

# EDUCANDO ADMINISTRADORES ALÉM DAS FRONTEIRAS

## RESUMO

Fronteiras de diversos tipos são encontradas no caminho da educação em administração. Seis anos de experiência com o *International Masters Program in Practicing Management* sugerem como devemos ultrapassá-las e ir além dos “estudantes”, da globalização, do “ensino” e das funções da administração. As aulas de educação em gestão devem ser ambientes em que os administradores possam refletir profundamente sobre sua experiência.

**Henry Mintzberg**  
McGill University

**Jonathan Gosling**  
Lancaster University

**ABSTRACT** *Borders of different kinds get in the way of management education. Six years of experience with the International Masters Program in Practicing Management has suggested how we might break down these borders, to get beyond “students”, beyond “globalization”, beyond “teaching”, and beyond the business functions. The management education classroom should be a place where managers can reflect thoughtfully on their experience.*

**PALAVRAS-CHAVE** Educação em gestão, ensino, fronteiras, IMPM, cursos de Administração.

**KEY WORDS** *Management education, teaching, borders, IMPM, management courses.*

## INTRODUÇÃO

Existem inúmeras fronteiras na educação em administração. Fronteiras entre as escolas. Fronteiras entre as funções da administração. Fronteiras entre alunos e professores. Mais significativamente, existe uma larga fronteira entre o processo da educação e a prática empresarial. Tudo atrapalha o caminho.

- A Matsushita contrasta suas necessidades de desenvolvimento em gestão com as da Sony. Enquanto a Sony se tornou uma empresa internacional bastante cedo, a Matsushita expandiu-se gradualmente para além do Japão. Assim, precisava dar atenção especial ao desenvolvimento de um pensamento internacional nos gestores, cujas carreiras tinham sido até então desenvolvidas de forma focada no Japão. Deveria a Matsushita enviá-los a um programa lecionado nos Estados Unidos auto-denominado “global”?
- A Federação Internacional da Cruz Vermelha e as crescentes Sociedades Vermelhas, localizadas em Genebra, Suíça, tinham um problema bastante diferente. Se existem administradores com real exposição internacional, estes eram eles: a maioria trabalhou nas condições mais “globais” possíveis, vistas apenas na televisão pela maioria dos dirigentes. Porém, a Cruz Vermelha está preocupada com o fato de seus gestores estarem restritos em outro sentido: sua experiência está frequentemente limitada a operações de assistência. Um programa de “gestão” organizado em torno das funções de marketing, finanças, recursos humanos, entre outras, é aplicável a gestores com experiências restritas?
- A Lufthansa está preocupada em ganhar todos os benefícios da onerosa educação gerencial. Ela espera alavancar o aprendizado não só para os alunos. Trabalhando proximamente a algumas escolas, a empresa acredita poder trazer o processo educacional profundamente às suas operações. Muitas escolas falam hoje de “customização”, mas quantas estão preparadas para ir tão longe?

Essas e outras empresas, incluindo Alcan, AstraZeneca, BT, Fujitsu, LG, Motorola e Royal Bank of Canada Financial Group, esperavam construir as capacidades de seus melhores gestores, não apenas como indivíduos e não só nos processos analíticos de decisão. Elas queriam vê-los aumentar as perspectivas do negócio e de suas vidas em geral, tornando-os mais colaborativos, mais sensatos e mais voltados para o mundo. O gestor de desenvolvimento de uma dessas empresas escreveu, com o apoio das outras, que tudo foi “ativamente focado em procurar oportunidades de desenvolvimen-

to de lideranças que fossem diferentes das apresentadas nos cursos tradicionais, oferecidos por muitas escolas de negócio”. Elas procuravam não apenas por conhecimentos superficiais, mas por “novas soluções”.

Educação em administração é, hoje, sinônimo de MBA. Mas esses programas são mais “B” do que “A”: eles tratam, em sua maioria, das funções do negócio e não da prática de administração. Grande parte desses cursos recruta pessoas inexperientes e treinam-nas em processos analíticos de tomada de decisão. Como consequência, formam especialistas individuais e não gestores colaborativos – dificilmente é uma coincidência que muitas dessas pessoas acabem por ir trabalhar para empresas de consultoria ou bancos de investimento.

O MBA apareceu pela primeira vez em 1908 e sua maior transformação ocorreu como resultado de dois estudos publicados em 1959 (Gordon e Howell, 1959; Pierson, 1959). Durante os últimos anos ocorreram os mais diversos tipos de revisões – em atividades internacionais, uso de novas tecnologias pedagógicas, esforços para incluir “ferramentas mais leves” e assim por diante. Porém, os fundamentos – o foco nas funções dos negócios, nas análises e nas técnicas – não mudaram. Pode não ser injusto, então, concluir que educamos administradores com um produto de 1908 que usa uma estratégia de 1950. Talvez seja hora de uma revisão radical, além das atuais fronteiras do MBA.

Existem, obviamente, programas para executivos atuantes, os tão falados MBAs Executivos, por exemplo. Esses, entretanto, envolvem muitos gestores, mas poucos “executivos”, e geralmente fornecem quase a mesma educação desenvolvida para pessoas sem nenhuma experiência gerencial. Mesmo muitos dos chamados Programas de Gestão Avançados (AMPs), que utilizam executivos experientes por diversas semanas, são organizados da mesma forma que os MBAs, em sua ênfase nas funções do negócio e nas abordagens analíticas para a tomada de decisão.

Em contraste a isso, muitas das grandes empresas criaram suas próprias instalações, frequentemente chamadas de “universidades corporativas”, que focam mais intensamente no desenvolvimento gerencial. O problema é que elas não são, de forma alguma, universidades. Elas podem trazer o desenvolvimento gerencial para mais perto da realidade, mas com o prejuízo da educação gerencial – a profundidade das idéias que podem surgir no ambiente acadêmico e que, nelas, se perde. Ao que parece, são necessários, nesse ponto, esforços para conquistar os benefícios de ambos, ou

seja, um casamento entre o desenvolvimento gerencial e a educação dos gestores.

Essa questão uniu-nos há oito anos. Estamos trabalhando desde então em parceria com as companhias citadas anteriormente para respondê-la. O chamado International Masters Program in Practicing Management (IMPM) une fortes inovações existentes – em grande parte originadas nas escolas de Administração da Inglaterra – a um grande número de nossas próprias inovações para formar uma nova concepção de educação em administração. Recebemos sete classes para o IMPM até agora, uma por ano, com 245 participantes no total. Novos programas normalmente obtêm respostas entusiasmadas, mas a reação das pessoas nele envolvidas – participantes, empresas, professores, escolas e convidados nas aulas – sugere que alguma coisa bastante atípica está acontecendo aqui. Este artigo explica o porquê, de acordo com um grupo de lições que aprendemos. Apresentamo-las para que esse conhecimento possa ser difundido a outras escolas e empresas (ver também [www.impm.org](http://www.impm.org)).

A seguir, analisaremos, em seções distintas, para além dos “estudantes”, em direção aos gestores como participantes; para além da “globalização”, em direção às experiências internacionais originadas em diferentes culturas; para além do “ensino”, em direção à aprendizagem por meio da reflexão; para além da educação organizada em torno das funções da administração, em direção a uma estrutura criada à volta de mindsets de gestão; e, para além da sala de aula, em direção a uma educação voltada ao local de trabalho do gestor.

## ALÉM DOS ALUNOS

Embora administradores não possam ser criados em uma sala de aula, é nesse local que muitos administradores atuantes podem melhorar profundamente suas capacidades. Administrar é uma prática que envolve, em grande parte, arte e também técnica, assim como alguma ciência. É por esse motivo que administradores não podem ser criados em salas de aula da mesma forma que, por exemplo, médicos e contadores são, pelo menos inicialmente. Educação gerencial significa muito pouco para aqueles que ainda não experimentaram a prática.

Assim, para aqueles que já a experimentaram, ela pode ser profunda. É por isso que aceitamos apenas administradores atuantes em nossas classes, de fato, apenas aqueles enviados e patrocinados por suas empresas. Como consequência, não temos “estudantes” em

nossos programas, temos participantes – parceiros no processo de aprendizagem. Na realidade, pedimos às empresas que nos enviem quatro ou cinco participantes para cada curso, assim eles podem tanto trabalhar juntos como uma equipe nos *workshops* em sala de aula, bem como aproveitar o impacto do aprendizado na volta ao local de trabalho.

A experiência fornece uma base maravilhosa na seleção desses participantes. Com certeza, inteligência é importante, e as notas nas provas podem medi-la. Mas isso não indica o potencial de gestão, não como a performance no trabalho, à qual têm acesso as empresas que estão prestes a investir uma grande soma de dinheiro nas pessoas. Assim, delegamos grande parte da seleção às empresas e chegamos a grupos extremamente fortes. As empresas selecionam as pessoas com grandes habilidades intelectuais e com registros comprovados de terem feito as coisas acontecerem. O IMPM é visto como uma forma de lapidar essas capacidades.

Obviamente, faz pouco sentido selecionar pessoas mergulhadas na prática e desconectá-las desse ambiente com o propósito de educá-las. Esse curso é um ótimo local para fazer uso da experiência em vivência. Assim, nesse programa, os participantes permanecem em seus trabalhos e vêm para o curso durante períodos longos o suficiente para sustentar o aprendizado e curtos o bastante para sustentar a gestão – em nossa experiência, em torno de duas semanas.

O IMPM funciona em cinco módulos, em cada local, de aproximadamente duas semanas cada, espalhados ao longo de 16 meses, além de outras cinco atividades realizadas na volta ao trabalho.

## ALÉM DA GLOBALIZAÇÃO

Situar as pessoas além das barreiras geográficas significa não somente ensinar sobre a globalização, mas também proporcionar uma experiência internacional real e balanceada. Viagens e visitas de diversos tipos são facilmente arranjadas. Mas os administradores precisam de algo mais profundo. Eles precisam viver experiências multiculturais tão autenticamente quanto possível. Então, por que não organizar a experiência educacional em uma série de locais diferentes e entregá-la, não a uma universidade internacional, mas a diversas domésticas, cada uma baseada em sua própria cultura? E por que não desenvolver cursos que sejam verdadeiramente equilibrados, cruzando fronteiras – cruzando regiões, empregos, empresas e setores?

De acordo com essa visão, o IMPM é oferecido por escolas de negócio de cinco locais diferentes: The Indian Institute of Management em Bangalore, o Insead na França, a Lancaster University School of Management na Inglaterra, a McGill University Faculty of Management no Canadá, e, no Japão e Coreia, uma parceria entre os professores da Hitotsubashi University, da Kobe University, do Japan Advanced Institute of Science and Technology (que agora atua como a sede do programa na Ásia) e do Korean Development Institute. Nenhuma das escolas lidera as demais, é uma parceria real. Cada escola é responsável por um módulo, bem como por trazer companhias de sua região e tutorar os participantes vindos dela.

Assim, quando a classe se encontra – e em todos os lugares os participantes encontram-se –, o contexto é claramente internacional, embora também local: em cada localização, os participantes, suas empresas e os professores daquela região recebem os participantes estrangeiros. E isso não ocorre por acaso, conforme um grupo de gestores da AstraZeneca relatou à sua empresa: “a compreensão do comportamento asiático em relação à política monetária estudada em Bangalore teria perdido muito de sua dimensão social e emocional se a tivéssemos estudado no Insead” (Purves, no prelo).

## ALÉM DO ENSINO

O aprendizado ocorre quando os conceitos encontram as experiências por meio das reflexões. Os professores podem necessitar ensinar, mas a maioria dos ges-

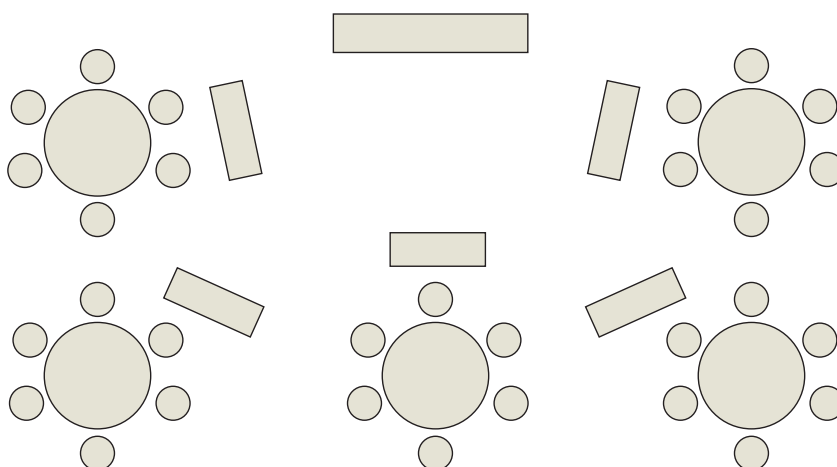
tores participantes precisa aprender. Em outras palavras, eles não são veias para serem preenchidas com conhecimento, mas aprendizes ativos que devem estar totalmente engajados no processo. Assim, precisamos realizar atividades diferentes em nossas aulas.

Em primeiro lugar, as salas de aula têm uma disposição diferente. Sentar as pessoas em filas bem arrumadas não encoraja a divisão e a cooperação; trata todos como seres individuais, todos focados no indivíduo que está na frente. Desenvolvemos em seu lugar o que chamamos de “mesas apóstrofes”: os participantes sentam-se em grupos, ao redor das mesas, espalhadas ou não-enfileiradas, na classe. Dessa forma, eles podem variar entre a posição de apresentadores, na frente, e a de alunos, nas mesas. (As “apóstrofes” são pequenas mesas adicionais para aqueles que têm de se mover das mesas redondas para a frente. Ver Figuras 1 e 2). Assim, os participantes podem entrar ou sair da discussão sem notificação – sem a necessidade de interrupções –, e isso significa que eles têm tanto domínio do espaço e do processo quanto o professor. Nossa regra de “meio a meio” pede que metade do tempo de aula seja explorada pelos participantes, em sua lista de afazeres.

Palestras são boas para fornecer algum material, e casos são eficientes por trazer experiências externas. Ambos têm lugar nas aulas de Administração, mas nunca o lugar central – não em nosso programa. Este é reservado para a experiência dos participantes. Descobrimos que o aprendizado é muito mais eficiente quando conecta idéias interessantes às experiências vividas.

Nosso trabalho como membros do corpo docente é alavancar esse simples, mas poderoso, processo. Nossa

Figura 1 – A sala de aula do IMPM, onde as comunidades de alunos são capazes de interagir entre si para desenvolver seus próprios afazeres e também promover discussões partilhadas ou lideradas pelo professor.



descrição do ciclo de aprendizagem experimental é mostrada na Figura 3. Como professores, introduzimos conhecimento formal – idéias, conceitos, teorias, técnicas, evidências – por meio de palestras, casos, leituras, painéis, visitas, entre outros. Os participantes trazem suas experiências, na maioria das vezes tácitas. O aprendizado ocorre quando esses dois se encontram, na forma de reflexões – individualmente, em pequenos grupos de diversos tipos, ao redor das mesas e entre toda a classe. A chave é transformar boas idéias em situações reais do dia-a-dia. (Um elemento adicional, chamado *impacto*, é descrito à frente).

Muitos dos programas rápidos de Gestão Avançada prometem “campos de treinamento”. “Esteja preparado para trabalhar duro”, eles dizem aos administradores, “isso não é um clube de campo”. Gestores dificilmente necessitam de um clube de campo para seu desenvolvimento, mas também não precisam de campos de treina-

mento. Eles vivem campos de treinamento todos os dias! O que eles necessitam desesperadamente nesses tempos tão agitados é dar um passo para trás e refletir sobre suas experiências.

Nenhum grupo de administradores sentados em uma sala de aula precisa receber questões bem empacotadas e estruturadas. As questões estão se acumulando em seus *e-mails*, suas atividades, seus sucessos e fracassos no trabalho. O que eles precisam nas salas de aula é de uma maneira de refletir profundamente sobre essas questões conforme elas aparecem. Em outras palavras, a aula precisa englobar a diversidade de experiências e retirar dela não as semelhanças, mas o pluralismo.

Refletir não significa ponderar, significa pensar, analisar, sintetizar, sondar – e esforçar-se –, confrontar crenças antigas com idéias novas. Os alunos devem estar engajados, o que significa que eles devem compartilhar suas reflexões, para que uns aprendam com

Figura 2 – Anfiteatro tradicional, focado no professor e que promove interações 1:1 sobre pontos preestabelecidos pelo professor.

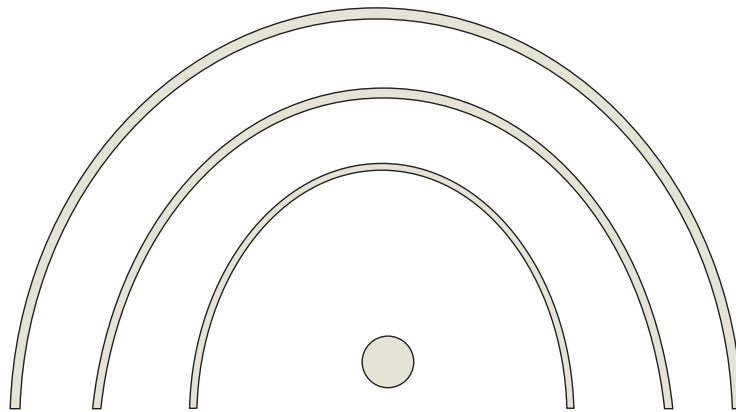
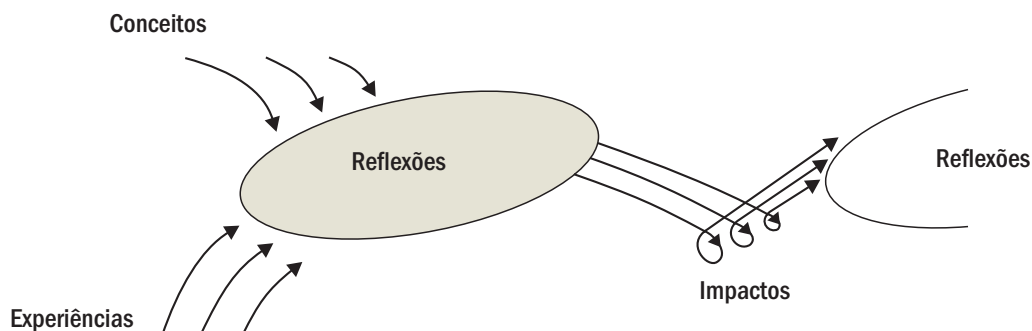


Figura 3 – Filosofia de aprendizagem.



os outros. Isso acontece fora das salas de aula de cada programa de desenvolvimento. Nosso trabalho é ajudar para que isso aconteça mais freqüentemente nas aulas. A lição mais difícil para os professores de Administração aprenderem, incluindo nós mesmos, é que gestores experientes têm pelo menos tanto para aprender entre si quanto de nós.

Refletir sobre resultados significa mais do que refletir sozinho. Deve ser um processo coletivo para trazer à tona os prejuízos e pontos ocultos, e para fornecer uma base para a articulação de idéias e aspirações. Daí as mesas redondas, que facilitam o debate freqüente e natural entre o grupo.

Um exemplo típico desse debate são as reflexões que buscamos realizar todas as manhãs para começar o dia, no momento em que a mente está mais criativa. Primeiro, todos têm alguns minutos para escrever os pensamentos sobre as experiências do dia anterior com base em seu próprio “livro de pensamentos”. Em seguida, eles têm em torno de dez minutos para partilhar seus pensamentos com os outros integrantes da mesa. E, no momento seguinte, partimos para a discussão entre a classe toda, o que muitas vezes continua por quase uma hora. Não é necessário dizer que isso pode causar estragos no que estava planejado para o dia. Mas estamos aqui para aprender e não para “cumprir o programa”. Isso ocorre quando idéias interessantes emergem. Frank McGauley, o executivo do Royal Bank responsável por enviar executivos de sua empresa para o programa, colocou em uma dessas reflexões, em Bangalore, e depois descreveu a um jornalista (Fast Company, 2000, p. 286), que “essa foi a conversa mais fascinante que vi no meio acadêmico. Movemos pela classe discutindo tudo, de política a questões econômicas, e aí fomos para ética e negócios”.

Tudo isso pode também causar estragos em muitas das armadilhas da educação convencional, ou seja, nos cursos, nos currículos e até no *design* e no ensino. Então que causem.

Professores certamente têm de ensinar, mas educação tem de ser menos em função de *designs* preestabelecidos, o que é um sinônimo de controle, e mais em função de se adaptar aos alunos disponíveis. Isso não significa abrir mão de ensinar e estabelecer diretrizes, ao contrário, significa ceder alguma força à dinâmica da classe. Gostamos do termo “ensino combinado”<sup>2</sup> – uma combinação entre oferta e demanda, entre conceitos oferecidos e preocupações expressas. Isso significa que os programas não deveriam ser desenhados em grupos de “cursos”, cada um com seus conceitos dissociados do conhecimento, tudo reunido em um currículo – por

exemplo, se hoje é terça-feira ou estamos no mês de março, então devemos ter Estratégia. A gestão efetiva não ocorre dessa forma. Então, por que a educação em administração deve estar desenhada assim? Obviamente, necessitamos de aulas preestabelecidas para passar esses conceitos, mas eles tendem a estar nos blocos de meio período ou do dia todo, intercalados com seções dirigidas pelos professores nas salas de aula (o diretor do módulo e o diretor do ciclo, ou ambos), para uni-los em uma discussão mais ampla.

Promovendo a facilidade ao controle, estamos reduzindo o que aconteceu com a própria administração no último século. Compare as famosas palavras de Henry Fayol de um século atrás – trabalho administrativo como sendo planejamento, organização, coordenação e controle (quatro palavras para controle!) – com os escritos contemporâneos sobre organizações como redes flexíveis de trabalhadores com conhecimento. Não deveria nosso processo para educação de administradores refletir as práticas desses administradores?

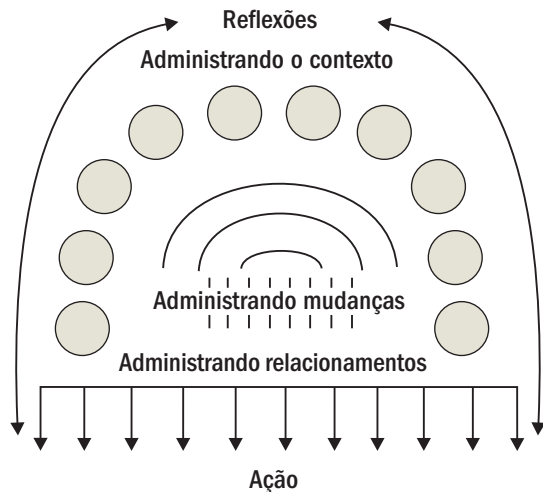
## ALÉM DAS FUNÇÕES

A natureza do trabalho de gestão, não as funções com as quais trabalha, é a forma natural pela qual se deve organizar a educação em administração. Devemos ultrapassar a estrutura que domina a educação gerencial nos dias de hoje – as funções de marketing, finanças, recursos humanos e até mesmo estratégia ensinadas como algo à parte da gestão. Muitos administradores podem trabalhar nessas funções, mas esse não é o caminho para desenvolver suas habilidades como gestores.

O trabalho de gestão por si só fornece uma estrutura de organização diferenciada. Como mostrado na Figura 4, tudo o que efetivamente os administradores fazem está colocado entre a reflexão e a ação; os administradores trabalham onde o pensamento racional encontra a prática, o que pode ser descrito como ocorrendo em três níveis. O primeiro nível diz respeito às pessoas e suas relações interpessoais, em que a orientação freqüentemente deve ser colaborativa. O segundo é o da organização, em que encontramos a grande atenção dada à análise. E o terceiro é o contexto, englobando o mundo ao redor da organização. Aqui, embora os administradores possam necessitar compreender questões globais, eles também necessitam se tornar mais voltados para o mundo. Coloque tudo isso junto e uma estrutura dos cinco estados da mente administrativa – as cinco inclinações – surgirá:

- Administrando o ego: a inclinação reflexiva
- Administrando relacionamentos: a inclinação colaborativa
- Administrando organizações: a inclinação analítica
- Administrando o contexto: a inclinação para o mundo
- Administrando mudanças: a inclinação para a ação

Figura 4 – As cinco inclinações.



É dessa forma que organizamos o IMPM: cada um de nossos cinco módulos foca uma dessas inclinações (ou tendências) – não exclusivamente, mas essencialmente. Juntas, elas compõem a prática administrativa de uma maneira holística. Começamos em Lancaster, com a inclinação à reflexão, e terminamos no Insead, 16 meses depois, com a inclinação à ação. Entre eles, existem a inclinação analítica na McGill, o contexto em Bangalore e a colaboração no Japão.

Essa nova estrutura forçou a equipe responsável pelo *design* do curso em cada escola a pensar: o que duas semanas de “reflexão” significam? Como você explica “contexto”? Cobrir esses tópicos é uma coisa, entrar neles, entender seus significados é outra, é dar vida a eles na sala de aula. Como podemos experimentar a mudança e não apenas falar sobre ela? Como vivemos a colaboração além de discuti-la? A aula deve fazer com que os participantes possam ir além do local de onde vieram para poder voltar e ter uma compreensão mais profunda da realidade.

### A inclinação à reflexão

Nos dias de hoje, os administradores estão profundamente atormentados, principalmente quando precisam

limpar suas mesas em função de um curso. Imagine que eles repentinamente se vêem em uma cadeira relaxante, livres por algumas horas, sem interrupção, e sendo solicitados a se engajar nas mais diversas atividades com o propósito de reflexão. O resultado normalmente tem um senso de revelação. “Foi ótimo me encontrar!”, disse com seriedade um dos gestores da BT, enquanto uma executiva da Motorola disse ter descoberto ser uma Americana no norte da Inglaterra.

Isso acontece não porque coisas incomuns são feitas nas classes, mas pelo jeito com que as coisas são feitas. Uma atividade inicial externa une a classe e faz com que os participantes percam sua bagagem cultural. Lugares históricos são visitados a fim de que se conheçam os estágios do desenvolvimento econômico. Existem *workshops* dramáticos, trocas de trabalho administrativo e de estilos pessoais, investigações sobre organizações que aprendem e sistemas apreciados, discussões sobre ética e espiritualidade. Todos juntos criam uma outra tendência. A classe também realiza estudos de campo, em pequenos grupos, da mesma forma que realizam nos módulos, e “auditorias culturais” nas sedes das organizações mais próximas, como, nos últimos anos, BT e AstraZeneca. Esse primeiro módulo dá aos participantes a séria oportunidade de se voltar a si mesmos, a suas vidas, seus trabalhos e seu mundo, a fim de que tenham uma melhor percepção tanto de como “administrar a si mesmos” como de “administrar em si”. E o norte da Inglaterra, onde começaram os exercícios do tipo “limites externos”, juntamente com a predisposição britânica para a reflexão, é um lugar ideal para se fazer isso.

### A inclinação analítica

O corpo docente da McGill é responsável pelo módulo intitulado *Administrando organizações: a inclinação analítica*. Isso pode parecer fácil demais, um professor ensinando análise é como um peixe nadando na água. Mas o problema foi exatamente essa aparente facilidade: como voltarmos para trás e olharmos mais profundamente para a análise e seu impacto nas organizações? Ou seja, como fazemos o peixe – da mesma forma, professores e participantes – apreciar a água?

Começamos procurando quebrar as estruturas da análise convencional em três grupos de seminários: “pensando primeiro”, “observando primeiro” e “fazendo primeiro”. No seminário “pensando primeiro” há uma discussão sobre determinada questão, no “observando primeiro”, há a criação de uma colagem para representá-la, e, no “fazendo primeiro”, sua representação dá-se de forma improvisada (Mintzberg e Westley, 2001). Uma



pessoa do grupo então apresenta à classe as funções do negócio. Nos dedicamos um dia para cada, basicamente com “eletivas” pela manhã sobre tópicos atuais específicos – por exemplo, derivativos em finanças ou *e-commerce* em TI – e “fóruns” no período da tarde, deixando períodos sem programação para que os participantes possam levantar questões e preocupações sobre cada um dos assuntos.

A análise é sobre decomposição, e a atenção a essas funções retrata isso. Mas, para apreciar o impacto da análise, programamos diversas seções que examinam a natureza do processo analítico, bem como aquelas que o consideram uma síntese em termos de teoria da inovação e da complexidade.

A inclinação analítica continua discutindo organizações, e leva os alunos ao campo, por meio da realização de estudos com empresas sediadas na América do Norte – o que inclui a Motorola, o Royal Bank of Canada e a Alcan – sobre algumas questões relacionadas, por exemplo, ao *design* organizacional e ao desenvolvimento de novos produtos. O módulo é concluído com um painel dos formados em “administrar no meio disso tudo”.

### A inclinação para o mundo

Bangalore, assim como Lancaster, muda as pessoas. Parcialmente em função da Índia, parcialmente em função do módulo. Este é sobre o contexto, e os participantes vivem-no: o contexto atinge tudo, menos os indianos, como uma onda vinda do oceano. A Índia não é somente um outro mundo, mas também, em certo sentido, outra consciência – mística e confusa para os ocidentais. Este módulo é desenvolvido com base no pressuposto de que se expor à realidade de outras pessoas traz compreensão sobre nossa própria realidade, e isso ajuda a nos tornarmos mais voltados para o mundo. A Índia é também um lugar perfeito para o desenvolvimento internacional dos administradores. É realmente diferente, um país em desenvolvimento que possui vasta fluência em inglês e uma forte infra-estrutura acadêmica.

A aula em Bangalore aborda todos os lados do contexto externo às organizações, dos mercados financeiros e do comportamento dos consumidores às relações com investidores e à capacidade de formação de redes. Há mais investigação sobre a cultura em geral e a economia em desenvolvimento em particular, reforçada por visitas de diversos tipos, passada mais autenticamente por uma classe que inclui participantes locais e permite estudos de campo em suas companhias – que na Índia são, em sua maioria, bem pequenas.

### A inclinação à colaboração

Não surpreendentemente, vamos ao Japão para investigar as relações gerenciais de tendência colaborativa. Então, é apropriado que o corpo docente seja desenhado colaborativamente pelas maiores escolas da região. Também não é surpreendente que se adote um estilo japonês de gerenciar – nas palavras de um dos professores, “liderança de fundo” (Mishina, no prelo). Mais surpreendente é como, raramente, estilos locais de gestão são ensinados em outras partes. A educação em administração ao redor do mundo é dominada por um estilo “universal” ostensivo, que vem em sua grande parte dos Estados Unidos. Quando se fala em educação em administração, não existem barreiras entre os países! O *design* completo do IMPM, por sua vez, encorajou cada uma das escolas a olhar para si mesmas, para a administração em sua própria cultura.

Neste quarto módulo, a colaboração é considerada acima dos indivíduos nos grupos, das divisões nas corporações e das empresas em alianças. Os participantes também são engajados em discussões sobre modelos alternativos de comportamento humano, sobre o papel da confiança e da cultura na colaboração e sobre como isso funciona nas empresas, o que vem à tona com visitas feitas à Matsushita e à Fujitsu, bem como em uma visita à LG na Coreia do Sul.

### A inclinação à ação

Em contraste com a reflexão feita em Lancaster, surge a ação no Insead, 16 meses depois. O Insead tem grandes recursos para o ensino da mudança, com vários professores reconhecidos por seu trabalho nessa área. Assim, é bastante fácil fazer um grupo de estrelas desfilar para impressionar a classe. Mas não é disso que estamos atrás. Além de apresentar a mudança, “cobri-la”, discuti-la, queremos que os participantes a vivam, e especialmente vivenciando suas próprias experiências.

Ao longo dos anos, o *design* do módulo afastou-se da troca diária de professores, típica no desenvolvimento gerencial, e se aproximou da educação gerencial, em que alguns especialistas se encarregam de importantes blocos do módulo. Existem três blocos aqui: mudança corporativa (macro, de cima pra baixo – por exemplo, *about turnaround*), mudança orgânica (micro, de baixo pra cima, em que a mudança é mostrada como uma grande bolha enraizada em várias pequenas iniciativas) e mudança pessoal. Os três professores que se encarregam de cada um dos blocos, na verdade, espelham esses blocos em seus próprios estilos pessoais.



Mudança pessoal é, sem dúvida, mais facilmente lidada com experiência – em termos de estilos de liderança, auto-aprendizado e motivos pessoais para mudança. No entanto, a experiência é importante para se apreciar também a mudança organizacional, e é aqui que os estudos de campo são especialmente proveitosos – por exemplo, para a empresa francesa de eletricidade e gás, EDF /Gaz de France, para a Lufthansa e a Cruz Vermelha. Também utilizamos *empreendimentos* aqui. Estes têm a duração do programa, e os alunos participam deles para mudar algo significativo em seu mundo de trabalho ou para abordar uma mudança atual de uma maneira nova. Neste módulo final, os participantes disponibilizam os resultados de seus *empreendimentos* em quadros e, depois de ler os resultados dos outros, indicam seu interesse em escutar sobre eles. Os mais populares são então apresentados como “eletivas” curtas.

Reflexão e ação diferenciam especialmente esse programa dos outros – reflexão sobre o desenvolvimento gerencial, sobretudo os cursos mais longos e os “campos de treinamento” mais extensos, e ação, ligada ao contexto da educação gerencial. Juntas, as cinco inclinações, cada uma delas sendo uma experiência única, desenhada por suas próprias pessoas e ancorada por seus

próprios participantes e empresas, unem-se em uma única experiência integrada de aprendizado.

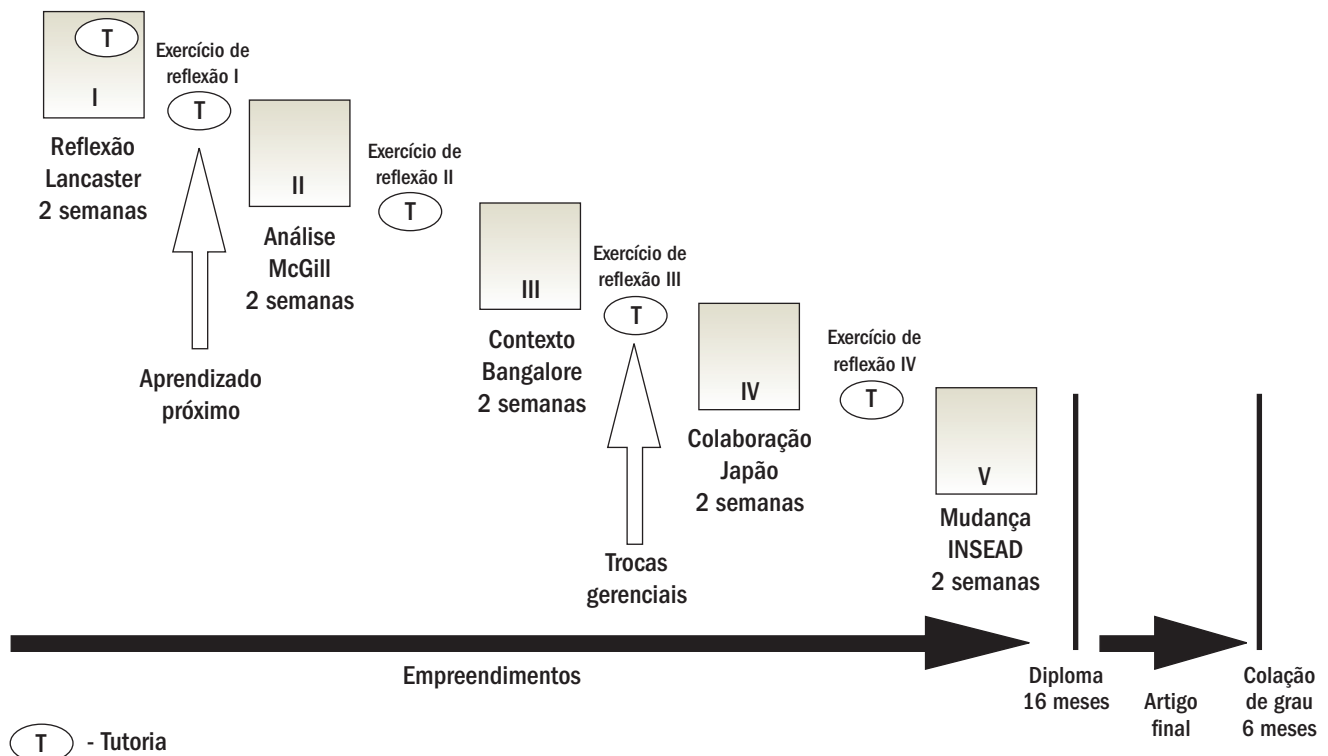
## ALÉM DAS SALAS DE AULA

A educação gerencial tem de se estender pela organização, usando o trabalho e causando impacto. A sala de aula é o lugar para se afastar e refletir, enquanto a organização é o lugar para ligar o que foi aprendido à prática atual. Isso significa duas coisas: (1) que a experiência educacional tem de se estender ao lugar de trabalho, e (2) que ela precisa ter, lá, um impacto direto e constante.

A Figura 5 mostra os cinco módulos do IMPM em uma linha do tempo de 16 meses. Ao redor deles, estão as outras atividades do programa, aquelas que se estendem além da sala de aula. É o reforço das atividades de sala de aula no trabalho que realmente leva à frente o aprendizado.

*Exercícios de reflexão* são escritos entre cada um dos módulos, um mês ou dois após o retorno dos gerentes a seus empregos. Eles revisam o material de cada módulo – leituras, trabalhos, notas, entre outros – e ligam o que parece relevante a seu contexto. Assim, o que aprenderam, e que foi ignorado por diversas semanas pelas pres-

Figura 5 – Estrutura do IMPM.



sões de um trabalho pesado, pode voltar à tona, e ligações-chave podem ser feitas.

É incrível o quão efetiva essa simples ferramenta pode se tornar. Esperávamos exercícios curtos, com talvez cinco páginas e espaçamento duplo. Mas com frequência recebemos dessas pessoas ocupadas mais de 20 páginas, com espaçamento simples. E o exercício provou-se muitas vezes catártico – além de gratificante. Um participante, por exemplo, disse que duas ou três idéias apresentadas no exercício para o terceiro módulo pagaram em muitas vezes o custo do programa – ele havia começado o programa como a pessoa mais cética da classe. Outro participante disse a um jornalista que ele “praticamente ‘escreveu’ o primeiro exercício em sua cabeça no avião, voltando de Lancaster, mas, depois de redigilo, ele simplesmente não o enviou e o esqueceu. Ele o lê uma vez por mês para revisar as mudanças que prometeu fazer e avaliar como está se saindo” (Schacter, 1996).

Nas *trocas gerenciais*, que acontecem entre o terceiro e o quarto módulo, os participantes juntam-se em duplas e visitam os locais de trabalho uns dos outros durante uma semana, geralmente localizados em países diversos e sempre em empresas diferentes. No final da semana, o convidado escreve um relato sobre a experiência e discute-a com o anfitrião, que depois responde com seu próprio relato.

Essa é talvez a atividade mais simples do programa. Também é a mais popular e, talvez, a mais poderosa. Não é “apenas uma visita”, nas palavras de um participante, “mas um espelho que o deixa ver a si mesmo” (comunicação pessoal). Trabalhar em uma simples sala de aula com pessoas de todo o mundo é uma coisa, deixar seu escritório de banco em Toronto para entrar no mundo da alta tecnologia de Osaka é outra, bem diferente. As experiências relatadas são muitas vezes fascinantes. Por exemplo, uma empreendedora indiana, visitando um colega na Cruz Vermelha, convidou seus empregados a também irem ao encontro desse colega, e todos se alinharam para, por meio dele, comentar seu estilo gerencial. Em outro encontro, um banqueiro canadense acompanhou um colega da Cruz Vermelha a um campo de refugiados em Serra Leoa – seu “escritório”. Ele disse a um repórter (*Fast Company*, 2000, p. 286): “Foi típico. Se tínhamos um problema [em nossa empresa], a solução seria ‘me dê, me dê, me dê os recursos que preciso para solucionar isso’. O que a Cruz Vermelha me ensinou foi que as pessoas diziam: ‘Como posso solucionar este problema com o que tenho disponível?’”. Escutamos muitas histórias sobre esses encontros; basta dizer que existe aqui um potencial enorme para o desenvolvimento gerencial (Gosling e Western, 2000).

A *tutoria* também é mostrada na Figura 5. Ela ocorre em um dos módulos e também durante todos eles. Professores, geralmente diretores dos módulos, tutoram grupos de cinco a sete participantes de acordo com a tradição britânica: aprendam a conhecer os alunos, leiam seus relatos, dêem conselhos, e por aí vai. A Figura 5 também mostra o *empreendimento*, que, como discutido anteriormente, se estende por todo o programa. Também é mostrado o *aprendizado próximo* entre os módulos 1 e 2, nosso termo para o aprendizado a distância (o fato de as universidades o chamarem de aprendizado a distância – distante de si próprias, não dos alunos – diz muito sobre sua própria “orientação ao cliente”). Isso deixa os participantes aprenderem a “linguagem de negócios” – em finanças, contabilidade e marketing.

Depois de completados esses módulos, os participantes que desejam receber o diploma de *Master in Practicing Management*, formalmente entregue por Lancaster ou McGill, devem escrever um *artigo final*, que leva cerca de seis meses para ser completado. Esse é um requerimento acadêmico formal, uma espécie de pequena tese: as pessoas trabalham sozinhas e precisam criar uma linha de argumento com base em uma pesquisa ou em um trabalho publicado. Isso, porém, não impede que se trate de um assunto relevante ao trabalho ou à organização do participante, o que, aliás, é comum. Um participante da Cruz Vermelha, por exemplo, trabalhava em um redesenho da constituição da instituição. Ele escreveu seu trabalho usando o conceito de “federação”, de James Monroe, para empresas diversificadas.

Quase todos os participantes até hoje optaram pelo mestrado e completaram-no. Enquanto, dentre nós, alguns tiveram dúvidas iniciais sobre sua importância, estas foram colocadas de lado pela experiência. Conseguir trabalhar entre os módulos é um problema notório em programas de desenvolvimento gerencial, mas o mestrado garante que o programa seja tratado seriamente, não somente pelos participantes, mas também por escolas que inevitavelmente levam os cursos de mestrado mais seriamente do que outros programas. Todos se beneficiam com o resultado, incluindo as empresas.

Os funcionários da General Electric gostam de dizer do *Work Out* e de seus outros programas, agora tão populares no desenvolvimento gerencial, que ele é “necessário de ser feito, desagradável de ser feito”. Nossa abordagem é diferente: “Use o trabalho, não faça trabalho”. Acreditamos alavancar o trabalho que os gerentes fazem naturalmente, tanto quanto possível, de modo que eles possam aprender dele. Na sala de aula, eles podem refletir sobre suas experiências e não somente sobre os

casos de outras pessoas, e no trabalho eles podem ligar o aprendizado à sua prática diária. É claro, nenhum programa educacional sério pode deixar de fornecer trabalho adicional, mas a maioria desse trabalho pode ser desenhada de forma a se atrelar ao que já foi feito.

Além da sala de aula, estamos preocupados com o que chamamos de *impacto* (ou, podemos dizer, IMPacto), ou seja, estender o aprendizado para dentro da organização para que o desenvolvimento gerencial se torne desenvolvimento organizacional (*impactos* foram mostrados na Figura 3, saindo de um módulo e entrando no local de trabalho, e esse aprendizado acaba seguindo para o próximo módulo). *Impacto* tem sido a preocupação da Lufthansa, como discutido na Introdução, e deve ser a preocupação de todas as empresas que mandam seus funcionários para programas de desenvolvimento pessoal. A maioria das empresas está feliz em receber de volta gerentes mais bem desenvolvidos, mas, ao parar nesse ponto, os alunos são desligados do contexto de seu aprendizado, e são desperdiçadas oportunidades maravilhosas.

Os *impactos* variam dos simples e diretos para os mais cuidadosamente gerenciados e elaborados. Um gerente da Motorola envolveu seus colegas de trabalho nos módulos, mandando a eles uma série de cartões postais eletrônicos; de certa maneira, os colegas participaram dos módulos juntamente com ele. Um gerente do Royal Manager replicou partes de um módulo com seu *staff*, e, na Matsushita, são feitos “Fóruns de Sexta-feira” para espalhar o que foi aprendido no programa. Um outro gerente da Motorola fez intercâmbio com uma pessoa da Lufthansa; o grupo de gerentes ao redor dele gostou tanto disso que eles partiram à Lufthansa para um intercâmbio em grupo. *Empreendimentos e trabalhos finais* podem, é claro, ter todo tipo de impacto: um gerente da Matsushita escreveu sobre uma “nova estrada sedosa para *software*”, do Japão à Europa, e a diretoria cobrou que ele desse vida a esse projeto.

Para levar o *impacto* até sua conclusão natural – que pode ser profunda – serão necessárias algumas mudanças drásticas tanto das escolas quanto das empresas. Os programas deverão ser realmente customizados e muito mais suscetíveis, e as empresas terão de gerenciar a experiência educacional muito mais cuidadosamente do que a maioria já fez até hoje.

De todas as empresas na IMPM, a Lufthansa tem sido talvez a mais avançada nesse aspecto. A própria escola de negócios da empresa designou um membro do *staff* para se concentrar somente nisso. Ela organiza quatro reuniões durante o programa com seus participantes e

as pessoas ao redor dele – seus gerentes e mentores, patrocinadores do empreendimento, e outros. Quando encontramos o pessoal da Lufthansa para levar isso adiante, foi sugerido que os participantes mantivessem “diários do *impacto*” para anotar todos os pequenos impactos naturais que acontecessem durante o programa e para que pudessem ser compartilhados nas reuniões. Um participante pôde fazer um uso especial de um conceito em um projeto que estava liderando, outro pôde experimentar uma mudança em seu estilo gerencial como resultado de uma discussão em classe.

Educação gerencial é um negócio oneroso. O gerenciamento também é – aliás, até mais oneroso quando oportunidades são desperdiçadas. O impacto pode não somente justificar os custos, mas inclusive transformá-los em benefícios. Enquanto as empresas percebem esses benefícios, o tipo de educação gerencial que temos discutido aqui tem possibilidade de tornar a coisa mais importante que as escolas de Administração podem fazer. Para isso, discutimos, a seguir, como essas idéias podem ser levadas adiante.

## ALÉM DO IMPM

No encontro para discutir o *impacto* na escola de negócios da Lufthansa, Michael Heuser, diretor da escola, descreveu o IMPM como não somente um programa, mas um processo. Pensamos nele também como um laboratório e um modelo.

Como um terreno de testes para todos os tipos de novas idéias, o IMPM tem sido um laboratório, mas, enquanto essas idéias são enraizadas, o programa torna-se um modelo tanto para o desenvolvimento de outros tipos de novos programas quanto para o redesenho de programas existentes. Vemos tais oportunidades acontecendo em três níveis: (1) outros programas de mestrado visando a gerentes médios, de negócios e outros setores, (2) mais programas juniores para novos gerentes, e (3) programas mais curtos para gerentes mais experientes.

Programas Executivos de MBA (EMBA) visam praticamente às mesmas pessoas que o IMPM, ou seja, gerentes atuantes no mercado de trabalho. Porém, esses programas tendem a reproduzir a educação de MBA convencional, com sua ênfase em análise e funções de negócio. Faz pouco sentido oferecer a gerentes experientes um aprendizado que foi desenvolvido para pessoas sem experiência gerencial. Parece-nos que esses programas podem facilmente ser remodelados nas linhas do IMPM. Na verdade, estamos no processo de introduzir

o que chamamos de “Mesas-Redondas de IMPM para estudantes de EMBA”, em que cursos existentes de EMBA podem mandar seus participantes para três semanas de educação no estilo IMPM: a primeira semana em Lancaster, aprendendo sobre reflexão e auto-gerenciamento, a segunda em Bangalore, sobre contexto e colaboração, e a terceira em Montreal, sobre gerenciamento da mudança. Este último pode se tornar um local de encontro para estudantes de EMBA de todo o mundo, um lugar para focar o lado gerencial de seu aprendizado. Talvez um dia esse curso possa ser renomeado de EMBA para EMBM, no qual o E seria de *experienced* (experiente) e não *executive* (executivo), e o segundo M seria para *management* (gestão).

Outras versões de IMPM têm sido desenvolvidas com sucesso. Em McGill, com doações da McConnell Foundation, um programa similar é desenvolvido para o terceiro setor do Canadá. Gerentes seniores vêm de organizações como a Anistia Internacional, a Kidney Foundation e a YMCA. A estrutura geral – de inclinações, módulos, intercâmbios etc. – é similar a do IMPM, exceto pelo fato de ter sido adaptada às necessidades do terceiro setor. Em um relato recente, Frances Westley, criador do programa, refere-se ao design “robusto” do programa como – “versátil e flexível” (Westley, no prelo)<sup>3</sup>. Ele também nota que a colaboração dos professores entre os programas na McGill “criou uma explosão de ensino sobre pedagogia”.

Uma versão sobre gestão de saúde [*health care*] está agora em desenvolvimento na McGill, para ser oferecida a gerentes com experiência no setor ao redor do mundo. A Lancaster utilizou as inclinações propostas pelo programa para criar uma outra versão de MBA para os gerentes potenciais da Bass, a empresa de bebida e lazer que é dona da marca Holiday Inn.

Uma versão júnior do IMPM ainda precisa ser desenvolvida, mas diversas empresas expressaram interesse em tal possibilidade. Pode ter a forma de um consórcio de três empresas que enviam 15 gerentes cada para módulos como os do IMPM, mas combinados a um aprendizado mais próximo às funções especializadas.

Uma versão mais curta e sênior do IMPM tem sido dada pela British Aerospace (agora BAE Systems) há cinco anos, em parceria com as escolas de Lancaster e Bangalore. Essa versão utiliza cinco inclinações de uma semana cada. O Royal Bank of Canada, envolvido com o IMPM desde o início, desenvolve com a McGill um programa de três dias e meio chamado *Da análise à ação*, modelado a partir da inclinação à análise do módulo

2. Designado a encorajar um espírito empreendedor, ele foi oferecido seis vezes, com 25 gerentes em cada uma delas.

Em relação aos programas seniores, esses programas avançados de gerenciamento, que oferecem uma estrutura funcional de “campo militar” de muitas semanas, parecem prontos para ser redesenhados. Um Programa de Liderança Avançada (ver [www.alp-imp.com](http://www.alp-imp.com)) foi desenvolvido, em uma parceria similar, apresentando a primeira semana sobre Liderança Reflexiva na Europa, a segunda sobre Liderança Ligada na América do Norte, e a semana final em Liderança Catalítica na Ásia, distribuídas ao longo de seis meses. Mesas, não cadeiras, são vendidas, para que cada empresa envie um time executivo que esteja trabalhando em alguma questão ou preocupação natural – por exemplo, como incentivar mais inovações ou como unir duas culturas distintas. A idéia aqui não é criar mais trabalho na volta ao escritório – não mais um projeto, ou *Work Out*, dos quais muitos gerentes já estão saturados. Ao invés disso, busca-se oferecer um rico fórum de discussões, combinando os benefícios de uma força de trabalho interna aos conselhos externos, para se chegar a uma solução para questões difíceis. No espírito do IMPM, isso pode levar a uma nova direção em programas executivos, distante dos projetos em trabalho e mais próximo das reflexões sobre temas-chave.

A Tabela 1 resume essa difusão. Ao listar as inovações ao lado e as várias adaptações no topo, a tabela indica qual de tais inovações parece ser mais essencial para essa nova abordagem da educação e do desenvolvimento de gerentes – as inclinações, os módulos, as instalações e o tempo de reflexão. O mais importante, acreditamos, não é nenhuma inovação específica, mas uma *gestalt* desse conjunto de idéias: a filosofia para a educação de gerentes.

## ALÉM DE NOSSOS LIMITES MENTAIS

Será que resolvemos as preocupações da Matsushita, da Lufthansa e da Cruz Vermelha? Certamente que não. Ninguém conseguirá, pelo menos não totalmente. Mas acreditamos que tivemos um bom começo.

Para apoiar essa afirmação, vamos voltar-nos à questão da avaliação. Avaliamos nossas sessões e nossos módulos formalmente, como todos fazem. (Bem, nem sempre é assim. Por vezes, fazemos apenas uma pergunta básica: “Qual é a primeira palavra que vem à sua mente sobre esta sessão /módulo?”. Não temos nenhum núme-

ro, mas uma série reveladora de adjetivos). Porém, aprendemos a não confiar nisso totalmente, depois que a sessão menos valorizada do primeiro módulo se tornou a mais usada nos Exercícios de Reflexão. Um participante, mais tarde, colocou desta maneira: “Você parte pensando ‘Por que passei meu dia lá?’, e um mês depois é a primeira coisa que vem em sua mente!”.

Na verdade, todos os envolvidos em nosso programas – os participantes, as empresas, os professores, as escolas – dizem isso todo o tempo, não em números, mas em suas opiniões. Então, vamos deixá-los falar:

- Um participante pesquisou dentre seus colegas, ao final da segunda aula, se aquilo havia sido uma experiência marcante. Todos disseram “sim” – apenas um disse que ainda não estava certo – e a maioria conseguia identificar o momento-chave quando isso aconteceu. Um dos colegas dele na Motorola disse que “este é um daqueles programas esquisitos, que não é tão dramático, alguma coisa simplesmente muda dentro da gente”. Talvez isso aconteça pois as pessoas têm a chance de serem elas mesmas.
- Para outro participante da Motorola, tudo se resolveu dessa maneira:

“Quando comecei o IMPM, eu era responsável por um time global de vendas que abrangia equipes de ge-

renciamento contábil que serviam à maioria das empresas da *Fortune 500*. Minha carreira estava caracterizada por ultrapassar metas continuamente e por promoções frequentes. Eu esperava que o IMPM me ajudasse a passar de um papel puramente de vendas a um de gerenciamento geral.

No entanto, logo descobri que minha maneira de pensar sobre as funções de um departamento de vendas dependia de uma organização industrial específica e da tecnologia existente. Meus exercícios de reflexão aos poucos revelaram, para mim, que eu poderia ter um impacto maior em minha empresa se eu a ajudasse a redefinir o relacionamento entre vendas, marketing e desenvolvimento de negócios (aquisições e alianças). Por sorte, meu intercâmbio gerencial levou-me a um departamento de marketing em uma indústria completamente diferente em um outro continente. Isso realmente me ajudou a ver como as coisas podem ser feitas de maneiras distintas. E, quando meu colega de intercâmbio me visitou, pedi a ele para se concentrar em deixar mais claras nossas suposições e opções para mudança. Isso tornou-se útil para ele também, e imediatamente começamos o processo de mudança ao selecionar alguns de nossos times para que visitassem uns aos outros, como fizemos durante o intercâmbio gerencial.

Tabela 1 – A difusão das inovações.

INOVAÇÕES	IMPM	PROGRAMA DE MESTRADO PARA O TERCEIRO SETOR	PROGRAMA BAE SYSTEMS STRATEGIC LEADERS	RFBG PROGRAMA DA ANÁLISE À AÇÃO	HEALTH CARE MASTERS PROGRAM	ADVANCED LEADERSHIP PROGRAM (ALP)
Módulos	✓	✓	✓	1	✓	✓
Mindsets	✓	✓	similar	apenas módulo 2	✓	3
Mesas-redondas	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Grupos corporativos	✓		✓	✓	?	✓
Tempo para reflexão	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Trocas de experiências	✓	✓			✓ (múltiplos)	opcional
Trabalhos de reflexão	✓	✓			✓	
Parceria internacional	✓		✓			✓
Participação internacional	✓		uma empresa	uma empresa	✓	✓
Estudos de campo	✓	✓	✓		✓	✓
Empreendimentos	✓	✓ (temas setoriais)		✓ (em aula)	?	questões corporativas em aula
Aprendizado próximo	✓				✓	
Tutoria	✓	✓	treinamento		?	treinamento
Colação de grau e Trabalho final	✓	✓			✓	

Isso foi recebido com uma resposta dinâmica e entusiasmada de nossos colegas – incluindo aqueles que não fizeram visitas, mas que serviram de ‘anfitriões’. Fomos capazes de criar uma nova organização, que redefiniu nossa função e responsabilidade. Esse tópico tornou-se o foco principal de meu empreendimento, e meu relato principal foi mais fundo nos novos canais de vendas que isso abriu para nós”.

- Outro participante falou de sua abordagem à diretoria para conseguir novo apoio ao programa:

“Meu argumento foi muito suave: eu disse a eles como eu havia mudado como indivíduo. Falei muito sobre como fui capaz de trazer equilíbrio à minha vida, algo que estava tentando há mais de 15 anos. Existiam algumas coisas muito profundas dentro de mim, as quais não compreendia, que o programa me ajudou a trazer à tona.

Arrisquei-me. Estou sentado na frente daquelas pessoas que são todas analíticas e estou dizendo todas essas coisas melosas, e eles na verdade ficaram muito impressionados com isso. Eles não queriam escutar as coisas mais técnicas porque já tinham escutado isso diversas vezes. Lá estava uma pessoa na frente deles, abrindo-se e dizendo ‘Olha, eu tenho uma profunda insegurança sobre mim mesmo, eu descobri, e isso mudou meu estilo gerencial’. Isso foi uma nova brisa de ar fresco para eles. Convenci-os. Eles concordaram e estão de volta”.

- A resposta dos professores também tem sido interessante. Aqui está o que um professor de contabilidade, muito admirado por suas técnicas de aprendizado executivo, tinha a dizer sobre a sessão anual que ele dá na IMPM:

“As experiências das pessoas nesta sala serão tão boas quanto qualquer estudo de caso que vocês podem encontrar. Elas são, realmente, protagonistas de seus próprios casos. Elas conhecem as questões. A escola de negócios da Western Ontario está mandando 20 pessoas para escreverem estudos de caso na Ásia. Para nós, porém, cada pessoa nesta sala é a fonte de um caso de uma empresa internacional. Precisamos apenas extrair isso, o que é difícil de fazer às vezes...

Em muitos dos casos que ensinei tantas vezes, sei exatamente o que as pessoas vão dizer em determinados pontos. Tenho meus passos planejados antes de entrar na sala de aula. Com essa abordagem, você nunca sabe o que pode acontecer... os professores estão

entusiasmados, pois estão aprendendo tanto quanto os alunos”.

- Em relação às respostas das empresas, devemos notar que nunca pedimos a uma empresa que se inscrevesse em mais de uma classe ao mesmo tempo. No entanto, quase todas que se uniram a nós no início permaneceram até a sexta aula: (até o momento em que escrevemos este texto) Matsushita, Fujitsu, Lufthansa, BT, The Royal Bank of Canada Financial Group, Cruz Vermelha e EDF /GDF. Algumas empresas levaram grupos, enquanto outras entraram mais tarde e permaneceram.
- “Nenhuma outra intervenção desenvolvimentista com que estivemos envolvidos abre as mentes dos participantes como o IMPM... Para aprender uma inclinação e depois literalmente usá-la nas ruas de Bangalore, é inestimável”, escreveu o vice-presidente sênior de desenvolvimento gerencial do Royal Bank, Frank McCauley. Ele também disse a um jornalista da *Fast Company* (2000, p. 286) que o IMPM “muda as pessoas mais que qualquer outro programa que tenha visto – em toda a minha vida. Ele leva-as a um lugar diferente”.
- O último comentário vem de um colega da McGill que, quando iniciou o programa, foi a uma reunião de dois dias para revisar seu progresso. “Você parece juntar as coisas, mesmo que você não concorde de maneira alguma!”, ele exclamou. Mas não é exatamente isso que é necessário para se ultrapassar fronteiras e para ser um gerente?

Esse tipo de educação gerencial não é fácil. Tensões espalham-se nas bordas: entre globais e locais; entre participantes e suas empresas (quem é nosso cliente?); entre tempo no programa e tempo no trabalho – sem contar o tempo em casa –; entre as abordagens tácitas no Oriente e as abordagens formais no Ocidente; nas inclinações, entre reflexão e ação, cooperação e competição, a análise e a palavra. E o mais difícil para nós na sala de aula: tensão entre o conceitual e o concreto.

Estique essas tensões, e parecemos ter uma série de precárias cordas-bambas. Contudo, essas são as tensões do dia-a-dia gerencial, não de nosso programa. Elas precisam ser enfrentadas. Então, é melhor encará-las de maneira diferente.

Em relação à tensão entre o conceitual e o concreto, por exemplo, preferimos ver a educação gerencial como andar, não em uma corda-bamba, mas em um alto cume nos Alpes, coberto de gelo e neve. De um lado, é uma queda brusca – o abismo da irrelevância acadêmica. Não podemos nos deixar cair nisso. Do outro lado, o terreno desfaz-se rapidamente. Esta é a ladeira escorregadia da



fácil praticidade. Comece lá, e você jamais conseguirá parar. Assistimos a muitos programas deslizarem nesse caminho, assim como conseguimos bisbilhotar por sobre o abismo para o outro lado e ver programas excessivamente acadêmicos aos pedaços logo abaixo.

Então, se você deseja embarcar nessa jornada, o único lugar viável que você pode estar é no alto desse cume, onde o desenvolvimento gerencial encontra a educação gerencial. Pode ser um lugar complicado – um local que requer vigilância constante –, mas também pode ser excitante. O futuro para um melhor gerenciamento está lá.

**Texto traduzido por Tatiana Tinoco.**

**Artigo convidado. Aprovado em 15/01/2003.**

## Notas

Texto originalmente publicado na *Academy of Management Learning and Education*, v. 1, n. 1, Set. 2002.

© Copyright 2002 Academy of Management. Todos os direitos são reservados. Nenhuma parte deste artigo pode ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a permissão por escrito da Academy of Management. Para obter autorização, entre em contato com Copyright Clearance Center: [www.copyright.com](http://www.copyright.com).

1. Além dos autores, este artigo representa o trabalho de Kunal Basu, Roger Bennett, Kalyani Gandhi, Ludo van der Heyden, Quy Huy, Hiro Itami, Tadao Kagano, Ramesh Mehta, Kazuhiro Mishina, Rammath Narayanswarmy, Kentaro Nobeoka, Nelson Phillips, Heinz Thanheiser, P. N. Thirunarayana, Oliver Westall, e muitos outros das escolas IMPM.

2. Do inglês, *blended learning*.

3. Esse livro contém outros capítulos desenvolvidos pelos professores envolvidos em cada um dos módulos e várias outras atividades do IMPM (como intercâmbios gerenciais), assim como de participantes e represen-

tantes de empresas com suas reações ao programa. Mintzberg também está finalizando um livro intitulado *Developing managers, not MBAs*, que vai mais a fundo nas questões levantadas neste artigo, incluindo o design e a aplicação do IMPM e seus produtos.

## Referências bibliográficas

FAST COMPANY. Nov. 2000. Disponível em: <<http://www.fastcompany.com>>.

GORDON, R. A. e HOWELL, J. E. *Higher education in business*. New York : Columbia University Press, 1959.

GOSLING, J. et al. *Mindsets for managers*. In press.

MINTZBERG, H. *You can't create a leader in a classroom*. Fast Company, 2000. Disponível em: <[http://www.fastcompany.com/online/40/wf\\_mintzberg.html](http://www.fastcompany.com/online/40/wf_mintzberg.html)>.

MINTZBERG, H. e WESTLEY, F. Decision making: it's not what you think. *Sloan Management Review*, 42, p. 89-93, 2001.

MISHINA, K. The collaborative mindset. In: GOSLING, J. et al. *Mindsets for managers*. No prelo.

PIERSON, F. C. *The education of American businessmen*. New York : McGraw Hill, 1959.

PURVES, S. What companies want for their practicing managers. In: Gosling, J. et al. *Mindsets for managers*. No prelo.

SCHACTER, H. My way. *Canadian Business*, p. 60-6, Oct. 1996.

WESTLEY, F. A progeny of IMPM: a masters for voluntary work. In: GOSLING, J. et al. *Mindsets for managers*. In press.

## Sites indicados

<<http://www.alp-imp.com>>.

<<http://www.imp.org>>.

## Henry Mintzberg

Professor de Estudos Gerenciais na McGill University, em Montreal.

E-mail: [santa@henrymintzberg.com](mailto:santa@henrymintzberg.com)

Endereço: McGill University, Faculty of Management – 1001, Sherbrooke West  
Montreal, Quebec Canada H3A 1G5.

## Jonathan Gosling

Diretor do IMPM e da Unidade de Líderes Estratégicos da Lancaster University Management School, no Reino Unido.

E-mail: [j.gosling@lancaster.ac.uk](mailto:j.gosling@lancaster.ac.uk)

Endereço: Lancaster University, Bailrigg, Lancaster, UK, LA1 4YW.