

# **FORMAÇÃO DE EXECUTIVOS NO BRASIL: UMA PROPOSTA**

Luiz Carlos Bresser-Pereira

Artigo publicado em *O Estado de S.Paulo*, edição de 25.4.76, sob o título “Os erros da formação de executivos”.

Não vou salientar a importância da formação de executivos no Brasil, o tema é demasiado óbvio e só nos levará a repetição de lugares comuns. A sociedade industrial é uma sociedade de grandes organizações. São grandes empresas públicas ou privadas, são grandes escolas, grandes hospitais, grandes institutos de pesquisas; é o grande Estado moderno. São todas as organizações burocráticas que, seja devido a economias tecnológicas de escala crescentes, seja devido ao simples crescimento das tarefas a serem cumpridas, vêm se tornando cada vez maiores e mais complexas.

Ora, quanto maiores e mais complexas forem as organizações, maior será o número de executivos necessários, maior será a exigência da competência técnica para os mesmos.

Os executivos profissionais são os tecnoburocratas que ocupam as posições de comando nas organizações modernas. Ocupam seus cargos em função de um pressuposto de competência técnica ou de capacidade profissional. São absolutamente imprescindíveis para a condução destas grandes organizações – o que os leva a obter um poder crescente na sociedade e a se apropriarem de uma parcela também crescente do excedente econômico, através do recebimento de ordenados cada vez mais elevados. A eficiência e, portanto, a taxa de desenvolvimento do país, dependem de sua competência profissional, que, por sua vez, justificaria seu poder e sua elevada ou mais precisamente, sua excessiva remuneração quando comparada com os salários dos trabalhadores.

Entretanto, nada garante que esses executivos, sobre os quais há um pressuposto de competência técnica, sejam realmente competentes. Muitas vezes a realidade é exatamente a oposta..

O pressuposto de capacidade profissional dos executivos está geralmente baseado em uma certa experiência administrativa e na ostentação de um diploma de bacharel ao qual se adicionam vários certificados de cursinhos rápidos de administração. Há alguns anos os cursos de graduação eram geralmente de Engenharia ou Direito. Hoje há um número crescente de diplomados em Economia e Administração. Os cursinhos rápidos são os mais variados. São geralmente noturnos. Os mais afortunados podem realizá-los durante alguns dias em um belo hotel de turismo, se possível com a participação de professores estrangeiros.

A precariedade desse tipo de formação profissional é evidente. Nada temos contra os cursinhos rápidos. Se ensinados por professores capazes podem ser muito úteis. Mas não são cursos de formação de executivos. São cursos de atualização. Fazem parte do processo de treinamento contínuo de executivos. São uma forma de manter os administradores permanentemente em dia com as novas técnicas e tendências no campo da administração. É impossível, entretanto, imaginar a formação propriamente dita de um executivo através desses cursos.

A formação de executivos através de cursos de graduação, embora aparentemente mais adequada, vem se revelando amplamente insatisfatória. Os cursos de Engenharia embora geralmente tenham boa qualidade no Brasil, apresentam currículos inteiramente inadequados. Visam formar técnicos, não administradores. Tem a vantagem de dar aos alunos uma boa formação matemática. Ajudam também a treinar a capacidade analítica dos futuros administradores. E quando se trata de engenharia de produção, fornecem ainda alguns elementos adicionais na área de produção industrial e do emprego de métodos quantitativos para a tomada de decisão. Deixam, entretanto, amplas áreas da administração sem qualquer cobertura, e são inteiramente omissos na formação básica dos alunos em ciências sociais. Além de não aprender teoria das organizações, marketing, contabilidade e finanças, o engenheiro não estuda matérias essenciais para um administrador, como Economia, Sociologia, Psicologia e Ciência Política.

Os currículos das escolas de Economia são menos desajustados, e os das de administração seriam, em tese, ideais para a formação de executivos. Entretanto, temos dois problemas básicos. Em primeiro lugar, o nível desses cursos é geralmente muito deficiente. No Brasil não faltam escolas de Administração e Economia. É barato instalá-las. É geralmente lucrativo operá-las. Mas a qualidade do ensino nelas ministrado é via de regra extremamente deficiente. Mesmo as escolas federais ou estaduais geralmente não

fogem a esta norma. Soma-se a isto o fato de que os alunos mais capazes também preferem as escolas profissionais tradicionais - Engenharia, Direito e Medicina — ou então as escolas onde se ensinam as ciências puras. O resultado é, salvo algumas conhecidas exceções, um nível de aproveitamento acadêmico inteiramente insatisfatório.

Entretanto, se por acaso o nível dessas escolas fosse mais elevado, teríamos ainda um grave problema: os cursos de graduação não são também a forma ideal para formação de executivos. Administração não é uma ciência, nem uma técnica. É uma prática. É uma forma de encarar os problemas administrativos. É uma somatória de conhecimentos sobre o funcionamento das organizações, sobre o mercado, a economia e a sociedade em que eles operam, sobre as técnicas de gestão e controle das organizações, e sobre as atitudes geralmente mais adequadas em relação aos problemas administrativos. Ora, esses conhecimentos substantivos, estas técnicas de gestão e estas atitudes administrativas não estão definidas nem sistematizadas com precisão. Por isso, são muito melhor assimilados quando os alunos já possuem uma base humanística e matemática sólidas, quando já têm uma certa maturidade e experiência de trabalho em organizações burocráticas.

Os cursos de pós-graduação são assim a forma ideal de formação de executivos. Nos Estados Unidos os administradores profissionais são formados nos programas de Mestrado em Administração de Empresas. Duram 1 ano e meio a 2 anos em tempo integral e de 3 a 4 anos em período noturno.

Estes mestrados são estritamente profissionalizantes, ainda que muitas vezes ensinados em um alto nível de abstração teórica. Evitam as chamadas disciplinas práticas, os cursos de como fazer. Procuram fornecer conhecimentos básicos, desenvolver capacidade de tomada de decisão, ensinar algumas técnicas mais gerais, e transmitir a ideologia dos administradores profissionais. Não exigem teses ou dissertações, e cada vez mais tendem a eliminar os exames gerais. Limitam-se aos exames em cada disciplina.

No Brasil o desenvolvimento desses cursos encontrou um curioso obstáculo. A visão elitista e anti-profissionalizante dos educadores brasileiros levou-os a definir os cursos de mestrado de forma adequada para as ciências puras, mas incompatível com as necessidades de formação de administradores. Exige-se uma dissertação e um exame geral, imaginam-se cursos para muito poucos alunos, cursos em que a relação professor-aluno seja muito elevada, permitindo orientação individual. Não existe a proibição formal dos cursos noturnos, mas na prática não são admitidos mestrados desse tipo.

O MBA (Master of Business Administration) americano é um curso final de formação de executivos; o mestrado brasileiro é uma etapa do doutorado destinado a formar primordialmente alguns poucos professores e pesquisadores. O modelo americano forma um grande número de administradores de alto nível que a economia de seu país exige. Nosso modelo forma um pequeno número de professores, que em seguida terão pouca eficiência na formação de executivos necessários para a economia brasileira.

Existe, sem dúvida, a possibilidade de oferecimento de cursos de especialização em nível de pós-graduação. Diversas escolas oferecem cursos dessa natureza no Brasil, mas sua duração é, em geral, insuficiente. E não tendem a fornecer uma formação integrada das diversas áreas administrativas.

Poderíamos, entretanto, imaginar sem muito esforço o desenvolvimento de um modelo de curso de pós-graduação para formação de executivos, basicamente nos moldes dos mestrados norte-americanos, depois de feitas as devidas adaptações para a realidade brasileira.

Este modelo de curso deveria ter uma duração mínima de um ano e meio em tempo integral ou de dois anos e meio em tempo parcial, noturno. Deveria estar aberto a alunos formados em qualquer curso de graduação. O importante é o nível intelectual e cultural do candidato, não seus conhecimentos específicos em áreas administrativas e correlatas. Estes conhecimentos podem ser dados de forma intensiva no próprio curso. No planejamento do currículo dever-se-ia partir do pressuposto de conhecimentos nulos em administração geral, contabilidade, finanças, economia, marketing e produção, e iniciar o curso com estas matérias. Em seguida, permitir-se-ia uma certa especialização pelas áreas funcionais da administração. A filosofia geral do curso, entretanto, deverá ser de integração das áreas funcionais, e não da especialização.

Na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas já existe um curso de pós-graduação dessa natureza há mais de 10 anos. É um curso de formação de administradores de alta qualidade. É noturno, de forma que os próprios alunos, às vezes parcialmente subsidiados pelas empresas, podem pagá-lo. Isto torna um curso dessa natureza socialmente barato. Independe de verbas governamentais para pagar taxas escolares e bolsas para alunos. Os próprios beneficiários continuam trabalhando e pagam o custo do curso. Em um país em que não existem verbas abundantes para a educação como o Brasil, a fórmula que estamos propondo é particularmente adequada.

Um modelo de curso dessa natureza deveria ser regulamentado e em seguida fortemente estimulado no Brasil. Os seus formandos deveriam poder registrar-se como técnicos de administração, nos Conselhos Regionais de Administração. O status do curso deveria ser definido como sendo claramente superior ao dos cursos de graduação. A denominação ideal para esses cursos seria a de Mestrado Profissional em Administração, e coexistiria com o atual Mestrado em Administração orientado para formação de professores e pesquisadores.

Um esforço concentrado no sentido de desenvolver cursos desse tipo nas universidades brasileiras, a partir da decisão das autoridades federais em educação sobre o assunto, seria um passo decisivo para o desenvolvimento da formação de executivos no Brasil.

A regulamentação governamental dos Mestrados Profissionais em Administração, através de um parecer do Conselho Federal de Educação e de uma emenda à Lei 4769/65 que regulamenta a profissão dos administradores, é necessária por diversas razões. Em primeiro lugar a concessão de um diploma de mestre e registro profissional só é possível nestas condições. Conceder o diploma é importante, na medida em que ele se constituirá em documento de habilitação profissional. Mesmo em países em que certificados são menos importantes do que no Brasil, eles não deixam de ser significativos nos passos iniciais dos administradores na empresas.

Por outro lado, na medida em que se concede o Mestrado Profissional em Administração é preciso garantir-se a qualidade dos cursos. Por isso o parecer do Conselho Federal de Educação, estabelecendo currículo mínimo, horas mínimas de aula (aproximadamente 1600), habilitação dos professores, é requisito para credenciamento dos cursos, é essencial.