o cargo máximo da corporação. O ciclo de vida se aproxima do declínio (MILLER; FORM, 1951, *apud* HALL, 1976) e o da carreira para o fim (HALL, 1976). Em outras palavras, a aposentadoria se aproxima. Este momento significa, para os CEOs, o retorno ao mundo das pessoas sem secretária particular, motorista e ou decisões de milhões de reais.

Tabela 23 - Aposentadoria é barreira

	CÓDIGO	ENTREVISTADOS	NÚMERO DE REFERÊNCIAS	CITAÇÃO	AUTOR
RECUSA AO RETORNO	Dificuldades para deixar empresa	Alexandre, Alvaro, Brandt, Horácio, Roberto, Vinícius	8	“Porque eu tive tantos desafios na Unilever é... que nunca sobrou muito tempo pra pensar no que eu ia fazer em seguida.”	Vinícius
	Aposentadoria está próxima	Alexandre (6), Alvaro, Luiz Ernesto, Ulisses, Vinícius	15	“Hoje já tenho uma data marcada para encerrar as atividades como executivo da Masa: dia primeiro de outubro de 2008.”	Ulisses

Esse retorno usualmente é citado em duas frentes. Na primeira, demonstram uma certa dificuldade para deixar a empresa. Na outra, colocam a aposentadoria como uma barreira, um empecilho que precisa ser ultrapassado. Raramente, a situação é vista como um processo comum, pelo qual todos vão passar (Tabela 23). Aposentadoria é algo em que, muitas vezes, é melhor não pensar: “A Landis Gyr pra mim é... faz parte da... da minha vida né... Então é muito difícil pensar em qualquer mudança nesse sentido né...”, diz Alvaro, quando perguntado sobre o que faria após a aposentadoria.

A dificuldade em deixar a empresa pode aparecer ainda como uma negação sobre o momento que se aproxima. Aos 62 anos, Brandt, o mais velho da amostra, diz que a decisão de

aposentar não pertence a ele, mas à empresa: “É uma decisão dos acionistas. Então, é mais preocupação deles do que minha.”

– **FUGA MÁGICA:** Mesmo quando decide espontaneamente voltar ao mundo comum, o herói muitas vezes não fará a travessia tranquilamente. Segundo Campbell (2007), a fuga é o episódio favorito dos contos folclóricos. E aparece sob muitas formas. Uma variedade é aquela na qual o fugitivo deixa objetos no caminho para retardarem a perseguição do inimigo.

Os Maori, da Nova Zelândia, contam a história do pescador que, ao chegar em casa, descobriu que sua mulher havia engolido os dois filhos. Por meio de uma magia, ele a fez regurgitá-los. Com medo da esposa, o pescador prepara sua fuga. Quando a mulher vai buscar água, o homem, com sua magia, instrui as cabanas, as árvores, o lixo e o topo da montanha para que respondam por ele quando a esposa retornar e perguntar pelo pai e filhos. E assim foi feito. Um após o outro, os objetos responderam como se fossem o pescador. Ela corria, cada vez mais furiosa, em todas as direções. Quando percebeu o que lhe haviam feito, a canoa já era um ponto no horizonte⁶².

Os executivos, às vezes, ao longo da trajetória profissional, deixam as corporações – o mundo especial – para empreender no mundo comum. Isso aconteceu com três presidentes da amostra desta pesquisa (Tabela 24).

Tabela 24 - Fuga das amarras corporativas

	CÓDIGO	ENTREVISTADOS	NÚMERO DE REFERÊNCIAS	CITAÇÃO	AUTOR
FUGA MÁGICA	Empreende	Brandt, Danilo, Kaufmann	3	“[...] eu me desliguei do banco e junto com mais alguns amigos fui ser empreendedor [...]. [A empresa] sobreviveu durante quase dez anos, tínhamos de reinvestir todos os ganhos porque o banco central estava sempre aumentando os limites mínimos de capital.”	Brandt

Kaufmann faz essa travessia com certa regularidade, entre uma reestruturação e outra de empresa, até que receba um novo chamado. Ainda jovens, Danilo e um amigo foram sócios

⁶² Adaptado de Campbell (2007, p. 200).

num negócio que vendia programas de motivação, mas logo retornaram para uma grande empresa. Brandt foi o que fez, pode-se dizer, a fuga mais espetacular do mundo corporativo para o mundo comum – e vice-versa.

[...] eu me desliguei do banco e junto com mais alguns amigos fui ser empreendedor. Compramos uma antiga financeira, Ultracred, que tinha sido a maior do Brasil [...]. E a empresa sobreviveu durante quase dez anos. Tínhamos de reinvestir todos os ganhos porque o Banco Central estava sempre aumentando os limites mínimos de capital.

Na fala de Brandt, vemos o Banco Central como a mulher do pescador que não quer deixar marido e filhos deixarem sua casa. O reinvestimento dos ganhos são os objetos deixados para retardar a perseguição. Ao contrário do pescador, Brandt e seus sócios foram derrotados ao terem a liquidação da financeira decretada. Como consequência, Brandt voltou para o mundo corporativo. Os mitos do fracasso, diz Campbell (2007, p. 205), “nos tocam com a tragédia da vida, mas os do sucesso o fazem, tão somente, com seu próprio caráter de incredibilidade”. No entanto, continua o autor, se o monomito deve cumprir sua promessa, “não é o fracasso humano, nem o sucesso sobre-humano, mas o sucesso humano o que nos deve ser mostrado” (*Ibid.*, p. 206).

– RESGATE COM AUXÍLIO EXTERNO: Nos estágios finais da aventura, o herói encontra-se numa armadilha, ou preso na barriga da baleia, ou amarrado a um poste. Só pode ser resgatado com ajuda externa. “O mundo tem de ir ao seu encontro e recuperá-lo” (*Ibid.*). Inana desceu dos céus para a região infernal de sua irmã, Rainha da Morte, mas deixou atrás de si a sua mensageira Ninshubur, com instruções para salvá-la caso ela não retornasse. Inana foi levada, nua, diante de sete juízes, que a transformaram num cadáver. O corpo foi fincado num poste. Três dias e três noites depois, Ninshubur vestiu-se de mendiga e saiu à sua procura. Depois de uma longa peregrinação, Inana é salva.

Alexandre já tinha acertado a data da sua aposentadoria com a GE quando iniciou um trabalho de consultoria para prepará-lo para a vida longe da empresa (Tabela 25). Ele conta que a primeira coisa que descobriu é que nem ele e nem a empresa estavam preparados para esse momento. Como seria sua vida sem acordar todo dia e sair para o trabalho? O que seria de sua secretária no dia seguinte de sua saída? Depois de um ano de conversas com a consultora, Alexandre diz ter conseguido resposta para as principais perguntas, especialmente aquela sobre as atividades profissionais que lhe dão – ou não – prazer.

Alexandre listou planejamento de médio e longo prazos, executar projetos e tratar assuntos complexos com pessoas de nível intelectual alto como atividades que gostaria de continuar

fazendo. “O que eu não gosto são as coisas muito rotineiras, que não agregam valor nenhum e que fazem parte da vida do executivo”, disse.

No caso de Alexandre, a consultora funcionou como a pessoa enviada pela sociedade para resgatar o presidente de seu mundo especial. Embora já tivesse consciente do momento em que faria essa travessia, o executivo não sabia como a faria. Ao separar as coisas que gostava daquelas que odiava em sua vida de executivo, ele conseguiu determinar que continuaria trabalhando após a aposentadoria, mas agora em conselhos de administração: “É, eu quero gastar uma boa parte do meu tempo procurando agregar valor às empresas naquilo que eu aprendi durante a minha vida profissional”. O então presidente da GE estava pronto para deixar o posto, pois havia encontrado o caminho de volta.

Tabela 25 - Alguém para indicar o caminho

	CÓDIGO	ENTREVISTADOS	NÚMERO DE REFERÊNCIAS	CITAÇÃO	AUTOR
RESGATE COM AUXÍLIO EXTERNO	Contrata consultoria de carreira	Alexandre (3) e Waldey	4	(Contratou a consultora) “[...] para me fazer entender quais são as coisas que me dão prazer [...], quais são as minhas áreas de conforto, para eu poder então tomar decisões.”	Alexandre

– **PASSAGEM PELO LIMAR DO RETORNO:** O primeiro problema do herói que retorna consiste em se contentar com as coisas do mundo comum, as alegrias e tristezas passageiras, as banalidades e ruidosas obscenidades da vida. Campbell (2007, p. 215) pergunta: “Por que voltar a um mundo desses?”. O herói que retorna deve sobreviver ao impacto da mudança.

O retorno – aqui representado pela aposentadoria que se aproxima – gera muita expectativa nos executivos (Tabela 26). Expectativa sobre a utilização do tempo livre, sobre uma nova

atividade profissional, sobre retomar um talento (música, esporte, viagens) que ficou adormecido porque não se encaixava no ritmo de vida corporativo. Vinícius, que fez carreira numa única empresa, declarou:

[...] Tem que mudar (de atividade profissional). Porque é preciso que a gente comece a se acostumar a ter outro ritmo de vida. Um ritmo mais tranquilo. A vida já está construída, está feita é... bem sucedida. Então, daqui pra frente, é preencher digamos o tempo. É... ter mais tempo livre pra desfrutar a minha mulher...

Horácio espera retomar o talento musical esquecido na juventude por causa da falta de tempo e de dinheiro: “[...] um dia, quando tiver mais tempo, eu vou voltar a... eu vou estudar música”. Luiz Ernesto ganhou um piano da irmã e disse durante a entrevista que estava pensando em fazer aulas.

Tabela 26 - Expectativa de mudança

	CÓDIGO	ENTREVISTADOS	NÚMERO DE REFERÊNCIAS	CITAÇÃO	AUTOR
PASSAGEM PELO LIMAR DO RETORNO	Expectativa sobre vida na aposentadoria	Alexandre (6), Alvaro, Horácio, Kaufmann, Luiz Ernesto, Ulisses, Vinícius	21	“Acho que [...] quando tiver mais tempo, eu vou voltar a... eu vou estudar música.”	Alexandre
	Momento atual é de transição	Acacio, Alexandre, Luiz Ernesto	3	“Isso é um ciclo que está se encerrando e eu estou começando outro.”	Alexandre
	Continuará trabalhando	Alexandre, Alvaro, Brandt, Kaufmann, Luiz Ernesto, Roberto, Ulisses	7	“Eu certamente pretendo continuar trabalhando [...] porque não me consigo ver parado.”	Brandt

Alguns presidentes de empresa desta pesquisa demonstraram consciência de que viviam um momento de transição em suas vidas. Luiz Ernesto estava estudando francês porque pretendia passar um tempo na França assim que deixasse o cargo. Uma forma de amenizar o impacto do retorno. E já tinha um plano para quando retornasse da viagem: “Eu não tenho a menor intenção de parar de trabalhar, no sentido de ficar de chinelo [...] Eu pretendo me dedicar mais e mais à Fundação⁶³. Já faço parte de conselhos de algumas organizações...”

⁶³ Fundação Nacional da Qualidade.

A disposição para “continuar trabalhando”, ou de se manter em atividade, aparece em sete dos doze entrevistados. Há uma expectativa de que o mercado continue demandando as suas competências como gestor de negócios. Quando perguntado se iria pendurar as chuteiras ao se aposentar, Ulisses respondeu: “Não, não, nem estou comprando pijama nem nada. Hoje eu já tenho planos que ocupam a minha aposentadoria com 120% do tempo. Significa: eu vou correr atrás do tempo, o tempo todo.” Em outras palavras, já estava se preparando para novas aventuras.

– SENHOR DOS DOIS MUNDOS: Campbell (2007) recorre à “transfiguração de Cristo” para explicar a etapa em que o herói é dotado da liberdade de ir e vir entre os dois mundos. Conta a Bíblia que Jesus levou Pedro, Tiago e João para um alto monte e ali transfigurou-se diante deles: “[...] seu rosto resplandeceu como o sol e suas vestes se tornaram brancas como a luz. [...] Eis que uma nuvem luminosa os cobriu e dela saiu uma voz que dizia: ‘Este é meu filho amado, em quem comprazo; escutai-o’. Os discípulos, tomados de grande temor, se ajoelharam, cobrindo o rosto. Então, Jesus disse: ‘Levantai-vos e não temais’. Ao abrirem os olhos, os discípulos nada viram a não ser Jesus.”⁶⁴

Em geral, o ir e vir dos presidentes de empresa entre os dois mundos se dá por meio da família – filhos e esposas – e, eventualmente, por mentorados (Tabela 27). Neste último caso, enquadra-se um único caso dentre os 12 analisados. Ao longo da entrevista, Roberto referiu-se a duas pessoas a quem ajudou ora com orientações ora abrindo portas. Um deles era seu motorista que se formou em Direito com o auxílio do chefe. O outro, um garoto que carregava as bolsas no campo de golfe que Roberto frequentava. O presidente da Vivo conseguiu inseri-lo num programa da empresa de apoio a jovens carentes: “Ele já está na faculdade e já está trabalhando no Banco Santander.”

A capacidade do presidente de empresa de transitar entre os dois mundos se dá especialmente em casa. Horácio conta que domingo “é um dia da família em casa, os filhos, os netos (eu tenho dois netos também) e todos vão comer em casa.” O próprio executivo assume as funções de cozinheiro: “Eu sou bom em churrasqueiras, com peixes, com carnes. Sou bom na cozinha com pratos de bacalhau.”

⁶⁴ Evangelho de Mateus, capítulo 17, versos 2 a 8 (*apud* CAMPBELL, 2007).

Tabela 27 - Entre lá e cá

	CÓDIGO	ENTREVISTADOS	NÚMERO DE REFERÊNCIAS	CITAÇÃO	AUTOR
SENHOR DOS DOIS MUNDOS	Mentorados	Roberto (2)	2	“[...] O Francisco está comigo desde 92 e ele queria fazer uma faculdade; então fez e ele estudava à noite.”	Roberto
	Filhos	Acacio, Alvaro, Danilo, Horácio, Kaufmann, Luiz Ernesto, Roberto, Ulisses, Vinícius, Waldey, (Alexandre =0)	19	“Não (sente) culpa, porque eles se beneficiam de tudo, de todo esse resultado.”	Horácio
	Casamento	Acacio, Brandt, Danilo, Horácio, Kaufmann, Luiz Ernesto, Roberto, Ulisses, Vinicius, Waldey	13	“Trinta e oito anos. Foi preparar o palco para o marido brilhar, né? E sempre com a humildade danada; eu aprendo humildade com ela.”	Horácio

Kaufmann diz que sua segunda mulher percebe até mesmo a mudança de tom de voz quando ele está em casa em relação a quando está no trabalho. Ele completa: “Realmente eu consigo separar bem, acho que trabalho é trabalho. E ela diz que meu nome é trabalho, mas em casa, ela é *meu lado humano*⁶⁵”.

– LIBERDADE PARA VIVER: Conta a lenda que quando o Príncipe da Eternidade beijou a Princesa do Mundo, esta não ofereceu resistência. Os dois desceram as escadas, onde se encontravam o rei, a rainha e toda a corte. Todos se entreolharam, estupefatos. Os cavalos da corte se sacudiram, os cães abanaram a cauda, os pombos voaram, o fogo se reavivou na cozinha, o assado voltou a dourar, a cozinheira deu um peteleco no ouvido do ajudante e a ama terminou de limpar a galinha⁶⁶.

Neste estágio do monomito, o herói é o patrono das coisas que estão se tornando (CAMPBELL, 2007). Não das coisas do passado, mas do presente. Assim como os heróis da mitologia, os presidentes de empresa voltam ao mundo comum dispostos a compartilhar o que

⁶⁵ Destaque da pesquisadora.

⁶⁶ Adaptado de Campbell (2007, p. 236).

aprenderam durante sua jornada (Tabela 28). Estão conscientes daquilo que é “imperecível”⁶⁷ em sua trajetória: o capital de carreira acumulado por meio da educação, trabalho e experiências (ARTHUR *et al*, 1995). Horácio diz: “Olha, eu acho que se você perguntasse pra mim: ‘o que mais, melhor, fez na sua vida’, eu acho que foi treinar pessoas, certo? Foi olhar as pessoas e ver realmente o talento delas e o potencial delas.”

Dois dos entrevistados escreveram livros para dividir seu aprendizado. Danilo explica assim sua decisão de lançar um livro no final da carreira: “Acho que você chega a um ponto que [...] é um divertimento poder ... poder passar um pouco disso para aqueles que estão vindo e... pavimentar um pouco o caminho, né? Pra não ser às vezes tão difícil como foi o meu.”

Tabela 28 - O elixir do CEO é o conhecimento acumulado

	CÓDIGO	ENTREVISTADOS	NÚMERO DE REFERÊNCIAS	CITAÇÃO	AUTOR
LIBERDADE PARA VIVER	Legado	Alexandre, Horácio, Kaufmann, Ulisses, Vinícius, Waldey	7	“Você tem que ter sangue novo para alguém construir em cima do que você deixou.”	Alexandre
	Compartilha experiência profissional	Acacio, Alexandre, Danilo, Horácio, Kaufmann, Luiz Ernesto, Roberto, Ulisses, Vinícius, Waldey.	18	“Eu trabalhei muitos anos em multinacional, sei exatamente como pensam,[...] acho que posso ajudar empresas brasileiras que estejam crescendo.”	Alexandre
	Referências ao próprio conhecimento	Acacio (6), Alexandre, Alvaro, Danilo (11), Horácio, Kaufmann, Luiz Ernesto, Ulisses, Vinícius, Waldey	33	“[...] acho que você chega a um ponto que agora é um prazer [...] poder passar um pouco disso pra aqueles que estão vindo.”	Danilo
	Algo a ensinar	Danilo (3), Kaufmann, Luiz Ernesto, Waldey	8	“Eu acho que nós podemos explicar isso de diversas formas [...]”	Waldey
	Escreve livro	Danilo, Kaufmann	2	“[...] se escrevia muito no exterior sobre aprendizado com experiências. Eu tinha feito muitos projetos... E nesse período (recuperação de cirurgia) eu escrevi o livro.”	Kaufmann

⁶⁷ Campbell (2007, p. 235) usa essa palavra nesta etapa, referindo-se àquilo que “que vive nele”.

Mesmo aqueles que não escreveram livros, gostam de compartilhar seu conhecimento. Acacio faz palestras sobre liderança: “Hoje, dentro dos desafios da liderança moderna, é... nós nos obrigamos à informalidade, à ética, consistência, transparência, clareza, honestidade.”

Muitas vezes, ao longo das entrevistas, fazem referências ao próprio repertório (“Eu trabalhei muitos anos em multinacional, sei exatamente como pensam, a cultura deles”, diz Alexandre ao se colocar como potencial conselheiro de empresa, após a aposentadoria), ou se colocam na posição de quem pode ensinar a partir das próprias experiências (“A vida vai nos oferecendo os testes, as provas e a gente vai selecionando. E é isso que vai definindo a nossa trajetória ideal”, diz Waldey).

Como diz Campbell (2007, p. 232), o herói que retorna ao mundo comum continua poderoso pelo saber que acumulou ao longo da jornada, mas agora está “calmo e liberto na ação [...] o herói configura-se como veículo consciente da terrível e maravilhosa lei, seja o seu trabalho o de açougueiro, jôquei ou rei.”

5 O QUE OS CEOS DIZEM SOBRE LIDERANÇA E CARREIRA

Nesta pesquisa, optou-se por separar das 18 categorias analisadas anteriormente, as referências que os presidentes fizeram para os temas liderança e carreira. Isso foi feito devido ao entendimento de que suas declarações estavam menos relacionadas aos fatos sobre sua trajetória, e mais a uma análise pessoal deles sobre esses dois temas.

5.1 O líder como herói de sua jornada

O filósofo alemão Max Weber (1964, p. 329, *apud* NOHRIA; KHURANA, 2010, p. 7), um dos primeiros a pesquisar o tema liderança, escreveu há quase meio século que o líder “possui uma certa personalidade individual graças à qual ele se separa dos homens comuns”.

De certa forma, essa afirmação se aproxima das definições que Campbell (2007, p. 41) dá para o herói ao descrevê-lo como um “personagem dotado de dons excepcionais” e que é “frequentemente honrado pela sociedade de que faz parte.”

Nesta pesquisa, sob o código “estilo de liderança” foram agrupadas as declarações dos presidentes de empresa nas quais explicavam seu jeito de liderar ou como eles acreditavam que a liderança deveria ser exercida. O código teve 39 referências marcadas e o presidente com o maior número delas foi Roberto Lima, então presidente da Vivo, com oito extratos de textos (Tabela 29).

Tabela 29 - O CEO e a liderança

CÓDIGO	QUANTIDADE DE REFERÊNCIAS	CEO COM MAIS CITAÇÕES	QUANTIDADE
Estilo de liderança	39	Roberto	8

Como vimos no referencial teórico (SEÇÃO 3.4), Ulrich e Smallwood (2009, p. 43-44), ao analisar estudos anteriores, identificaram cinco dimensões da liderança:

- Os líderes são estrategistas
- Os líderes são executores
- Os líderes são gestores de talentos
- Os líderes são desenvolvedores de capital humano
- Os líderes possuem proficiência pessoal

Com base nessas dimensões e na análise das 39 citações sobre o tema extraídas das entrevistas, chegou-se às seguintes conclusões sobre o estilo de liderança desses presidentes:

- Quando falam sobre liderança, os presidentes de empresa costumam recorrer às cinco dimensões identificadas por Ulrich e Smallwood (*Ibid.*). Kaufmann chega a se colocar ao mesmo tempo como estrategista, gestor de talentos e executor. Ao dizer que o melhor do seu cargo seria a possibilidade de fazer “coisas boas”, que seria a possibilidade de “conceber um projeto, mobilizar as pessoas, fazer acontecer”. Para Horário, entre outras coisas, o líder tem de “coordenar toda a competência técnica da empresa, que está nas pessoas” e essa seria essencialmente uma função política.
- Assim como Ulrich e Smallwood (*Ibid.*) dão destaque às pessoas – duas das cinco dimensões – elas dominam o discurso dos presidentes. Vinícius diz que seu papel é “extrair das pessoas o melhor” e que “um bom time é aquele que joga com jogadores que se

completam”. Para Kauffmann, os presidentes só alcançam resultados “através de outras pessoas [...] Você não tem a menor condição de fazer um grande projeto sozinho.”

– Presidentes tendem a fazer alianças com a equipe em prol de objetivo comum. Ulisses diz que “a solidariedade” da equipe foi “fundamental” para a sobrevivência da Masa, que ele presidia: “Nossa equipe aceitou reduzir salários”. Waldey fez uma aliança com o líder sindical dos trabalhadores da MWM para evitar demissões num momento de crise. Para mostrar sua boa intenção, Waldey foi até a sede do sindicato negociar: “Fui lá no sindicato, 9 horas da manhã, subi no nono andar, sentei na frente do Miguel Torres [...], falei: ‘Estamos aqui. Temos essas e essas dificuldades.’”

– Presidentes de empresa criam formas de se comunicar diretamente com seu time, burlando a estrutura hierárquica. Quando deu a entrevista, Alvaro disse que, uma vez a cada três meses, ia à fábrica para apresentar os resultados da empresa, responder perguntas, tirar dúvidas. Danilo diz acreditar que, ao visitar as filiais e conversar diretamente com os funcionários, passa a mensagem de que “a cúpula ouve” e que esse gesto gera credibilidade. Ulisses, por sua vez, diz ter aprendido que as pessoas gostam de ser reconhecidas e valorizadas. “Uma maneira de você mostrar que a pessoa é importante, é conversar com ela, chamando pelo nome [...]”. Não apenas falar, mas também saber ouvir. Horácio diz ter desenvolvido ao longo da carreira essa “habilidade brutal” que todo líder deve ter.

– Presidentes de empresa são duros na cobrança por resultados da equipe. Kaufmann afirmou que “a demanda é tão grande, a competição é tão acirrada, que você tem que exigir o máximo de todo mundo.” O mesmo raciocínio é apresentado por Roberto, que declarou durante a entrevista até mesmo “criar problemas” quando percebe que a equipe está muito acomodada. “Na verdade, se a gente percebe que as coisas estão muito tranquilas é porque esta na hora de subir a barra, esta na hora de aumentar as expectativas”, declarou.

– Presidentes dizem exercer um estilo de comunicação direta, sem rodeios. Acacio declara que é “muito direto, muito objetivo porque não fica dúvida”. O mesmo estilo seria empregado por Kaufmann, com uma preocupação extra além da objetividade: “Sempre em cima de metas, de fatos, de situações concretas. Nunca fiz cobrança de natureza pessoal.”

– Presidentes têm um papel de orientar e mostrar o caminho, mesmo nos piores momentos. Roberto afirmou que, quando as coisas vão mal, cabe ao líder levantar o moral da equipe dizendo coisas como: “Nós ainda temos algumas coisas boas, vamos nos apoiar nelas e vamos em frente.”

5.2 Carreira em etapas, com sorte e sem planejamento

Três opiniões se destacaram no discurso dos presidentes de empresa ao falarem sobre carreira: eles construíram sua trajetória em etapas, eles contaram com a sorte e, para eles, o planejamento de carreira, em geral, não funcionou ou não foi feito. Há ainda um caso que declarou ter tido a carreira gerenciada pela empresa, dentro do típico modelo de carreira organizacional, pelo qual a progressão é hierárquica, as recompensas extrínsecas e o empregado troca lealdade por segurança (SULLIVAN; BARUCH, 2009).

5.2.1 Carreira como etapas

No momento da entrevista, os executivos avaliados encontravam-se com idades entre 58 e 62 anos. Segundo Hall (1976), viviam o estágio final de carreira, momento de iniciar o afastamento da empresa. Ao mesmo tempo podiam olhar para o passado e avaliar como sua vida profissional havia transcorrido. Deste olhar retrospectivo, foi possível depreender que enxergavam sua trajetória como uma sucessão de etapas ou como diz Acacio Queiroz: “Na vida profissional você não pode pular degraus. Você tem que ir degrau por degrau, pegar a talhadeira, a marreta e ir construindo os degraus da sua vida profissional e pessoal.”

Há ainda os casos em que a palavra ‘ciclo’ é usada como sinônimo de etapas, no sentido de série de acontecimentos que se sucedem. Horácio sugere, inclusive, a duração máxima que cada ciclo deveria ter: “Os ciclos duram aí, alguma coisa entre quatro e sete anos. Menos de quatro em geral não é legal, principalmente na fase mais avançada da sua carreira. Mais de sete, você fica muito tempo no mesmo lugar.”

Essa avaliação de carreira em etapas feita pelos presidentes está em linha com a definição feita por Hall em 1976 (p. 200). Para ele, carreira seria “uma sequência de experiências de trabalho ao longo da vida.” Uma vez que esses executivos alcançaram o topo da hierarquia organizacional, podemos presumir que eles realizaram também a segunda parte da definição de Hall: foram capazes de adaptar seu conhecimento, habilidades e competências a cada novo contexto econômico, social e tecnológico.

5.2.2 Sorte na carreira

Devido à sua idade, os indivíduos avaliados nesta pesquisa entraram no mercado de trabalho – excluindo as experiências infantis e juvenis – no final dos anos 60 e começo dos 70. O Brasil vivia o “milagre econômico”, marcado por grande expansão da economia e desemprego zero. Na opinião dos entrevistados, esse fato deu impulso às suas carreiras.

A ascensão inicial teria sido mais rápida do que se tivessem iniciado a carreira em outros tempos. Como “não existiam os profissionais, a gente acabava tendo que antecipar as etapas”, diz Alvaro. O mesmo sentimento foi demonstrado por Brandt: “Eu cresci muito rápido porque eu tive a felicidade de pegar aqueles anos de ouro da economia brasileira.” Segundo sua lembrança, ele recebia duas promoções por ano.

Outro aspecto que marcou suas carreiras foi o desenvolvimento das tecnologias de telecomunicações e da aviação, que ajudaram a criar o executivo globalizado, capaz de “atravessar sem escalas o Atlântico em sete horas; ficar em um país estrangeiro apenas uma noite [...]; falar ao telefone com o escritório e a esposa” (SAMPSON, 1996, p. 164). Brandt, Acacio, Vinícius, Waldey e Roberto tiveram experiências como executivos globais, morando e trabalhando em várias partes do mundo. Verifica-se, portanto, que se sentiram confortáveis com a dimensão “mobilidade física” das carreiras sem fronteiras (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996).

5.2.3 Sem planejamento

Danilo Talanskas foi o único da amostra a declarar que fez e acredita em planejamento de carreira – e que o seu plano de ascensão teria dado certo. Kaufmann, Horácio, Alexandre e Luiz Ernesto demonstraram ceticismo quanto à possibilidade de qualquer planejamento deste tipo ser feito e, quando feito, de se realizar.

Para Kaufmann, “não dá pra você planejar sua carreira pra muito longo prazo. Porque as oportunidades surgem sempre de forma distinta do que você imagina.” Kaufmann afirmou que nunca estabeleceu esse objetivo de se transformar em presidente de empresa: “Foi acontecendo.” Em vários momentos de sua entrevista, Alexandre fala de planos de carreira que fez e que não se realizaram conforme planejado. Num deles, teria ido trabalhar numa

empresa para ficar 11 meses, mas passou 13 anos.

Horácio, por sua vez, refere-se ao momento em que aceitou a presidência do Banco Fator, que significava mudar-se do Rio de Janeiro para São Paulo,. Ele diz ter concordado em ficar apenas cinco anos. Quando deu a entrevista, já havia extrapolado o prazo em um ano. “Todo planejamento de longo prazo que nós dirigentes de empresas fazemos são [...] errados.” Ele é mais um cético quanto ao planejamento de carreira de longo prazo: “Sempre [...] pensei no meu próximo objetivo”, afirmou.

Em 1978, como não havia gostado muito do trabalho na Promon, Luiz Ernesto diz ter planejado ficar apenas alguns anos para “não sujar o currículo” com trocas sucessivas de emprego. Na época da entrevista, no entanto, já estava há 30 anos na mesma empresa. Waldey diz que nunca teve o objetivo de ser presidente. Foi uma consequência de “trabalhar duro, fazer um bom trabalho, me dedicar, me empenhar naquilo que estava fazendo e acho que aquilo acabou dando resultado.”

5.2.4 Carreira feita pela empresa

Pesquisadores como Hall (1976; 2002) e Arthur (1994; 1996) escreveram que as carreiras proteanas e sem fronteiras, respectivamente, passaram a substituir a carreira tradicional a partir dos anos 70. Isso se devia ao fato de que os indivíduos teriam passado a ter o controle sobre a própria carreira. Hall (1976, p. 201) fala num “processo no qual a pessoa, não a organização, está no comando.” Arthur discorre sobre as mobilidades psicológica e física dos novos profissionais.

Apenas um entrevistado da amostra fez carreira numa única empresa. Jamais trabalhou em outro lugar. Vinícius Prianti entrou como trainee e, no ato da entrevista, se preparava para a aposentadoria como presidente da Unilever no Brasil. Chegou a declarar que nunca teve que procurar oportunidades. Elas sempre eram oferecidas pela empresa: “Agora você vem pra cá, agora você vai pra lá e sempre foram muito positivas (as mudanças), tanto que eu... quer dizer... (chegou a presidente).”

VII CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Serão discutidas neste capítulo as principais conclusões e reflexões decorrentes do trabalho, limitações da pesquisa e sugestões para futuros estudos.

1 CONCLUSÕES E REFLEXÕES

O presente trabalho procurou analisar o conteúdo de 12 entrevistas concedidas por presidentes de empresa para o programa de televisão “Trajetória Ideal”, exibido pela IdealTV entre outubro de 2007 e junho de 2009.

Os objetivos centrais desta pesquisa foram:

- Verificar a associação entre o discurso do presidente de empresa sobre sua trajetória profissional e o conjunto de conceitos conhecido como a “Jornada do Herói”.
- Verificar a forma como os presidentes de empresa descrevem seu estilo de liderança.
- Verificar como os presidentes de empresa descrevem sua carreira e fatores de sucesso.

Constatou-se, pela análise de conteúdo das entrevistas, a confirmação de que os presidentes de empresa, quando relatam sua trajetória profissional, tendem a se colocar como heróis de sua própria jornada. Como mostra a tabela 30, cerca de 85% das unidades de texto marcadas na fase de leitura das entrevistas, tiveram associação positiva com o conceito de monomito do herói descrito por Campbell em *O herói de mil faces* (2007). Além disso, dos 95 códigos criados para organizar as unidades de texto, 78 encontraram guarida no mesmo conceito.

Tabela 30 - Resumo da análise de dados

Número de casos avaliados	12
Número de unidades de texto marcadas na leitura flutuante	1.233
Número de códigos criados	95
Categorias utilizadas – Jornada do Herói + Mundo Comum	18
Códigos que foram associados à Jornada do Herói	78
Unidades de texto associados à Jornada do Herói/Percentual	1051/ 85,1%
Estilo de Liderança	39
Carreira (4 códigos juntos)	34

No geral, foi possível perceber poucas citações para códigos com alguma conotação negativa – “recusa ao retorno” e “fuga mágica” – e alta para os códigos ligados à aventura do herói. Outros elementos se destacaram na análise da trajetória dos presidentes de empresa versus o conceito do monomito:

- A etapa “caminho das provas” foi a que mais concentrou referências de texto, o que leva à conclusão de que os presidentes tendem a destacar em seus discursos os desafios, provas, batalhas e testes que enfrentaram ao longo da trajetória. Todos relataram, por exemplo, ter enfrentado dificuldades no trabalho, no sentido de que não se furtaram a elas, mas as resolveram.
- No outro extremo, as etapas com menos referências marcadas foram “fuga mágica” (três entrevistados foram marcados no código “empreende”) e “resgate com auxílio externo” (dois entrevistados foram marcados no código “busca ajuda externa”). Uma explicação possível é, de um lado, a preferência do executivo, como foi dito acima, pelos relatos positivos de sua trajetória; por outro lado, por se encontrarem em fim de carreira, mas ainda em atividade, a fuga e o resgate do mundo corporativo estão sendo retardados o máximo possível.
- O mundo comum de onde vieram os heróis corporativos, em geral, foi marcado por dificuldades financeiras na infância. Acacio, Brandt, Danilo, Luiz Ernesto, Waldey e Ulisses precisaram trabalhar cedo para ajudar financeiramente a família.
- Todos os presidentes avaliados declararam ter tido a ajuda de alguém ao longo de sua trajetória. Muitas vezes, essa ajuda veio de mentores, chefes e amigos. Em outras, quem abriu

portas e apontou caminhos foram amuletos, como falar uma língua estrangeira ou ter um diploma de faculdade renomada.

A pesquisa constatou ainda outros resultados interessantes:

- Se considerarmos, como Campbell (2009), que há dois tipos de heróis – aqueles que agem intencionalmente e aqueles que são jogados na aventura – encontraremos presidentes de empresas em ambos os lados. Podemos colocar na primeira categoria os entrevistados que fizeram carreira em uma ou duas empresas, das quais receberam apoio para a jornada e tiveram as carreiras cuidadas e administradas pela organização, de tal forma a facilitar a ascensão. São os casos de Vinícius Prianti (Unilever), Waldey Sanchez (MWM), Luiz Ernesto Gemignani e Ulisses Tapajós (Masa). No segundo tipo, estão os que passaram por várias empresas, foram demitidos ou pediram demissão pelo menos uma vez ao longo da carreira, como Luiz Kaufmann, Luiz Fernando Brandt, Acacio Queiroz, Manoel Horácio e Roberto Lima. Estes últimos, são mais afeitos a se enquadrarem no conceito das carreiras sem fronteiras de Arthur e Rousseau (1996).
- Quanto ao estilo de liderança, foi possível detectar que os presidentes de empresa fazem referência em seu discurso às cinco dimensões identificadas por Ulrich e Smallwood (2009), especialmente quando tratam das pessoas e de seu papel como estrategista. Por outro lado, no plano tático, para cumprir seu papel de líder, os executivos avaliados dizem fazer alianças com a equipe, criar canais diretos de comunicação, se dizem duros na cobrança por resultados, mas também se colocam no papel de orientadores, especialmente nos momentos difíceis da equipe.
- Quanto à carreira, observou-se que os presidentes de empresa narram sua carreira como fatos que acontecem em etapas sucessivas; alguns se referem a ciclos. Este raciocínio está em linha com a definição de carreira de Hall (1976, p. 200) como “uma sequência de experiências de trabalho ao longo da vida.” Mas as entrevistas analisadas mostram ainda que os presidentes, em geral, não fizeram ou não acreditam em planejamento de carreira. Em um dos casos, a carreira foi totalmente gerenciada pela empresa. Alguns CEOs creditam parte do sucesso profissional ao fato de terem entrado no mercado de trabalho nos anos 70, época do milagre econômico, quando desfrutavam de pleno emprego.
- Na época das entrevistas, os presidentes avaliados se encontravam no final da carreira (HALL, 1976), pelo menos da carreira organizacional, dentro da empresa. No geral, foi possível verificar certa dificuldade dos entrevistados para abordar o assunto “aposentadoria”.

Com exceção de um, cuja saída da empresa estava sendo acompanhada por consultoria externa, os demais demonstraram poucas certezas sobre sua vida pós-emprego. Como o herói do monomito, o CEO precisava voltar para o mundo comum, mas, como Buda, ainda duvidada de sua capacidade de compartilhar a sabedoria alcançada. Foi demonstrado por todos uma necessidade de deixar claro que, mesmo deixando o emprego corporativo, eles não iriam parar de trabalhar. Alguns vislumbravam a possibilidade de participar de conselhos de administração de outras empresas como forma de se manter ativos.

– Interessante ressaltar ainda que, salvo raras exceções, os presidentes de empresa narraram sua trajetória procurando reforçar os aspectos subjetivos de carreira, no sentido definido por Hughes (1937, p. 413) de “uma perspectiva em movimento na qual a pessoa vê sua vida como um todo e interpreta o significado dos vários atributos, ações e coisas que acontecem a ela.” Assim, são poucos os relatos sobre aspectos da carreira objetiva detectados nas entrevistas. Os que mais chamam a atenção são as considerações sobre avanço, aprendizado, conquistas. Se, como Blenkinsopp (2010), os indivíduos encontram sentido em suas carreiras por meio da narrativa, os presidentes de empresa buscaram significado para sua história de vida contando-a num programa de televisão. E, ao final, se depararam com o herói corporativo.

2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

A presente pesquisa apresentou limitações que merecem ser ressaltadas em relação às entrevistas analisadas, população estudada, método utilizado e alcance dos resultados. Tais limitações sugerem, complementarmente, direções para futuros estudos.

Uma primeira limitação relaciona-se às entrevistas analisadas, uma vez que foram concedidas para um programa de televisão. Essas entrevistas (SEÇÃO 4 da Metodologia de Pesquisa) foram dirigidas para se adequarem ao formato, tempo e proposta editorial do programa “Trajetória Ideal”. Embora uma entrevista preparatória livre tenha sido realizada com cada presidente anteriormente à gravação – geralmente em seu escritório, na empresa –, o material utilizado neste trabalho é o da entrevista que foi exibida pelo canal de TV. Em outras palavras, os indivíduos estavam sujeitos aos impactos de cenário, equipamentos, iluminação e perguntas da entrevistadora.

Estavam, ainda, cientes que sua entrevista se tornaria conteúdo público a partir do momento em que fosse exibida pela televisão. Essa limitação pode ter levado os entrevistados a buscar um viés positivo ao relatar sua experiência profissional. Ou, como afirma Goffman (1953) sobre os papéis representados em público, a dizerem o que se espera que o presidente de empresa diga quando está no palco. Uma primeira sugestão, portanto, seria refazer as entrevistas sem a pressão imposta por um programa de televisão.

Uma segunda limitação está relacionada ao perfil da amostra estudada, formada exclusivamente por indivíduos do sexo masculino, na mesma faixa etária e fase final de carreira. Talvez uma população com um perfil diferente pudesse levar a outros resultados e conclusões.

Além disso, o presente estudo analisou a trajetória do presidente de empresa a partir de seu relato autobiográfico, estando sujeito, portanto, à memória do entrevistado. Vale lembrar, no entanto, que o objetivo deste estudo era justamente estudar as narrativas como forma de os indivíduos darem sentido a sua trajetória. Ao contar sua história profissional, os indivíduos reconhecem experiências, muitas vezes fragmentadas. Em outras palavras, a narrativa não representa necessariamente a sua história formal de vida. Não foram empreendidas checagens de informação nem correlação de dados, constituindo, assim, uma alternativa de continuidade da pesquisa.

Cabe ainda ressaltar outra limitação, esta relacionada ao software HyperRESEARCH de análise qualitativa utilizado para a codificação das referências de texto. Embora empregado desde 1991 por pesquisadores de outros países, não foi possível encontrar trabalhos em português que orientassem sobre a melhor utilização de seus recursos. Futuras pesquisas podem se beneficiar da ferramenta de construção de teoria disponível no software e que não utilizada neste estudo.

Por fim, é importante destacar que, como toda pesquisa qualitativa, seus resultados não pretendem representar a totalidade dos presidentes de empresa no Brasil, mas somente aqueles que (1) aceitaram dar entrevista para o programa de televisão e, portanto, (2) aceitaram tornar públicas suas declarações sobre sua trajetória profissional. Não cabem, assim, maiores extrapolações e generalizações para outras populações.

3 RECOMENDAÇÕES PARA INDIVÍDUOS E ORGANIZAÇÕES

A partir dos resultados obtidos nesta pesquisa, algumas recomendações podem ser feitas tanto para indivíduos quanto para organizações em relação às carreiras de presidentes de empresa.

Diante do atual cenário de mudanças nas relações de trabalho, no qual o indivíduo assume a gestão da própria carreira e, com isso, os laços com a empresa tornam-se voláteis, seria interessante que as empresas criassem programas que incentivassem as pessoas a narrarem sua trajetória. Com isso, estes podem encontrar sentido e identidade no local de trabalho, esvaziando a necessidade de buscá-los em outros empregadores.

O mesmo programa pode ajudar a empresa a identificar os indivíduos com “atitude de herói” e, portanto, potencial para chegar a presidente de empresa. Isso pode ser feito em qualquer momento de carreira do indivíduo e não apenas no início, como fazem os programas de trainees.

Para os indivíduos, a recomendação é que avaliem sua trajetória e, se a ambição for o cargo de presidente, que reflitam se possuem a “atitude de herói” encontrada nesta pesquisa. Em outras palavras, se são mais propensos a aceitar os chamados à aventura ou a recusá-los. E se, quando aceitam, colocam-se como protagonistas de sua história, heróis da própria jornada.

Durante a minha experiência como jornalista entrevistei executivos em todos os estágios de carreira. Desde os que estavam deslumbrados com a primeira promoção a gerente até aqueles que, depois de uma trajetória vitoriosa como presidente, se viam diante da aposentadoria iminente. Estes últimos sempre me fascinaram mais. Seja pela segurança de quem não precisava provar mais nada a ninguém, seja pela fala autêntica, sem medo de contrariar o discurso corporativo oficial. Afinal, como este trabalho agora me permitiu compreender, mostravam a serenidade de quem já tinha vencido suas provas, combatido seus inimigos, conquistado seus aliados, encontrado as suas deusas. Estavam voltando para o mundo comum desejosos de compartilhar o elixir sagrado – no caso deles, o conhecimento acumulado em décadas de vida e trabalho.

Por esse motivo, torna-se indispensável algumas recomendações finais aos indivíduos que desejam empreender a jornada do herói corporativo:

- A conquista do olimpo é um processo, não um fim. Os heróis que chegam ao topo da carreira corporativa não planejam essa conquista. Na verdade, eles são heróis justamente porque aceitaram o chamado rumo ao desconhecido, sem saber o resultado que teriam lá na frente.
- O herói não vence todas as lutas que trava. Muitos presidentes de empresa foram demitidos ao longo da carreira ou assumiram missões que fracassaram. Mas o herói aprende com cada fase da sua jornada e sai de uma derrota já pensando na próxima batalha.
- O herói corporativo tem o controle sobre sua carreira. Como autênticos proteanos, dirigem suas escolhas profissionais em busca da auto-realização. Isso os leva também a terem uma postura de profissionais sem fronteiras, sejam elas quais forem.
- O herói corporativo dá valor à carreira subjetiva. Quando relatam sua trajetória, os presidentes de empresa exploram os significados de suas experiências e decisões. Os elementos que denotam validação pelo ambiente externo (carreira objetiva) aparecem, mas de forma pouco valorizada.
- O herói corporativo chega ao ocaso de sua carreira corporativa vendo a aposentadoria como uma difícil barreira que precisa ser ultrapassada. Mas o inevitável retorno ao mundo comum é visto como o fechamento de um ciclo e a abertura de outro. Com menos trabalho, mas ainda ativos. Com menos decisões para tomar, mas ainda assim sentados em conselhos de administração onde poderão influenciar quem as toma.

Como sabemos, pesquisas qualitativas não se prestam a generalizações. No entanto, podem ser um importante amuleto – mostrando direções - para aqueles que aceitarem o chamado rumo ao desconhecido, incerto e complexo mundo corporativo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AACSB. __Accredited Institutions. Disponível em:
<<http://www.aacsb.edu/accreditation/AccreditedMembers.asp>>. Acesso em 08/07/2012.
- ARTHUR, M. B. *et al. Intelligent enterprise, intelligent careers. Academy of Management Executive*, v. 9, n. 4, p. 7-22, 1995.
- _____. *The new careers: individual action and economic change*. [S.l.]: Sage Publications, 1999.
- ARTHUR, M. B. *The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. Journal of Organizational Behavior*, v. 15, n. 4, p. 295-306, 1994.
- ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. *The Boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press, 1996.
- BAILYN, L. *Living with technology: issues of mid-career*. MA: Cambridge, 1979.
- BALBINOTTI, M. A. A. **A noção transcultural de maturidade vocacional na Teoria de Donald Super**. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 16, n. 3, p. 461-473. doi: 10.1590/S0102-79722003000300005, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.
- BARLEY, S. R. *Careers, identities, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology*. In: ARTHUR, B. S. *et al. The handbook of career theory*. p. 41-65. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.
- BLENKINSOPP, J. *Narrative as a Basis for Interdisciplinary Conversations in Contemporary Career Studies. Academy of Management Annual Meeting*. Anais... [S.l.], p.34, 2010.
- BRISCOE, J. P.; HALL, D. T. *The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. Journal of Vocational Behavior*, [S.l.], v. 69, n. 1, p. 4-18. doi: 10.1016/j.jvb.2005.09.002, 2006.
- BRISCOE, J. P.; HALL, D. T.; MUTH, R. L. F. DE. *Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. Journal of Vocational Behavior*, [S.l.], v. 69, n. 1, p. 30-47. doi: 10.1016/j.jvb.2005.09.003, 2006.
- BRISCOE, J.P. *et al. Protean and boundaryless careers: an empirical exploration. Journal of Vocational Behavior*. v. 69, n. 1, p. 30-47, 2006.
- BRUNER, J. *Life as narrative. Social Research*, [S.l.], v. 71, n. 3, p. 691-710, 2004.
- CAMPBELL, J. **A jornada do herói**. São Paulo: Ágora, 2003.

_____. **O herói de mil faces**. 13. ed. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 2007.

_____. **O poder do mito**: com Bill Moyers. 27. ed. São Paulo: Palas Athena, 2009.

CAPRONI, P. J. *The Practical Coach: Management Skills for Everyday Life*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 2001.

CASADO, T. **A motivação e o trabalho**: as pessoas na organização. 10. ed. São Paulo: Gente, 2002.

CASCIO, W. F. *Trends, paradoxes, and some directions for research in career studies*. In: H. Gunz; M. Peiperl (Eds.); *Handbook of career studies*. p.549-557. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2007.

COLVIN, G. *The ultimate manager in a time of hidebound, formulaic thinking, General Electric's Jack Welch gave power to the worker and the shareholder. He built one hell of a company in the process*. **Fortune**.1999. Disponível em http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1999/11/22/269126/index.htm. Acesso em 08/07/2012.

DRUCKER, P. F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

_____. *The Practice of Management*. 8th ed. Londres: Pan Books, 1976.

ENRIQUEZ, E. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. **Revista de Administração de Empresas**. EAESP/FGV, v. 37, n. 1. São Paulo: 1997.

GABOR, A. **Os filósofos do capitalismo**: A genialidade dos homens que construíram o mundo dos negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOFFMAN, E. *Communication conduct in an island community*. University of Chicago, 1953.

_____. *Symbols of class status*. *The British Journal of Sociology*, [S.l.], v. 2, n. 4, p. 294-304, 1951.

GUNZ, H.; PEIPERL, M. *Handbook of career studies*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2007.

HALL, D. T. *Career Development in Organizations*. 3rd. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

HALL, D. T. *Protean careers of the 21st century*. *The Academy of Management Executive* [S.l.], v.10, n. 4, p. 8, 1996.

HALL, D. T. *Careers in and out organizations*. Boston University: Sage Publications, 2002.

HALL, D. T. *Careers in organizations*. Goodyear in management organization. Pacific Palisades, California: Goodyear Publishing Company, 1976.

HALL, D. T.; MIRVIS, P. H. *The New Career Contract: Developing the Whole Person at Midlife and Beyond*. *Journal of Vocational Behavior*, [S.l.] v. 47, n. 3, p. 269-289. doi: 10.1006/jvbe.1995.0004, 1995.

HENDERSON, J. L. Os mitos antigos e o homem moderno. In: JUNG, C. G.; VON FRANS, M. L; **O homem e seus símbolos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2008.

HER, L. *Relational healing: a biographic narrative interpretive method study of the life of musician and composer Odell Brown*. Irvine: Alliant International University, 2010.

HUGHES, E. C. *Institutional office and the person*. *American Journal of Sociology*, [S.l.], v. 43, n. 3, p. 404-413, 1937.

_____. *Man and their work*. Toronto, Canadá: The Free Press, 1958. Disponível em: <<http://www.archive.org/details/mentheirworkOOhugh>>. Acesso em 19/07/2012.

IACCOCCA, L.; KLEINFELD, S. **Falando francamente**. São Paulo: Cultura Editora, 1988.

JUNG, C. G. **O Homem e Seus Símbolos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2008.

KEISER, J. D. *Chief Executives from 1960 - 1989: A Trend toward Professionalization*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, [S.l.], v. 10, n. 3, p. 17, 2004.

KHAPOVA, S. N. *et al.* *The subjective career in the knowledge economy*. p. 114-130. In: GUNZ, H.; PEIRPERL, M. *Handbook of Career Studies*. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage Publications Inc., 2007.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O Desafio da Liderança**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LACOMBE, F. **Dicionário de negócios**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

LAGE, M. C.; GODOY, A. S. O uso do computador na análise de dados qualitativos: questões emergentes. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**. v. 9, n. 4, p. 75-98. ISSN 1678-6971, 2008.

LUX, K. **O erro de Adam Smith**: de como um filósofo moral inventou a economia e pôs fim à moralidade. São Paulo: Nobel, 1993.

MAANEN, J. VAN. *Career games: the formal, contextual and operational rules of play*. MA: Cambridge, 1980.

MANO, C. *et al.* O homem que venceu Abílio (por enquanto). **Revista Exame**, n. 996, p. 22-30. São Paulo: Editora Abril, 2011.

MARTINS, C. B. C. Nota sobre o sentimento de embaraço em Erving Goffman. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 23, n. 68, p. 137-197, 2008.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MINTZBERG, H. *Managerial Work: Analysis from Observation*. **Management Science**, v. 18, n. 2, p. B-97-B-110. doi: 10.1287/mnsc.18.2.B97, 1971.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa - características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 1, n. 3, 1996.

NOHRIA, N.; KHURANA, R. **Handbook of leadership theory and practice**. Boston: Harvard Business Press, 2010.

RHODES, J. A. **Profile of selected chief executive officers**. Cincinnati, Ohio: The Union Institute, 1990.

ROBBINS, S. P. **Liderança: comportamento organizacional**. 8. ed. p.217-246. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SAMPSON, A. **O homem da companhia: uma história dos executivos**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

SCHEIN, E. H. **Career anchors and career paths: a panel study of management school graduates**. In: MAANEN, J. V. **Organizational careers: some new perspectives**. Cambridge: John Wiley & Sons 1974.

_____. *Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century*. **Academy of Management Executive**. v.10, n.4, p. 80-88, 1996.

_____. **Career Dynamics: matching individual and organizational needs**. Schein, Edgar H.). Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1978a.

_____. **Career research: Some personal perspectives**. *Handbook of career studies*. p. 9-11. Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications, 2007.

_____. **Organizational socialization in the early career of industrial manager**. Boston: Massachusetts Institute of Technology 1963.

_____. **Proceedings of the Career Research Conference**. MA: Cambridge, 1978b.

_____. **The individual, the organization, and the career: a conceptual scheme**. MA: Cambridge, 1968.

SENNET, R. *Street and office: two sources of identity*. In: **HUTTON, W. GIDDENS, A. On the Edge: living with global capitalism**. P. 175-190, Londres: Jonathan Cape, 2000.

SELLTIZ, C. J. et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. 5. ed., p. 687. São Paulo: EPU; EDUSP, 1975.

SLATER, R. **Jack Welch - O executivo do século: os insights e segredos que criaram o estilo GE**. São Paulo: Negócio, 1999.

SULLIVAN, S. E.; BARUCH, Y. *Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration*. **Journal of Management**, , v. 35, n. 6, p. 1542-1571. doi:10.1177/0149206309350082, 2009.

UNESCO. **Handbook on career counseling: a practical manual for developing, implementing and accessing career counseling services in higher education settings**. Paris, 2002.

ULRICH, D.; SMALLWOOD, N. **A Marca da Liderança: priorizar o cliente, impulsionar o desempenho e criar valor duradouro**. Rio de Janeiro: Best Business, 2009.

VAN MAANEN, J. **Organizational careers: some new perspectives**. Sloan School of Management. Londres: John Wiley & Sons, 1977.

VAN MAANEN, J. **Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: a preface**. Administrative Science Quarterly, v. 24, n. 4: p. 520-552, 1979.

VOGLER, C. **A jornada do escritor: estruturas míticas para escritores**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira: Sinergia: Ediouro, 2009.

WASSERMAN, N. *et al.* **When does leadership matter? Handbook of leadership theory and practice**. Boston: Harvard Business Press, 2010.

ANEXOS

ANEXO 1 - Reportagem do site Comunique-se	150
ANEXO 3 - Entrevista para o programa Trajetória Ideal	151
ANEXO 2 - Entrevista para o programa Trajetória Ideal	151
ANEXO 4 - Reportagem jornal Gazeta Mercantil	152
ANEXO 5 - Logotipo do programa Trajetória Ideal	152
ANEXO 6 - Reportagem Portal Imprensa.....	153
ANEXO 7 - Reportagem jornal Meio & Mensagem.....	154
ANEXO 8 - Trecho de release para a imprensa sobre a programação da IdealTV de 2009 explica o programa “Trajetória Ideal”	155
ANEXO 9 - Relatório extraído do software HyperRESEARCH mostra a frequência dos códigos encontrados nas doze entrevistas	156
ANEXO 10 - Relatório de frequência de códigos extraído do software HyperRESEARCH na entrevista de Vinícius Prianti	159

ANEXO 1 - Reportagem do site Comunique-se

Grupo Abril lança Canal Ideal na segunda-feira (01/10)

15/07/12 19:25

O C-se

Fale com a gente

Área de Clientes

[editorias](#)
[blog-se](#)
[releases](#)
[cursos](#)
[prêmio](#)
[empregos](#)
[produtos](#)
[comunidade](#)
[novo portal](#)

prêmio

comunique-se

10 anos Edição Histórica

Prepare-se para escolher os melhores do ano

RUSCAR

Jornalistas

Assessorias

VEÍCULOS

clique AQUI

Ter, 25 de Setembro de 2007 21:00

Grupo Abril lança Canal Ideal na segunda-feira (01/10)

Redação Comunique-se

O Grupo Abril lança o Canal Ideal, transmitido pela TVA a partir da segunda-feira (01/10) com a proposta de informar e entreter o executivo brasileiro. A previsão de audiência do novo canal é de até 1,2 milhão de pessoas. A direção de programação fica a cargo da jornalista Maria Tereza Gomes, com 21 anos de experiência na área de carreira e mercado.

"O sucesso de veículos como a revista *Você S.A.* motivou o grupo a criar o canal, mas também influenciou o fato de hoje os executivos serem estrelas. Por exemplo, o Ivan Zurita, presidente da Nestlé, sai em colunas sociais, e mesmo que você nunca tenha trabalhado na General Elétrics já ouviu falar do Jack Welch. Ser executivo no Brasil é algo que dá status", explica Maria Tereza. A jornalista ressalta que a ausência de um canal do gênero no País e no mundo também foi considerada.

Sem Hard News

Com 18 programas de produção própria, o canal investirá em jornalismo, mas sem vocação para o *hard news*. O "Jornal Ideal" será gravado na quinta-feira à noite e apresentado no dia seguinte. "A gente não tem estrutura para mais coisa, mas acho que a gente vai evoluir nisso. Porém, nunca teremos um jornalismo com notícias de última hora. Não é a nossa proposta", explica Maria Tereza.

Ela também apresentará o programa "Trajetória Ideal" convidando executivos para falarem de suas carreiras. A jornalista Mona Dorf apresentará o programa "Confraria Ideal", com diferentes executivos discutindo assuntos variados. A programação terá três núcleos: gestão de negócios, gestão de carreiras e bem viver. Além da produção própria, o Ideal terá também programas nacionais e internacionais comprados.

"Nossa parte de informação não vem sozinha, mas também com o entretenimento. No 'Empresa Ideal', por exemplo, falaremos sobre gestão. Você já pode ter lido sobre a Serasa, estrela no mundo da gestão de pessoas, mas nunca ninguém passou dois dias lá para saber por que os funcionários são tão felizes. O nosso repórter ficou", antecipa a diretora.

Até 2009, o Grupo Abril deve lançar mais quatro canais pela sua sociedade com a Telefônica e em outras operadoras de TV por assinatura.

4,4 mil

Recomendar

Tweet 0

Seguir

meus colegas

VENHA PARA A MAIOR REDE DE COMUNICADORES DO BRASIL!

Matérias Especiais

Falta de desconfiança faz imprensa cometer barrigas irreversíveis, avalia pesquisadora

No Dia da Imprensa, Comunique-se conhece cidade sem banca de jornal e mídia local

"Uma situação de crise é como uma cirurgia", diz sócia-fundadora da Prima Press Assessoria em Comunicação

Editoras precisam ouvir os jornalistas para o impresso ter sucesso, diz dono de banca centenária

Sandra Annenberg e Renata Ceribelli contam sobre o desafio de conciliar jornalismo e maternidade

Membros mais ativos

MAURO SANTO DE OLIVEIRA

PRISCILA FONSECA

MAURA ROTH

POLLYANNA LETÍCIA RODRIGUES

0

Curtir 0

Tweetar 0

Share

Sti

Última atualização em 02 Outubro 2011

Para publicar um comentário você precisa estar logado, faça o [login aqui](#)

ou [cadastre-se no portal Comunique-se](#)

http://portal.comunique-se.com.br/index.php/editorias/3-imprensa-...o-/57571-grupo-abril-lanca-canal-ideal-na-segunda-feira-0110.html

Página 1 de 2

ANEXO 2 - Entrevista para o programa Trajetória Ideal **ANEXO 3 - Entrevista para o programa Trajetória Ideal**

ANEXO 4 - Reportagem jornal Gazeta Mercantil

TELEVISÃO*Grupo Abril estreia canal para mundo dos negócios*GUSTAVO VIANA
SÃO PAULO

O Grupo Abril investe em nicho popular na Europa e Estados Unidos e estreia dia 1º de outubro o Canal Ideal, com programação direcionada ao mundo dos negócios. “É um canal de gestão de carreira, voltado para profissionais que estão no mercado de trabalho, buscam ser bons executivos e querem saber qual o próximo passo deve ser dado”, diz a diretora de programação, Maria Tereza Gomes.

Voltado ao público de 25 a 45 anos, das classes AA e B+, o Ideal insere-se no segmento de “business television”, nicho televisivo que está se tornando popular na Europa e nos EUA. O reality show “O Aprendiz”,

apresentado pelo publicitário por Roberto Justus na Rede Record, inaugurou o segmento no Brasil. O Ideal poderá ser assistido pelo canal 70 na TVA, e a audiência estimada para o lançamento é de 1,2 milhão de pessoas. A grade de programação terá 18 programas de produção própria, o que representa 75% de programação nacional, além de programas comprados de produtoras nacionais e internacionais, como da BBC.

A campanha de divulgação do canal é da agência Loducca, com inserções em revistas do Grupo Abril, como Veja, Exame e Você s/a. Depois das estreias do Fiz TV e do Ideal, a Abril pretende lançar dois canais em 2008 e um em 2009.

ANEXO 5 - Logotipo do programa Trajetória Ideal

ANEXO 6 - Reportagem Portal Imprensa

Grupo Abril lança novo canal de TV por assinatura em outubro – Portal IMPRENSA

15/07/12 19:19

Assine 0800 703 3000 SAC Bate-papo E-mail Notícias Esporte Entretenimento Mulher Shopping BUSCAR

PortalImprensa

NOTÍCIAS REVISTA IMPRENSA CDM EVENTOS OFICINAS ANUNCIE CONTATO

Quando a micro e pequena empresa aparece, todo mundo cresce.

Grupo Abril lança novo canal de TV por assinatura em outubro

Redação Portal IMPRENSA | 10/09/2007 16:37

[Recomendar](#) [Tweet](#) < 0

O Grupo Abril lançará em outubro um novo canal de TV por assinatura. Trata-se do TV Ideal, que trará 24 horas de programação dedicada ao executivo brasileiro. Este é o segundo canal do Grupo de TV da Abril: no final de julho, o grupo colocou no ar o canal interativo Fiz TV. A previsão é de que, até o final de 2009, sejam lançados mais dois canais.

A grade de programação do Ideal será formada por três núcleos de programas: gestão de negócios, gestão de carreiras e bem viver. No total, serão veiculados 18 programas de produção própria, além de outros comprados de produtoras nacionais e internacionais.

Entre os programas que serão exibidos neste segmento de "business television", como definiu o jornal inglês *Financial Times*, estão "Empresa Ideal", programa semanal com cases das melhores empresas para trabalhar no Brasil, "Fiz do Zero", que apresentará histórias de empreendedores que conseguiram transformar idéias em bons negócios e "Você Hightech", que trará novidades de produtos e tecnologias.

Segundo o gerente de comunicação do Ideal, Edgard Ribeiro Junior, o canal, mesmo sendo bastante segmentado, promete atrair grande público pelo caráter dos programas veiculados. "O canal tem um viés de entretenimento. Não traz somente coisas sérias, ele é também muito divertido", disse Ribeiro, em entrevista ao Portal IMPRENSA.

De acordo com ele, a equipe de jornalistas responsáveis pela programação local é formada 30 profissionais, entre produtores, diretores, editores e repórteres. Os estúdios em que serão gravados os programas foram alugados.

O TV Ideal poderá ser assistido pelo canal 70 da TVA, exceto nas praças de Curitiba, Baneário Camboriú, Foz do Iguaçu e Florianópolis, onde poderá ser sintonizado pelo canal 80. A estreia está prevista para dia 1º de outubro.

[Recomendar](#) [Tweet](#) < 0

Comentários

[Termos de Uso](#) | Comentários sujeitos a moderação

Comentário:

Escolha uma das opções abaixo para comentar:

☐ Portal Imprensa ☐ Facebook

Assine nossa Newsletter
Informe seu nome:
E-mail:
[Cadastrar](#)

Oferecido por:

Ache um jornalista Ache um veículo

IMPrensa também em versão para tablets. [Saiba mais](#)

Enquete

As capas do Lance! e do Olé! levantaram a discussão entre jornalistas se no esporte o uso de palavrões para explicitar a emoção de um jogo é válido. Na sua opinião, por se aproximar do entretenimento, jornais esportivos podem usar deste artifício?

☒ Sim ☐ Não ☐ Não tenho opinião sobre o tema

[Votar](#)

http://portalimprensa.uol.com.br/portal/ultimas_noticias/2007/09/10/imprensa14117.shtml Página 1 de 2

ANEXO 8 - Trecho de release para a imprensa sobre a programação da IdealTV de 2009 explica o programa “Trajetória Ideal”

Etiqueta no trabalho e bom humor - ingredientes que fazem do 100 Maneiras a sitcom de maior sucesso da TV Ideal. Em cena, a consultora Célia Leão e o ator Kadu Torres. Ao lado de um elenco que promove um festival de sandices corporativas, Kadu interpreta um empreendedor que precisa lapidar seu comportamento e estilo de gestão.

Estreia dia 03.03, às 22hs

8. Trajetória Ideal (nova temporada):

Os presidentes das maiores empresas brasileiras mostram como chegaram ao topo da carreira. A origem, os descaminhos, os chefes e o relato daqueles que os acompanharam em sua trajetória. Apresentado por Maria Tereza Gomes.

Estreia dia 03.03, às 22:30hs

9. Sobre Formigas e Gafanhotos (nova temporada - novos apresentadores):

O programa mostra os caminhos da sustentabilidade que está sendo trilhado por empresas, profissionais e governos. O repórter Fabio Ock vai em busca de soluções enquanto a apresentadora Virginia Nowicki recebe no estúdio dois especialistas no tema do dia.

Estreia dia 03.03, às 23:30hs

10. Selva Corporativa (inédito):

Série de 10 episódios mistura ficção e realidade para mostrar situações típicas de ambientes empresariais (reuniões, primeiro dia de trabalho, hora do almoço, coffee break, atividades motivacionais). Narrados ao estilo de documentário, o programa será conduzido por um explorador que se dedica ao estudo do "homo corporativus", uma espécie que é facilmente encontrada em firmas e corporações pelo mundo todo.

Estreia dia 03.03

QUARTA-FEIRA: FAÇA MELHOR

Da gestão de pessoas à gestão de marketing e ao bom uso da tecnologia, uma noite dedicada às competências indispensáveis para um líder do futuro.

11. Pense Grande (inédito):

Verdadeiro SOS do empreendedor, o programa colocará o pequeno empresário em contato com consultores e grandes empresas na busca por melhorias na gestão. O objetivo é que, com a troca de experiências, o empreendedor fortaleça seu negócio, sendo capaz de gerar mais emprego e renda para o país. Apresentado pela jornalista Elida Rocha.

Estreia dia 04.03, às 21hs

12. Siga o Mestre (nova temporada):

Entrevistas exclusivas com grandes pensadores brasileiros e internacionais sobre as tendências os assuntos mais importantes para empresas e profissionais. Verdadeiro seminário semanal gratuito.

A apresentação é de Carlos Mello.

Estreia dia 04.03, às 21:30hs.

13. Empresa Ideal (nova temporada):

ANEXO 9 - Relatório extraído do software HyperRESEARCH mostra a frequência dos códigos encontrados nas doze entrevistas

Code	Total	Min	Max	Bar Graph
Ambicao	1	0	1
Vaidade	14	0	5
Aproveita oportunidades	10	0	3
Primeiro cargo relevante	11	0	2
Referencias aa familia	27	0	9
Outros talentos	23	0	6
Carreira como etapas	18	0	4
Volta para lugar do passado	6	0	5
Diz antever o futuro	5	0	3
Inseguranca	5	0	2
Dificuldades para deixar empresa	8	0	2
Aposentadoria ee barreira	15	0	6
Expectativa sobre vida na aposentadoria	22	0	6
Referencias a etica_valores	19	0	7
Continuara trabalhando	7	0	1
Referencias ao pp conhecimento	33	0	12
Compartilha experiencia	18	0	5
Da as mas noticias	4	0	2
Referencias a impactos na empresa	42	0	10
Destaca_se dos outros	49	2	12
Resolve problemas	21	0	6
Assume missao	13	0	4
Reconhecimento	16	0	4
Reconhece erros e defeitos	15	0	5
Toma as decisoes	24	0	6
Vida em funcao do trabalho	14	0	3
Equipe de trabalho	17	0	4
Cruza fronteiras	42	0	16
Vida pessoal	19	0	4
Atividades paralelas	4	0	1
Comecou a trabalhar cedo	9	0	2
Dificuldades financeiras	16	0	4
Referencias aa infancia	40	0	9
Demonstra emocao	7	0	3
Gosta desafios_riscos	10	0	3
Emprende	3	0	1
Enfrenta dificuldades no trabalho	49	1	12
EE demitido	6	0	2
Procura contato das pessoas	21	0	5
Dificuldades na vida	13	0	4
Estilo de lideranca	39	0	8
Preparacao para cargo	36	0	7
Retribuir aa sociedade	5	0	3
Ajuda de algo aalquem	44	1	7

Code	Total	Min	Max	Bar Graph
Pressoes na carreira	2	0	1	
Derrotas_fracassos	8	0	4	
Casamento	14	0	3	
Mudanca de emprego	29	0	5	
Coloca_se como exemplo	5	0	2	
Ambiente de trabalho	13	0	4	
Persistencia	20	0	5	
Referencias aa escola	5	0	1	
Momento atual ee de transicao	3	0	1	
Chamado a assumir	27	0	6	
Enfrenta resistencias	2	0	1	
Ultrapassa dificuldades	18	0	4	
Amuleto	10	0	3	
Primeiro emprego	5	0	1	
Oferece seu trabalho	2	0	1	
Ateuimento	2	0	2	
Pessoas fecharam portas	9	0	2	
Chamado para consertar	5	0	2	
Algo a ensinar	8	0	3	
Faz primeiro pensa depois	8	0	2	
Pessoas no caminho	24	0	6	
a empresa	3	0	1	
Decisoes motivadas pela familia	6	0	3	
Renuncias	7	0	2	
Esportes_forma fisica	5	0	2	
Legado	5	0	1	
Planejamento de carreira	13	0	8	
Busca ajuda externa	4	0	3	
Toma consciencia de algo	30	0	10	
Rotina	6	0	2	
Referencias a um mentor	18	0	5	
Nao estava preparado	2	0	1	
Destemido	11	0	3	
Sorte	4	0	2	
Faz coisas que nao quer	5	0	2	
Protagonista	10	0	3	
Inspirou_se em alguem	5	0	2	
Engole sapo	2	0	2	
Sabatico	7	0	4	
Pede demissao	2	0	1	
Escreve livro	2	0	1	
Poder	2	0	2	
Foco no resultado	4	0	4	
Aliados	3	0	1	

Code	Total	Min	Max	Bar Graph
Mentorados	2	0	2	<div></div>
Parte de uma estrutura maior	4	0	4	<div></div>
Carreira feita pela empresa	3	0	2	<div></div>
Filhos	19	0	3	<div></div>
Solidao do poder	2	0	1	<div></div>
EE testado e passa	4	0	1	<div></div>
Familia paga preco	4	0	1	<div></div>
Total: 95	1233			

3

ANEXO 10 - Relatório de frequência de códigos extraído do software HyperRESEARCH na entrevista de Vinícius Prianti

Code	Total	Min	Max	Bar Graph
Ambicao	0	0	0	
Vaidade	0	0	0	
Aproveita oportunidades	0	0	0	
Primeiro cargo relevante	2	0	0	
Referencias aa familia	2	0	0	
Outros talentos	4	0	0	
Carreira como etapas	2	0	0	
Volta para lugar do passado	0	0	0	
Diz antever o futuro	0	0	0	
Inseguranca	2	0	0	
Dificuldades para deixar empresa	2	0	0	
Aposentadoria ee barreira	4	0	0	
Expectativa sobre vida na aposentadoria	4	0	0	0
Referencias a etica_valores	2	0	0	
Continuara trabalhando	0	0	0	
Referencias ao pp conhecimento	1	0	0	
Compartilha experiencia	3	0	0	
Da as mas noticias	0	0	0	
Referencias a impactos na empresa	6	0	0	
Destaca_se dos outros	2	0	0	
Resolve problemas	0	0	0	
Assume missao	0	0	0	
Reconhecimento	0	0	0	
Reconhece erros e defeitos	2	0	0	
Toma as decisoes	1	0	0	
Vida em funcao do trabalho	1	0	0	
Equipe de trabalho	3	0	0	
Cruza fronteiras	4	0	0	
Vida pessoal	3	0	0	
Atividades paralelas	0	0	0	
Comecou a trabalhar cedo	0	0	0	
Dificuldades financeiras	0	0	0	
Referencias aa infancia	9	0	0	
Demonstra emocao	1	0	0	
Gosta desafios_riscos	0	0	0	
Empreende	0	0	0	
Enfrenta dificuldades no trabalho	1	0	0	
EE demitido	0	0	0	
Procura contato das pessoas	0	0	0	
Dificuldades na vida	2	0	0	
Estilo de lideranca	2	0	0	
Preparacao para cargo	4	0	0	
Retribuir aa sociedade	0	0	0	
Ajuda de algo_alguem	2	0	0	

Code	Total	Min	Max	Bar Graph
Pressoes na carreira	0	0	0	
Derrotas_fracassos	0	0	0	
Casamento	1	0	0	■
Mudanca de emprego	0	0	0	
Coloca_se como exemplo	0	0	0	
Ambiente de trabalho	4	0	0	■■■■
Persistencia	1	0	0	■
Referencias aa escola	1	0	0	■
Momento atual ee de transicao	0	0	0	
Chamado a assumir	0	0	0	
Enfrenta resistencias	0	0	0	
Ultrapassa dificuldades	2	0	0	■■
Amuleto	1	0	0	■
Primeiro emprego	0	0	0	
Oferece seu trabalho	0	0	0	
Atrevimento	0	0	0	
Pessoas fecharam portas	1	0	0	■
Chamado para consertar	0	0	0	
Algo a ensinar	0	0	0	
Faz primeiro pensa depois	1	0	0	■
Pessoas no caminho	0	0	0	
a empresa	1	0	0	■
Decisoes motivadas pela familia	0	0	0	
Renuncias	1	0	0	■
Esportes_forma fisica	0	0	0	
Legado	1	0	0	■
Planejamento de carreira	0	0	0	
Busca ajuda externa	0	0	0	
Toma consciencia de algo	2	0	0	■■
Rotina	0	0	0	
Referencias a um mentor	1	0	0	■
Nao estava preparado	0	0	0	
Destemido	0	0	0	
Sorte	0	0	0	
Faz coisas que nao quer	0	0	0	
Protagonista	0	0	0	
Inspirou_se em alguem	0	0	0	
Engole sapo	0	0	0	
Sabatico	0	0	0	
Pede demissao	0	0	0	
Escreve livro	0	0	0	
Poder	0	0	0	
Foco no resultado	0	0	0	
Aliados	0	0	0	

Code	Total	Min	Max	Bar Graph
Mentorados	0	0	0	
Parte de uma estrutura maior	4	0	0
Carreira feita pela empresa	1	0	0
Filhos	1	0	0
Solidao do poder	0	0	0	
EE testado e passa	1	0	0
Familia paga preco	0	0	0	
Total: 95	96			