



ARM - LUIA, 2002 - JAZIEL DA S. LINS, ACRILICA S/TELA

PONTO DE VISTA

O futuro da formação gerencial

Qual o papel das escolas de Administração na formação de gestores capazes de responder à altura aos desafios vivenciados pelas empresas brasileiras, que hoje operam em ambientes competitivos e desafiadores? Para responder a essa questão, a **GV-executivo** convidou quatro renomados professores brasileiros. Entre outros pontos, **Bianor Scelza Cavalcanti**, **Regina Silvia Viotto Monteiro Pacheco**, **Roberto Ruas** e **Suzana Braga Rodrigues**, enfatizam a importância de explorar as características do contexto cultural local, desenvolver competências críticas e estabelecer pontes entre acadêmicos e executivos.

por **Françoise Terzian**

Nos depoimentos a seguir, tomados de importantes acadêmicos brasileiros, é possível observar um forte consenso em torno da convicção de que as Escolas de Ad-

ministração têm papel decisivo no oferecimento de uma formação executiva abrangente, não exclusivamente limitada à prática. Para isso, tais Escolas devem estar preparadas

para formar alianças com as empresas de tal sorte que estas se abram à absorção de novos modelos e abordagens para a solução de seus problemas cotidianos.

Vencendo a ignorância cultural

Regina Silvia Viotto M. Pacheco

Profa. adjunta da FGV-EAESP

Há uma lacuna importante a ser vencida na formação dos gestores brasileiros. Trata-se do desconhecimento da realidade brasileira. O diagnóstico das razões dessa ignorância pode incluir fatores como a pura falta de interesse, o predomínio histórico de modelos, padrões e valores corporativos de outros contextos, notadamente os norte-americanos, a falta de preparo para assimilar e aplicar modelos teóricos ao contexto local e o próprio descompromisso das escolas de Administração com a integração da realidade local em seus programas de formação.

A importância da compreensão da realidade local e de sua integração aos modelos de gestão é sentida até mesmo pelas empresas multinacionais instaladas no Brasil. Primeiro, porque é notório que essa falta de compreensão leva a distorções nos modelos de gestão de pessoas – que são particularmente afe-

Por diversos motivos, que vão da mais pura ignorância até a predominância de modelos vindos do exterior, o gestor brasileiro não conhece a realidade local, o que limita sua compreensão da realidade e dificulta a ação gerencial. Vencer essa lacuna é um grande desafio para as escolas de Administração.

tados pelas variáveis culturais. Segundo, porque o sucesso de processos de transformação organizacional freqüentemente depende da matriz cultural e social em questão. E, terceiro, porque muitos dos modelos de gestão desenvolvidos em solo estrangeiro nem sempre funcionam bem aqui, sendo necessárias adaptações, assimilações e reinterpretações específicas.

Tendo em vista essa lacuna, penso que a principal contribuição das escolas de Administração é apoiar o desenvolvimento de instrumentos de análise e apreensão da realidade brasileira. Elas podem fazer isso de várias formas: primeiro, in-

corporando, em seus programas, temas referentes ao Brasil; segundo, desfazendo mitos e visões preconcebidas sobre o país, em particular sobre as malvistas relações entre os setores público e privado; terceiro, promovendo cursos de formação de sensibilidade cultural; e quarto, desenvolvendo habilidades e competências para gestão de pessoas que se baseiem na integração de elementos sociais e culturais.

Além dessa contribuição, outra que merece destaque é o oferecimento de condições para uma formação executiva baseada na troca de experiências em um ambiente multicultural. É importante que os gestores e dirigentes em formação troquem informações entre si, que discutam casos de colegas que atuem em outras empresas, de setores distintos ou mesmo de especialidades variadas. As universidades corporativas e os cursos *in company*, tão em moda, não conseguem cumprir esse papel, pois de seus programas costumam participar os gestores da mesma empresa, que têm visões de mundo tendenciosamente homogêneas.



ARM - LUIA, 2002 - JAZZEL DA S. LINS, ACRÍLICA/S/TELA - DETALHE

Combatendo a entropia corporativa

*Suzana Braga Rodrigues
Birmingham Business School,
University of Birmingham*

Uma análise do perfil do gestor brasileiro mostra a coexistência de pontos fracos e fortes. Por um lado, esse perfil é caracterizado por um traço imediatista, que atribui pouca importância ao planejamento, e por uma visão míope, que se caracteriza pela falta de sensibilidade para identificar e entender o que acontece em outros lugares do mundo. Por outro lado, o gestor brasileiro é criativo, capaz de agir com rapidez e de sobreviver em um ambiente econômico historicamente instável.

Assim, uma formação gerencial coerente com os novos tempos deveria incluir o desenvolvimento de competências que se somassem aos pontos fortes já consolidados e simultaneamente combatesse os pontos fracos. Entre essas competências, podemos destacar, primeiro, a competência de gerenciar pressões de caráter econômico sem abrir mão de princípios éticos e sociais, tão caros a um país como o Brasil; segundo, de analisar de forma mais abrangente as tendências de médio e longo prazos e usar de forma mais efetiva as ferramentas de planejamento; terceiro, de trabalhar em grupo, mas sem resvalar no paternalismo

ou no fisiologismo típicos da cultura coletivista brasileira; quarto, de avaliar as condições objetivas e implantar ações práticas para que as empresas brasileiras consigam alcançar êxito em mercados internacionais; e quinto, saber transitar em contextos multiculturais, entendendo, definitivamente, que o mercado não se restringe ao Brasil, mas se espalha pelo mundo inteiro.

As escolas de Administração têm papel notório e destacado no preenchimento dessa lacuna de desenvolvimento de competências gerenciais, bem como na intensificação e valorização dos pontos fortes de nossa inteligência gerencial existente. Este é, certamente, um papel de formação. Para tanto, as escolas de Administração devem usar os recursos que têm à sua disposição, como os cursos de graduação e pós-graduação, os seminários, as atividades acadêmicas em conjunto com empresas, e formar um grande laboratório para experimentação de novas idéias, abordagens e modelos práticos, voltados para a realidade das empresas brasileiras.

Cabe notar que as próprias empresas, dentro de suas universidades corporativas, vêm também contribuindo para o desenvolvimento de competências gerenciais. O benefício de tais universidades relaciona-se ao fato de promoverem a criação dos conteúdos programáticos e atividades didáticas a partir de ca-

sos práticos da própria organização.

No entanto, as universidades corporativas, por sua própria natureza endógena, não cobrem todas as questões envolvidas na formação de executivos. Em primeiro lugar, essas universidades devotam-se ao desenvolvimento de habilidades prioritariamente instrumentais, em geral ligadas à própria empresa e à sua cultura. Como resultado, o conhecimento pode ser demasiado restrito, turvando a formação de competências mais abrangentes e inibindo o desenvolvimento da capacidade crítica. Em segundo lugar, a formação fornecida não é capaz de agregar a contribuição de uma visão externa, desvinculada dos vícios e vieses da própria organização. A visão externa é fundamental para a oxigenação dos quadros e para a atualização de competências que permitam aos gestores lidar não apenas com seus problemas “domésticos”, mas também com problemas externos mais amplos.

Por isso, as escolas de Administração devem combater a tendência “entrópica” na formação dos executivos. Tal tendência apresenta como principal efeito negativo restringir o repertório de competências dos gestores àquilo que a própria empresa vislumbra como prioritário para si mesma. Fornecer uma formação abrangente, integrar diferentes referenciais, apresentar uma postura intelectual independente, porém focada na realidade das empresas: essas são algumas atribuições e responsabilidades intransferíveis de nossas escolas de Administração.

As escolas devem apresentar uma postura intelectual independente, porém focada na realidade das empresas.

Promovendo o relacionamento com o mundo corporativo

Bianor Scelza Cavalcanti
FGV-EBAPE

Diversas descrições são freqüentemente associadas ao contexto em que atuam hoje as empresas e os gestores brasileiros. Entre as mais comuns, destacamos a intensidade das mudanças, a globalização, a interlocação intensa entre diferentes campos de conhecimento, a complexa inter-relação entre diversas especialidades profissionais e a sofisticação tecnológica. E essa lista poderia ser estendida quase ao infinito.

Entretanto, um aspecto desse quadro geral merece destaque: o crescimento da incerteza. Na Economia e na Administração, essa é a palavra de ordem do momento. Felizmente, os gestores brasileiros tornaram-se especialistas em interpretar a incerteza e lidar com ela, bem como com a relatividade e com a improvisação. E essa “arte” de sobrevivência é aprendida tanto com o auxílio de boas escolas de Administração como pelo confronto com a prática cotidiana que, em vista de sua instabilidade e natureza tumultuada, exige contínuas interpretações e reinterpretações.

Mas as habilidades do gestor brasileiro não se encerram no domínio da incerteza. Outras competências são igualmente relevantes. A primeira delas é a capacidade de exercer o poder sobre um quadro profissional cada vez mais bem informado, crítico e exigente. A segunda competência relaciona-se à

capacidade de priorizar interesses e exercer a seletividade crítica em um contexto multicultural, marcado pelo acesso fácil e rápido às mais variadas formas de informação.

Como as escolas de Administração podem contribuir para a criação e maturação dessas habilidades e competências? Primeiro, transformando-se em espaços livres e instigantes para a formação eclética de futuros gestores, incentivando, desde o início da formação, uma experiência multicultural, sintonizada com os problemas reais vivenciados pelas empresas. Segundo,

fomentando a produção de pesquisas que tomem como base tais problemas e desafios. Terceiro, fazendo evoluir o conteúdo programático das disciplinas e cursos de tal modo que se integrem ao máximo entre si, impedindo a visão fragmentada dos objetos de estudo. E, por fim, investindo em um intercâmbio rico e contínuo com o mundo empresarial, tanto por meio de estágios de formação e parcerias quanto por intermédio do uso de casos locais, que sirvam de apoio ao desenvolvimento e aplicação de modelos de gestão.



ARM - LUIA, 2002 - JAZIEL DA S. LINS, ACRÍLICA S/TELA - DETALHE

Desenvolvendo competências essenciais

Roberto Ruas
PPGA-UFRGS

O tema das competências vem ocupando lugar de destaque na agenda de executivos e pesquisadores há mais de uma década. A demanda das empresas por competências gerenciais deve ser interpretada à luz de dois fatores. O primeiro fator, mais genérico, relaciona-se com o aumento da competitividade e com a interação com o ambiente socioeconômico, hoje instável, internacionalizado e sujeito a incontáveis variáveis que interferem sobre a rentabilidade da empresa. O segundo fator, de natureza mais específica, refere-se ao segmento em que a empresa atua. Em segmentos dinâmicos, como o finan-

ceiro e o de telecomunicações, por exemplo, a busca por inovações e diferenciação é intensa. Entretanto, em segmentos mais maduros, como o da indústria de papel e celulose, de vestuário, de calçados e construção civil, a busca da máxima eficiência operacional é marcante.

Esses dois fatores colocam desafios importantes para as empresas e, conseqüentemente, para as escolas de Administração. Elas devem estar atentas para o perfil de gestor que estão formando, perfil esse que deve ser composto por um repertório de competências críticas. O tripé formado por competências intelectuais, atitudinais e gerenciais é fundamental.

Embora as escolas de Administração, por meio de seus processos formativos, venham contribuindo de forma significativa para o desenvol-

vimento de competências gerenciais, não há dúvida de que algumas melhorias devem ser implementadas. Entre estas, podemos destacar, primeiro, a necessidade de uma revisão curricular que preveja a inclusão de conteúdos e problemáticas presentes no contexto socioeconômico local e internacional; e, segundo, uma revisão metodológica das práticas de ensino, que deverão compreender estudos de casos de empresas, simulações, estágios e laboratório de solução de problemas. Com essas duas melhorias, nossas escolas certamente poderão aprimorar seu papel como formadoras de massa crítica gerencial para nossas empresas.

Françoise Terzian
Jornalista
E-mail: francoiseterzian@uol.com.br



ARM - MUSICA, 2000 - JAZIEL DA S. LINS, ACRÍLICA S/TELA - MONTAGEM