IMAGEM: KIPPER

ESPECIAL EDUCAÇÃO EXECUTIVA

Mercado de esperanças

A proliferação de programas de formação executiva tem crescido nos últimos anos e mostrado que o fenômeno parece ser mais do que um modismo. Sua emergência depende da fragilidade do sistema de ensino convencional, das mutações no sentido mesmo de educação, das pressões por permanente atualização e das próprias empresas. O artigo analisa, detidamente, as expectativas ou esperanças dos que freqüentam esses programas e o que as instituições lhes têm oferecido.

por **Carlos Osmar Bertero** FGV-EAESP

O que hoje se designa educação executiva é uma imensa variedade de cursos, nos mais diversos formatos e durações, e que não constituem os programas chamados regulares ou que não integrem o ciclo de formação e a pós-graduação acadêmica, entre nós chamada de pós-graduação *stricto*

sensu. Programas regulares, em nosso sistema brasileiro de educação, são o bacharelado (ou graduação), o mestrado e o doutorado. Depois temos a pós-graduação chamada entre nós de *lato sensu*, que envolve cursos designados, genericamente, como especialização. Quando se fala de educação

executiva em Administração, ela se localiza na especialização ao nível de pós-graduação.

É sabido que a educação vem sofrendo grandes alterações, e a educação executiva situa-se entre elas. Primeiramente, ela chama a atenção por ser relativamente nova. Só adquire

A educação executiva surgiu porque a educação nunca termina. Devemos nos educar durante toda a nossa vida, ou pelo menos durante a maior parte dela.

volume e lugar de destaque a partir da década de 80 do século passado. Portanto, estamos nos referindo a algo que não tem mais do que vinte e poucos anos. Seria então cabível indagar as razões de seu aparecimento e expansão.

As razões da busca. Uma dessas razões pode ser o fato de que não se tem mais muita certeza do que seja uma pessoa educada. Até meados do século XX, entendia-se que uma pessoa que cursasse um bacharelado era educada. Não havia pós-graduação, como hoje, e as pessoas que se doutoravam eram necessariamente profissionais da academia, ou seja, professores e pesquisadores.

A partir do final da Segunda Guerra Mundial assistimos, nos Estados Unidos, à criação de cursos de MBA (Master of Business Administration), o qual se apresentava como o principal programa de profissionalização de administradores de empresas. Naquele país, o MBA era visto, e ainda é, como um curso regular de formação e não faz parte da educação executiva.

É esclarecedor observar que os primeiros programas de educação executiva eram chamados de cursos de educação contínua (*continuing education*), pressupondo que a educação não terminava nem no bacharelado

nem no mestrado profissional que era o MBA, mas prosseguia pela vida a fora. Portanto, uma primeira e fundamental razão, da qual todas as demais podem derivar, é que a educação executiva surgiu porque a educação nunca termina. Devemos nos educar durante toda a nossa vida, ou pelo menos durante a maior parte dela.

Outra razão liga-se ao processo de aceleração da mudança, característica das sociedades atuais, onde tudo tende, conseqüentemente, a obsoletar mais rapidamente do que ocorria no passado. Os ensinamentos auferidos nos cursos regulares de formação necessitam ser constantemente revistos, e, para tanto, a volta à escola passa a ser rotineira e necessária.

Das salas de TV às de aula.

A “volta à escola” também pode ser explicada por relativa perda de qualidade no ensino. No passado talvez se aprendesse mais em cursos regulares, dispensando voltas tão freqüentes às salas de aula. Outro argumento importante é a perda da capacidade das pessoas para estudarem sozinhas, ou seja, para desenvolverem uma disciplina intelectual que as leve a se manterem informadas fazendo uso da ampla rede disponível e de livros, revistas e infindáveis *sites* onde a informação pode ser obtida.

Na verdade, muitas das coisas que são lecionadas em cursos de educação executiva podem ser consideradas “*commodities*”, da área e raramente haveria necessidade de freqüentar um curso para obter aquelas informações. Mas, afinal, vivemos no mundo da TV, da Web, dos DVDs, e onde a leitura solitária encolheu. No Brasil, especialmente, temos vários indicadores de que o aluno lê muito pouco e que é possível cursar uma universidade sem jamais ter lido um livro de capa a capa. Lêem-se capítulos, excertos e resumos. Em termos de exercício profissional, pergunte-se a um executivo de sucesso que livros leu sobre sua área de atuação nos últimos três anos, e é bastante provável que se mergulhe no silêncio. Quando freqüentamos um programa de educação executiva, estamos “enturmados” e estamos dispensados de partilhar nossa solidão com algum livro.

E, finalmente, não se pode eliminar uma razão provavelmente muito forte em nosso país: o chamado “credencialismo”, ou simples busca do certificado. O Brasil é um país onde a maioria das pessoas tem do processo educacional uma visão que, sem ofensas, pode ser considerada primitiva. A expansão do ensino de terceiro grau nos últimos 40 anos se deu porque os brasileiros querem diplomas e não necessariamente ser educados.

Essa última atitude não deixou de contaminar a educação executiva, em que há sempre aqueles que buscam os programas simplesmente para obter um certificado, se possível de uma instituição de prestígio, esperando que sua afixação na parede de sua

sala de trabalho possa operar algumas transformações. Evidentemente isso implica também a inclusão do certificado em seu currículo profissional.

Efeito sistêmico. Como parte integrante de um sistema, as empresas passaram a adotar essas idéias e a estimular a educação executiva de várias maneiras. Envia, muitas vezes pagando, seu pessoal executivo para cursos de educação contínua; contratam programas junto a instituições que os oferecem, e não raramente acabam por exigir que seus executivos reservem determinado número de horas anuais para que se “reciclem”.

As escolas de administração de empresas nos Estados Unidos passaram a desenvolver programas de educação executiva em adição aos cursos de graduação e ao MBA por ser atividade extremamente atraente financeiramente. Para os cursos regulares, ainda se pode levantar a questão do interesse e da vocação social de instituições educacionais, o que acaba por funcionar como inevitável freio ao valor das taxas escolares cobradas. O mesmo não ocorre com a educação executiva, na qual o que se paga às escolas de administração de negócios sai ou das empresas que enviam seus executivos ou do bolso deles próprios como parte de um processo de aprimoramento profissional ligado ao desenvolvimento de carreiras.

Portanto, o profissional paga, por si próprio, para que haja um avanço em sua própria carreira, não havendo justificativa para que as taxas de cursos de educação executiva sejam de alguma forma subsidiadas. Isso acaba

resultando em grandes receitas para as escolas e também para os professores que se dedicam a lecionar em programas de educação executiva.

Expectativas irrealistas. As razões anteriormente apontadas para a corrida rumo aos programas de formação executiva são acompanhadas de determinadas expectativas, algumas realistas e outras nem tanto. Na prática, essas expectativas são objeto de constante preocupação da parte dos professores e coordenadores daqueles

programas. Vejamos algumas das mais corriqueiras.

Habitualmente, as expectativas de boa parte dos participantes são elevadas e, com frequência, pouco realistas. A imagem positiva e a reputação da organização que oferece os programas, e a impressão de que se encontrará uma solução para muitos problemas profissionais e indagações sobre os negócios de parte dos participantes, ajudarão na construção de expectativas que muitas vezes não são razoáveis, nem mesmo realistas.

Outro ponto importante é que, de uma perspectiva do consumidor, somos, em geral, mais exigentes e rigorosos na avaliação de serviços do que na avaliação de bens. Julgamos com maior severidade a consulta médica, o atendimento do dentista, a aula do professor e a qualidade de um curso do que as qualidades de uma geladeira, de uma poltrona ou de um aspirador de pó. Na verdade, talvez os serviços, mais intimamente dependentes do desempenho e da interação humanas, sejam mais vulneráveis e frágeis do que produtos projetados e fabricados com maior impessoalidade.

Com essas ressalvas em mente, podemos dizer que as expectativas dos participantes envolvem atualização de conhecimentos ou “reciclagem”. É o argumento mais incidente para a educação executiva em administração e também para a expansão da especialização (*lato sensu*) no sistema educacional. Isso se deve ao fato de que os conhecimentos envelhecem, perdem atualidade e relevância mais rapidamente do que no passado, e também porque se imagina que o conhecimento é cumulativo e que, atualmente, a velocidade de acumulação e a quantidade acumulada é maior do que em outros tempos.

Outra expectativa das pessoas que freqüentam programas de educação executiva é a busca da obtenção de instrumentos que possam ser aplicados imediatamente em suas tarefas correntes na empresa. Aqui temos o aspecto instrumental. Uma crítica generalizada que se faz à educação em nossos dias é o distanciamento

entre o que a escola ensina e o que a prática profissional exige. Na verdade, isso tende ainda a ser realçado pelo fato de que a educação deixou de ser entendida como um processo de enriquecimento pessoal, de cultivo da inteligência e da sensibilidade, para ser considerada uma etapa precursora e preparatória para nossa inserção na estrutura ocupacional da sociedade.

Portanto, a busca de instrumentos de atuação, que não foram fornecidos em cursos anteriores de graduação, passa a ser esperada de programas de educação executiva. Essas expectativas, e a busca de instrumentalização, podem ainda ser desencadeadas por promoções na empresa – em que novas tarefas são atribuídas ao participante ou quando a empresa, por força de algum processo de mudança, passa a demandar de seus executivos o domínio de instrumentos de gestão que ainda não possuem.

O que é oferecido. Devido à sua atratividade, o mercado de formação executiva gerou uma grande corrida das escolas de Administração, materializada em um igualmente grande número de programas e direcionamentos. Esse mercado é atraente não apenas do ponto de vista financeiro, mas também pelo fato de ser uma forma de aproximação e construção de relacionamentos com o mundo dos negócios – do qual evidentemente dependem as escolas.

Os cursos oferecidos procuram oferecer algumas informações sobre os assuntos tratados, mas evitando sempre o que se chama de teoria.

Estas são esforços de explicação ou de generalização. São de pouco apelo aos profissionais de Administração. Ser um docente teórico em educação contínua é má avaliação na certa. Se alguma menção for feita de teoria, é conveniente mostrar logo suas aplicações – sob pena de se poder estar divagando. Os cursos de educação executiva não são espaços para a reflexão, a crítica ou a tentativa de construir modelos. Nada de experimental deve ser apresentado. Os programas devem oferecer coisas “prontas”.

Outra linha de ofertas de programas de educação executiva é constituída por cursos que tratam de temas da “atualidade”. Isso pode variar muito: há temas da atualidade que se tornam clássicos mas que, não obstante, permanecem no repertório. Porém, esses são poucos. A maioria dos temas de atualidade acaba por cair na categoria dos modismos e tem vida intensa e brilhante, mas curta. Atrai muitos participantes, mas logo deixa de despertar interesse.

A administração está cheia de temas desse tipo. Alguns exemplos: orçamento base-zero, administração por objetivos, reengenharia, administração do tempo, excelência em gestão, gestão do conhecimento. No momento, coisas voltadas à sustentabilidade e responsabilidade social começam a ser assuntos da moda. Mas só o tempo dirá se vão se tornar clássicos. Na verdade, os modismos decorrem, inevitavelmente, da fragilidade científica da administração como um todo e das grandes pressões geradas pela busca de resultados imediatos.

Cursos supletivos. Outra importante linha de oferta são cursos que chamaríamos de “supletivos”: visam a suprir lacunas de formação de pessoas que, embora sendo profissionais de sucesso e em ascensão na carreira, não tiveram uma educação escolar e formal em Administração.

São pessoas que não foram para a universidade. Se para lá foram algum dia, cursaram áreas que só tangencialmente tinham alguma relação com a Administração. Aqui é o caso primeiramente dos engenheiros, que constituem o maior grupo. De fato, a maioria dos administradores “de prática” em nosso país é, ainda, formada por engenheiros, apesar da proliferação endêmica de cursos de graduação em Administração. Estima-se que 15% das matrículas no terceiro grau sejam ocupadas por estudantes de Administração no Brasil.

Os cursos de natureza supletiva são os voltados para as áreas funcionais tradicionais de Administração e ainda ocupam espaço importante, às vezes decisivo, na oferta de muitas instituições. Tome-se como exemplo, em São Paulo, os MBAs da FIA (Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo). Trata-se de programa bem avaliado pelo mercado e que oferece programas por áreas funcionais, como Gestão, Recursos Humanos, Finanças, etc. O mesmo poder-se-ia dizer de programas de MBA da Fundação Getúlio Vargas – mediante sua marca FGV Management.

Métodos e “recursos”. “Cases” são sempre oferecidos em cursos de educação executiva. É uma metodo-

Os cursos de educação executiva não são espaços para a reflexão, a crítica ou a tentativa de construir modelos. Nada de experimental deve ser apresentado. Os programas devem oferecer coisas “prontas”.

logia de instrução clássica em Administração, remontando ao início do século XX e com a marca registrada da Harvard Business School. Parece que os estudiosos e praticantes de Administração não se fatigam de cases, e estes continuam a ser um sucesso hoje como há quase um século.

Contudo, embora os cases permaneçam, a maneira de lidar com eles e tratá-los em salas de aula mudou muito. Atualmente, eles são apresentados como exemplos e para ilustrar algumas teorias. Primeiramente, são muito raros cases de fracassos. Buscam-se cases de empresas bem-sucedidas e de alta visibilidade. Fica implícito que, se as empresas são bem-sucedidas, suas práticas de gestão são recomendáveis porque se provaram acertadas, e reforça-se sua natureza exemplar. Não importa o conteúdo do curso. Cases são sempre bem-vindos. Os participantes os apreciam e os professores também gostam de utilizá-los.

Mas a oferta fundamental e muito importante em educação executiva são os professores. Afinal, continuamos a falar de escolas e cursos – e aí não se podem evitar os professores. Mas nada que se assemelhe ao caricatural “mestre-escola”. Os professores que entram numa sala de executivos devem ser capazes de falar a linguagem

deles e não a da academia em seus momentos de defesas de teses e produção de material considerado acadêmico. É necessário empatia para com eles e com o mundo em que vivem, ou seja, o dia-a-dia das empresas.

A vida da maioria daquelas pessoas não é fácil. Não vieram aos programas de educação executiva para ser ensinadas, como se fossem alunos de cursos regulares de graduação, mas para serem consideradas e respeitadas. É primordial, pois, dar a elas o que esperam lhes seja dado. Por mais estranho que possa parecer aos que detêm uma concepção tradicional da educação, os participantes não são considerados alunos, mas clientes. Se lá estão, é porque o fizeram livre e espontaneamente. E, naturalmente, não se pode obrigar que lá continuem ou que retornem se não tiverem encontrado algo que os tenha auxiliado na solução de problemas da vida profissional.

E aos professores que participam ou àqueles que desejam se tornar professores de programas de educação executiva, deve-se advertir que nunca esperem excelentes avaliações. Elas poderão ser majoritariamente favoráveis ou desfavoráveis, mas nunca haverá unanimidade na avaliação do professor como tendo apresentado um bom desempenho. As avaliações

sempre mostram críticas severas, mesmo daqueles que são verdadeiras “estrelas” em salas de aula para executivos.

O futuro. Sendo tão importante para a educação em Administração e para as escolas de Administração, cabe refletir e indagar sobre as perspectivas da educação executiva. Repetindo uma questão já feita anteriormente neste artigo, noutro contexto: a educação executiva veio para ficar ou se trata de modismo e, conseqüentemente, de algo passageiro no mundo da educação?

A primeira consideração a ser feita é que a educação executiva resultou de uma grande demanda que partiu da comunidade de negócios. Não se pode dizer que escolas de Administração não tenham desempenhado e ainda não desempenhem papel importante divulgando e estimulando profissionais a buscarem programas de educação executiva. Mas não seria possível estimular a demanda se, da parte das pessoas, não houvesse algum interesse.

Desenvolveu-se, a partir da segunda metade do século passado, uma grande demanda social para que as universidades e as faculdades e escolas que as integram se tornassem socialmente mais sensíveis. Afinal, as universidades, especialmente as públicas, pareciam e ainda em boa medida parecem corporações de ofício em que os professores e funcionários estão mais interessados em si mesmos e em suas carreiras do que nas demandas e necessidades da sociedade. Dessas pressões surgiu

a idéia de uma universidade mais voltada aos interesses da sociedade e que procurasse romper a clausura servindo a comunidade. A educação executiva estreita relações com a comunidade de negócios da qual as escolas de Administração necessariamente dependem por diversas razões.

Do lado das escolas, a educação executiva acabou por transformar-se em importante fonte de receita. Em nosso país, a maioria das instituições privadas de ensino adotou um modelo de negócio em que os serviços educacionais são prestados mediante um pagamento que deve cobrir os custos e ainda fornecer um resíduo ou lucro, que é a remuneração do investidor. Portanto, trata-se de um modelo empresarial em que até mesmo os cursos de formação, como a graduação, e os de pós-graduação (mestrado e doutorado) devem funcionar superavitariamente.

Finalmente, cabe a observação de que a educação executiva pode até ser uma forma de educação de vanguarda. Isso porque se operou uma grande transformação nas sociedades atuais sobre os propósitos da educação. Tradicionalmente, a educação foi um fenômeno de elite. Educar-se, até mesmo a simples alfabetização, era reservado a uma parcela irrisória da população. A proposta de alfabetização universal surge com a Revolução Francesa e ainda se encontra em processo de universalização em nossos dias. Mas não se parou na educação básica.

Atualmente se espera que todos tenham a oportunidade de prosseguir

até os bancos universitários. A educação, de um lado, massificou-se e, de outro, mudou seu direcionamento. De algo reservado e direcionado para poucos, e vista como o apanágio de uma minoria que deveria cultivar a inteligência, a sensibilidade, e adquirir erudição, sem necessariamente desenvolver habilidades práticas, a educação foi gradativamente se transformando em instrumento de inserção na estrutura ocupacional da sociedade. Dessa maneira, tornou-se instrumento importante para a mobilidade social ascendente. A educação – e aqui se insere a educação executiva – passou a ser o grande instrumento para aumento de renda e reclassificação social daqueles que não possuíam patrimônio. A educação passou a ser o patrimônio.

Por essa razão, a educação executiva parece estar longe de ser um modismo. Veio para ficar por um bom tempo. Pode ter problemas. Pode ser de qualidade inferior quando explorada de maneira inescrupulosa. Mas não há como rejeitá-la em bloco. Os que estão no mundo da educação para administradores têm que considerá-la como integradora de um processo que começa com a formação na graduação e se prolonga posteriormente.

Carlos Osmar Bertero

Professor do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP

Doutor em Administração pela Cornell University

E-mail: Carlos.bertero@fgv.br