



## **EMPRESAS RESILIENTES: O DESAFIO DA EDUCAÇÃO EXECUTIVA NO BRASIL**

### **Resumo**

Com o objetivo de identificar as metodologias de ensino voltadas à educação executiva brasileira no sentido de compreender as exigências impostas pelo mercado de trabalho no tocante a formação de seus gestores, realizou-se uma pesquisa qualitativa documental. Baseada nos sítios oficiais de instituições de ensino voltadas para a qualificação executiva, e também nas informações públicas referentes às universidades corporativas, depreende-se que há um público composto por aqueles que buscam qualificação para o próprio desenvolvimento profissional e outro, que é levado à qualificação dentro das próprias empresas. Estas visam a transmissão direcionada de conhecimento aliado aos valores e conduta da própria organização, e apresentam elevado nível de exigência. Com o objetivo é desenvolver os profissionais para que cresçam e permaneçam no mercado, tanto as universidades corporativas quanto as instituições de ensino independente, apresentam metodologias semelhantes que se demonstram eficazes para os profissionais e empresas. Frente aos desafios do mundo corporativo, profissionais qualificados é recurso necessário às soluções inovadoras. Seja com relação a custos, a produtividade, comunicação, tecnologia, gestão de pessoas ou qualquer outra área, a educação executiva se mostra de fato colaborando para que as empresas desenvolvam sua resiliência, perdurando no mercado em que atuam e contribuindo para o desenvolvimento regional.

**Palavras-chave:** Educação Executiva; Resiliência Empresarial; Desenvolvimento Regional.

### **RESILIENT ENTERPRISES: THE EXECUTIVE EDUCATION CHALLENGE IN BRAZIL**

#### **Abstract**

In order to identify teaching methodologies focused on Brazilian executive education to better understand whether companies are satisfied with the training of their managers, there was a documentary qualitative research, based on the official sites of focused education institutions for qualifying executive. Be focused on the general public, which seeks qualification for the broad professional development or order directed the transmission of knowledge combined with the values and conduct of the organization itself, which aims to develop professionals to grow and remain in the company, such institutions have similar methodologies that demonstrate effective for professionals and companies. Among the challenges of the corporate world, the executive education appears as one of the factors for companies to develop their resilience, lasting on the market in which operates and contribute to regional development.

*Key words: Business Education; Enterprise Resilience; Regional Development*

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo corporativo não se apresenta muito confortável em nenhuma parte do planeta. A *tal* globalização parece ter eliminado do mapa os mercados promissores, aqueles enredados por otimismo e esperança. A impressão que se tem ao assistir qualquer noticiário ou ler um jornal, é que crises estalam a todo o momento nas áreas econômicas, financeiras, políticas, educacionais, religiosas e sociais. Tanta instabilidade gera, sem dúvida, enormes desafios para a longevidade empresarial.

Neste contexto, há que se analisar o comportamento dos indivíduos que, em grande proporção, têm também apresentado um momento de crise moral. Diversos escândalos ao redor do mundo assolam empresas, países e/ou governos, salpicando na sociedade focos de indignação, vergonha, revolta, mas também descrença, desânimo, desconfiança. Percebe-se um individualismo exacerbado, muita competitividade e pouca colaboração entre as pessoas.

Noticiários brasileiros estão desgastando o termo “crise sem precedentes”. Governadores de estado, ministros da justiça, a Procuradoria Geral da União, a Polícia Federal, a Agência Nacional de Águas e muitos outros, frequentemente iniciam seus comunicados à imprensa utilizando-se desta expressão como uma desculpa para todas as mazelas que serão anunciadas ao longo das entrevistas.

O que está acontecendo? Tudo isso é apenas reflexo de uma ágil rede de comunicação que na última década trouxe o “tempo real” para todas as nossas conquistas, decisões, insatisfações ou frustrações, expondo tudo e todos que antes se mantinham preservados e até escondidos, ou a humanidade piorou mesmo, e muito? Obter essa resposta não é nem de longe o objetivo deste estudo, mas refletir na pergunta muitas vezes traz luz a um caminho antes obscuro.

De fato, verifica-se nos dias atuais o esplendor da era tecnológica, que nos traz a livre circulação da informação e do conhecimento sobre todas as áreas e pessoas. De forma até democrática, cabe a cada um decidir o que incluir nesta rede de comunicação e também o que dela extrair. Talvez este seja o maior desafio da sociedade da hipercomunicação, tão bem descrita pelo jornalista Leandro Marshall em seu texto publicado no Observatório da Imprensa (2014).

Definir o que, quando, onde ou de que maneira divulgar uma notícia, fato ou ideia talvez seja ainda mais desafiador para as organizações empresariais, que se veem obrigadas a constantemente estarem atentas a sua imagem perante o mercado, do que para o indivíduo, que relaxa por às vezes ver seus deslizes perdoados, dada a sua qualidade humana.

Neste sentido, apresenta-se como uma questão relevante buscar compreender como as empresas brasileiras se preparam para superar tamanha diversidade de crises enquanto seus funcionários podem estar “perdidos” no fluxo de informações que os abalroa a cada minuto. Envolver as pessoas para que se unam ao redor do mesmo objetivo, de forma comprometida e duradoura passa pelo compartilhamento de informações, pela transparência nas relações, por dar autonomia e responsabilidade às pessoas, e isso só é possível nas relações que se estabelecem com equipes qualificadas, capacitadas e íntegras.

É inegável que, em qualquer área de atuação, investir na qualificação profissional, técnica ou comportamental, é positivo e tende a trazer bons resultados para a empresa. Neste estudo busca-se compreender que recursos as organizações no Brasil estão utilizando para qualificar seus gestores executivos de forma a sobreviverem a tempos tão duros. A questão que se coloca de forma pontual é: *o formato da atual educação executiva*

*brasileira compreende as exigências impostas pelo mercado de trabalho no tocante a formação de seus gestores?*

A questão acima orienta esse trabalho de pesquisa por se acreditar que a educação executiva é um dos fatores que contribui para a Resiliência Empresarial, tema ainda pouco explorado no âmbito acadêmico, mas de extrema relevância não só para o desempenho das empresas, mas também para o desenvolvimento regional, que tem no nível de atividade empresarial um fator determinante.

Define-se como objetivo deste artigo, identificar as metodologias de ensino voltadas à educação executiva brasileira. Para tanto, na sequência desta introdução (seção 1) está a fundamentação teórica (seção 2), onde são abordados os conceitos de empresa resiliente, desenvolvimento regional, aprendizagem gerencial, cursos de formação executiva e universidades corporativas. Apresentando-se como uma pesquisa bibliográfica e documental, tem o método descrito ao longo da seção 3. Expõe-se os resultados e sua relação com o referencial teórico na seção 4, e por último, na seção 5, o leitor encontrará a conclusão do artigo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Empresas resilientes e o desenvolvimento regional**

Advindo das ciências exatas e aos poucos encampando diversas áreas do conhecimento, o conceito de resiliência sempre dirá respeito à capacidade de recuperação. No âmbito corporativo, Yossi Sheffi em seu livro *The Resilient Enterprise* (2007) defende que empresas resilientes são aquelas que investem na habilidade de retomar rapidamente suas atividades planejadas após passarem por uma ruptura e ainda garantir que seus clientes sejam minimamente afetados por tal episódio.

Considerando-se que diariamente se verificam rupturas ao planejamento de qualquer empresa, para Sheffi (2007) o foco deve estar na correta avaliação da vulnerabilidade organizacional, que se dá analisando a combinação entre sua probabilidade de ocorrer e a severidade de suas consequências.

Quanto maior o espaço deixado junto ao cliente, maior o risco deste mesmo espaço ser ocupado por um concorrente que, ou não foi afetado pela mesma crise ou estava melhor preparado para superá-la e o fez mais rapidamente.

Ainda para Sheffi (2007), a empresa estará mais vulnerável quanto maior a probabilidade de uma ruptura ocorrer e mais severa for sua consequência, mas os fatores que podem levar a esta situação, em regra, recebem a necessária atenção e são devidamente tratados no planejamento estratégico da empresa. Por outro lado, a negligência com que são tratados os eventos que possuem baixa probabilidade de ocorrência expõe a organização a um enorme risco, pois caso ocorram, poderão devastar a empresa afetando drasticamente sua relação com o cliente. Em sua abordagem, os processos são o foco da atenção e devem sempre indicar uma alternativa para cada possibilidade de falha.

Apresentando outra linha de raciocínio, Varella (2012) entende como empresa resiliente aquela com maior capacidade de inovação, versatilidade e flexibilidade, focando, assim como Carmello (2008), no comportamento humano para seu desenvolvimento.

A pesquisa norte americana da Booz Allen Hamilton (*Harvard Business Review*, 2005 apud Carmello, 2008) classifica o tipo resiliente como o mais saudável das organizações e a define como aquela que “possui alta capacidade de ajuste a mudanças no

mercado externo, mas é focada e alinhada em torno de uma estratégia de negócio coerente”.

Aumentando a complexidade do conceito, temos ainda Lobato (2013) creditando a resiliência empresarial aos processos de gestão e seus desdobramentos. O enfoque ao gerenciamento se apresenta então como mais um dos pilares que sustentam essa nova proposta de entendimento da resiliência das empresas, agora voltado para a área da administração e que muito pode contribuir para o desenvolvimento regional.

Santos et al. (2012) auxiliam, para o melhor entendimento do conceito de desenvolvimento regional, quando apresentam sua multidimensionalidade e a percepção de que as dimensões econômica, política, social e ambiental precisam ser complementares e não concorrentes.

Na dimensão econômica dá-se destaque ao crescimento econômico que uma região apresenta quando da atividade produtiva e comercial de suas empresas. A dimensão política analisa, dentre outras características, a relação que se estabelece entre países ricos e pobres e os modelos a serem seguidos. É na dimensão social que se avaliará o grau de satisfação das necessidades humanas e na dimensão ambiental que se tratará do uso consciente de toda a sorte de recursos naturais, reconhecendo sua finitude e garantindo um planeta habitável ainda por muitos milênios.

Unindo os dois conceitos, depreende-se que uma empresa só contribuirá para o desenvolvimento de sua região se conseguir superar as crises que fatalmente se apresentarão, perdurando em sua contribuição no tocante às quatro dimensões descritas. Para tanto, há que se contar com um corpo executivo extremamente bem preparado e comprometido com as causas da empresa.

Em algumas situações é até possível encontrar esse profissional “pronto” no mercado, mas na maioria das vezes a organização terá que moldá-lo, burilá-lo e até mesmo formá-lo para que melhor enfrente seus desafios e melhores resultados entregue a companhia.

## **2.2 A formação executiva no Brasil**

### **2.2.1 A aprendizagem gerencial**

Estudar mecanismos e métodos que possam vir a colaborar com a prática da gestão empresarial é uma preocupação que se apresenta de forma significativa dentre indivíduos que têm ou almejam ter uma posição executiva nas empresas e por estas, que vivem o desafio de atrair e reter em seus quadros funcionais os profissionais mais capacitados do mercado. Por ocorrer no ambiente de trabalho, mas também envolver as experiências de cada um e o contexto social, tal aprendizagem vai muito além da dimensão técnica, aliando a esta uma profunda compreensão do contexto da ação profissional, que envolve o desenvolvimento de habilidades, aceitação de mudanças e adequação comportamental (MORAES, SILVA e CUNHA, 2004).

Corroborando a ideia anterior temos que “a aprendizagem gerencial é uma abordagem que procura integrar a educação, a experiência e o contexto da ação gerencial. Suas bases epistemológicas estão enraizadas na Psicologia, na Educação, na Sociologia e na Teoria das Organizações” (SILVA, 2008, p.25).

Por parte do profissional, ao buscar um curso voltado para seu desenvolvimento enquanto gestor organizacional, recomenda-se avaliar os itens listados no quadro 1, elaborado com base no texto de Clarke (2013) publicado no Financial Times, para que a aprendizagem gerencial ocorra de forma integral e de fato resulte em crescimento na

carreira. Há, literalmente, milhares de opções de cursos voltados para a educação executiva espalhados em todo o mundo, cada um apresentando vantagens e desvantagens para alunos dos mais variados perfis. Refletir sobre o que verdadeiramente se pretende com a formação a ser escolhida e também o lugar que se deseja ocupar depois dela, é uma das recomendações que Charlotte destaca em seu texto no sentido de auxiliar na tomada de decisão por este ou aquele programa.

**Quadro 1.** Perfil do programa de formação executiva X Perfil do profissional

Perfil do Profissional	Perfil do Programa de Formação										
	Generalista	Especialista	Graduação Simples	Graduação Combinada (Sanduiche)	Aula Presenciais	Aulas Virtuais	Programas Internacionais	Programas Locais	Período Integral	Foco na Grade Curricular	Foco na Troca de Experiências Pessoais
Convicto em área específica de atuação		X	X			X				X	
Deseja desenvolver habilidades e conhecimentos em diversas áreas do processo de gestão	X			X			X	X	X		X
Tem facilidade para adquirir múltiplos conhecimentos	X			X			X				X
Tem urgência na qualificação			X					X			
Deseja ampliar networking e/ou desenvolver habilidade de trabalhar em equipe	X				X		X	X	X		X
É disciplinado e não depende da "grife" do curso						X					
Ampla disponibilidade financeira				X			X		X		
Disponibilidade financeira restrita			X			X		X			

Fonte: Adaptado de Clarke, C. (2014).

O Quadro 1 indica apenas tendências de escolha e logicamente não relaciona todos os itens, uma vez que há fatores listados que independem do perfil, tanto do curso quanto do aluno. O que se destaca aqui é a necessidade de um autoconhecimento por parte do profissional, aliado a busca de informações quanto às opções de cursos que se apresentam para cada um. Dessa forma se observa condição diferenciada no processo de aprendizagem gerencial quando comparado aos demais, a começar por desenvolver melhor entendimento da escolha feita por parte do aluno, maturidade, e também do conteúdo a ser oferecido por parte das instituições.

### 2.2.2 Histórico dos cursos de formação executiva no Brasil

A chegada das empresas multinacionais ao Brasil, ao longo da segunda metade do século passado, trouxe muitas mudanças ao que até então se conhecia por administração empresarial. Descortinando os princípios da divisão do trabalho, dos valores relacionados à meritocracia, apresentando práticas voltadas aos processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, elas expuseram o despreparo profissional em se vivia e abriam largo flanco para o surgimento de diversas escolas de negócio (WOOD JUNIOR; TONELLI; COOKE, 2011).

Como referência histórica pode-se citar a paulistana Fundação Getúlio Vargas com sua Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV/EAESP) como a primeira a oferecer cursos focados em negócios e gestão no Brasil. A estruturação desses cursos contou com forte parceria de escolas americanas, estabelecendo intercâmbio de professores e, conseqüentemente o padrão americano de gestão, o qual vivenciamos até os dias de hoje.

Além da regulamentação da profissão de Administrador, que data de 1965, também nesse período e sob a mesma influência, surgem algumas iniciativas voltadas para o desenvolvimento de uma mídia especializada que viria a influenciar o movimento corporativo brasileiro. Neste sentido uma das pioneiras foi revista *Exame*, abrindo caminho para outras tantas, inclusive a *HSM Management* que se destaca por sua consistência e vanguarda.

Com a proximidade do novo milênio e dentre todos os seus desafios já mencionados anteriormente, as empresas brasileiras se viram obrigadas a suprir a enorme lacuna da desqualificação profissional para verem preenchidas as vagas cujas exigências não eram atendidas pela grande maioria dos trabalhadores disponíveis. Neste sentido, justifica-se o enorme crescimento da oferta de MBAs e o desenvolvimento de Universidades Corporativas em todo território nacional ao longo dos últimos anos (WOOD JUNIOR; TONELLI; COOKE, 2011).

### 2.2.3 Universidades Corporativas

Como resposta às falhas do sistema educacional, vimos proliferar no Brasil as Universidades Corporativas (UC). Apesar de não se ter um levantamento oficial estima-se que haja mais de 300 delas configuradas pelo país, fora as consistentes iniciativas de cada empresa no sentido de complementar a qualificação de seus funcionários através de práticas regulares de treinamento e desenvolvimento (ROCHA, 2013).

A Associação Brasileira de Educação Corporativa (2015) define este conceito da seguinte forma:

Educação Corporativa é toda e qualquer ação intencional de capacitação de empregados de determinada empresa/ organização/ corporação. A denominação “educação corporativa” é mais recente denotando a evolução da atividade de “treinamento” ou T& D – Treinamento & Desenvolvimento, que a antecede. A rigor, tanto uma como outra, podem assinalar a mesma coisa ou mesma atividade ou área organizacional.

Nota-se que esta nova e mais ampla denominação surge com o entendimento, por parte das empresas, de que a qualificação profissional deve compor as estratégias do negócio, dada a sua relevância para que os funcionários reajam mais rapidamente às mudanças estruturais e de mercado. Sendo assim, sempre se perceberá um desdobramento desta estratégia nas ofertas de qualificação. Como exemplo pode-se citar a Vale, AMBEV, Natura, Bradesco, Tenaris, FIAT, dentre tantas outras que trazem como foco a retenção de seus talentos. Tais empresas valorizam os sistemas de mérito e têm ferramentas muito apropriadas no sentido de avaliação e controle de desempenho, tanto individual quanto em grupo (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA, 2015).

Como sistemas educacionais direcionados para o trabalho as UCs agregam aos conteúdos técnicos a transmissão da filosofia, valores e princípios da empresa. Ao atenderem profissionais dos níveis de gestão, intensificam o desenvolvimento de habilidades e competências para que as estratégias organizacionais sejam efetivadas na prática, garantindo resultados positivos.

As UCs são vistas hoje no mercado como uma vantagem competitiva, pois permitem direcionamento à formação, agilidade e o esperado enfoque no conteúdo. Essa dinâmica garantirá maior eficiência e eficácia ao lidarem com os inevitáveis processos de mudanças aos quais as corporações sempre se inserem.

Podendo também se expandir para além dos próprios muros, algumas UCs envolvem em suas atividades, além dos funcionários diretos, os terceiros e também os parceiros de toda a cadeia de produção. Como destaque neste sentido, tem-se o grupo Fiat com seu instituto de desenvolvimento – Isvor, que há 18 anos nasceu para atender as necessidades do grupo e, com o tempo, por se tornar tão significativa referência, abriu suas portas também para outras instituições.

### 3 MÉTODO

Os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa abordam sua classificação e conteúdo.

Adotou-se a metodologia descritiva, que “se destina a relacionar características específicas de uma determinada população ou fenômeno, a partir das quais podem ser estabelecidas as relações entre as variáveis que compõem o objeto de estudo” (SANTOS; OLIVEIRA; MORAIS, 2010) e optou-se pela abordagem qualitativa por acreditar-se ser esta a que melhor se ajusta ao objeto de estudo. Em consonância com os qualitativistas, acredita-se na importância do olhar singular no processo investigatório, gerando conclusões críveis oriundas da diversidade das fontes pesquisadas e naturalmente despojadas de pré-conceitos frente ao objeto da pesquisa (LIMA, 2008).

A estratégia adotada para sua realização teve por delineamento a pesquisa documental, valendo-se de fontes secundárias onde os dados foram elaborados por instituições confiáveis. Este entendimento é reforçado por Gil (2002, apud SANTOS; OLIVEIRA; MORAIS, 2010) quando coloca que “a pesquisa documental vale-se de materiais que já receberam tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”.

A coleta de dados foi feita com base na análise criteriosa dos sítios de armazenamento da informação e justifica-se sua realização uma vez que possibilita a atribuição de nova importância como fonte de consulta a informações que se encontram dispersas.

A população pesquisada abrange as instituições educacionais brasileiras ministrantes de cursos voltados para a educação executiva e as universidades corporativas, cuja existência está diretamente relacionada às empresas patrocinadoras.

Como delimitação da amostra das instituições de ensino utilizou-se como critério a participação destas no ranking internacional intitulado *Top 70 da Educação Executiva* realizado pelo jornal Financial Times. Para as Universidades Corporativas a referência utilizada foi ter concorrido a premiação CUBIC Award Brasil, realizada pelo International Quality & Productivity Center (IQPC), na Câmara Americana de Comércio, em São Paulo. O IQPC é uma organização internacional de informação empresarial, que avalia diversas corporações em todo o mundo.

Com o objetivo de relacionar os modelos formativos da educação executiva hoje no Brasil com os desafios enfrentados pelas organizações, buscou-se identificar nos sítios das instituições de ensino selecionadas, sua abordagem pedagógica, conteúdo programático e objetivo dos cursos. Nos sítios das UCs, por seu cunho direcionado às estratégias da empresa, focou-se apenas em depreender a abordagem pedagógica e os objetivos traçados.

Para melhor analisar os dados obtidos com esta pesquisa, foram elaborados quadros comparativos que se apresentam na próxima seção.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em maio de 2014 foi publicado o resultado da pesquisa anual realizada pelo Financial Times indicando a participação de 4 instituições brasileiras de ensino executivo em seu ranking - *Top 70 da educação executiva*. A Fundação Dom Cabral (MG), o Insper (SP), a Saint Paul Escola de Negócios (SP) e a Fundação Instituto de Administração – FIA (SP) integram este tão seletivo grupo e por isso são tidas como referência nacional para os demais cursos de formação executiva (G1,2014).

No Quadro 2, apresenta-se um resumo do levantamento feito nos sítios eletrônicos de cada uma das quatro instituições.

Analisando-se o quadro, percebe-se com clareza que as quatro instituições adotam metodologias muito semelhantes na condução de seus cursos, além de terem forte preocupação em ajustarem-se às necessidades das empresas em termos de conteúdo e dos profissionais em termos de prazos. Todas destacam a questão da vivência internacional, promovendo intercâmbio de executivos, se utilizam da metodologia de casos, simulações ou *role plays* (dramatização), sempre visando maior interatividade com o aluno, destacam a importância do uso de ferramentas de *assessment* (gerenciamento e avaliações) e têm como objetivo também o desenvolvimento de *networking* de alto nível.

Com vistas ao atendimento mais direcionado às necessidades particulares das organizações, todas as instituições de ensino pesquisadas apresentam um formato para desenvolvimento ou suporte de estruturas de Universidade Corporativa que muitas companhias buscam desenvolver.

As empresas que optam por este serviço oferecem aos seus executivos não apenas o conhecimento direcionado conforme suas necessidades e estratégias como também uma certificação validada pelo MEC, o que não ocorre se esta formação for integralmente executada pela própria empresa, sem o respaldo de uma instituição de ensino reconhecido.

O critério para a seleção das quatro UCs como amostra do universo pesquisado baseou-se na indicação ao prêmio *CUBIC Award* Brasil e também da pública e notória preocupação com a formação das pessoas demonstrada pelas instituições patrocinadoras.

A Unialgar, localizada em Uberlândia (MG), atua há mais de 15 anos promovendo o desenvolvimento das equipes do grupo Algar, que entende ser este um dos caminhos para aumentar a competitividade dos negócios do grupo. Em 2012, esta foi eleita a melhor Universidade Corporativa do Brasil pelo IQPC; em 2013, ficou em 1º lugar no Prêmio de Excelência em Educação Corporativa – categoria melhor programa e-learning, também pelo IQPC, além de outros. O Grupo Algar atua nos setores de TIC, Agro, Serviços e Turismo.

A *EY University*, primeira universidade do segmento de auditoria e consultoria em negócios do Brasil, vinculada ao grupo Ernest Young - foi eleita pelo IQPC por quatro anos (2009, 2010, 2011, 2013) como uma das melhores universidades corporativas do país. Sua média anual de horas de treinamento por profissional é de incríveis 83 horas.

Ainda em estágio inicial, mas já apresentando resultados consistentes, integrou esta pesquisa a Unibrad – Universidade Corporativa Bradesco, inaugurada em 2013 com o desafio de treinar e desenvolver mais de 100 mil funcionários espalhados por diversas cidades, inclusive fora do Brasil.

Também com destaque no universo pesquisado, apresenta-se a UA -Universidade Ambev. Como uma evolução da original Universidade Brahma, criada em 1995, a UA atende todas as unidades e níveis hierárquicos do grupo, visando promover grande crescimento profissional e pessoal para seus colaboradores e melhores resultados para a empresa, além do fortalecimento da marca.



Como o maior objetivo das UCs é a qualificação voltada às necessidades da empresa patrocinadora, não se verifica por parte destas a preocupação precípua com uma certificação reconhecida pelo MEC, mas se reconhece que o estabelecimento de parcerias neste sentido gera ainda maior valorização à formação oferecida pela empresa.

**Quadro 2.** Comparativo entre as renomadas instituições em formação executiva.

Instituição de Ensino	Cursos Executivos	Perfil do Aluno	Abordagem Pedagógica	Resultados Prometidos
<b>FUNDAÇÃO DOM CABRAL</b>	Executive MBA - Programa de gestão diferenciado, que promove a formação de líderes transformadores e proporciona o desenvolvimento pessoal e da empresa.	Experiência mínima de cinco anos em gestão; experiência profissional mínima de dez anos; vinculado a uma empresa; motivado para o autodesenvolvimento e com conhecimento intermediário em inglês para leitura.	Estruturado em seis módulos em sistema de imersão, intercalados por etapas de aprendizagem a distância, e pela elaboração de um Projeto Empresarial, mescla a teoria e a prática ao longo de todo o curso.	Formação aprofundada em gestão empresarial; Desenvolvimento do indivíduo e da empresa; Networking de alto nível. Capacitação para a liderança; Autodesenvolvimento; Alavancagem de carreira; Tangibilização do conhecimento adquirido e do investimento; Forte conexão com o mundo corporativo.
	Pós-MBA FDC/KELLOGG - Programa internacional focado em conhecimentos avançados de Marketing, Liderança e Negociação.	Exclusivo para ex-participantes do Programa Executive MBA da Fundação Dom Cabral.	Seis dias na Kellogg School of Management – uma das mais importantes escolas de negócios dos Estados Unidos.	Desenvolvimento de conhecimentos avançados nos temas de Marketing, Liderança e Negociação, além de networking internacional de alto nível.
	Módulo Internacional China FDC/CKGSB - uma parceria da FDC com a Cheung Kong Graduate School of Business (CKGSB) - é focado na ampliação da visão estratégica e de liderança dos executivos com atuação global.	Atuais e ex-participantes do Executive MBA da Fundação Dom Cabral.	Programa semanal que inclui uma série de 10 palestras que examinam questões específicas de negócios e economia no contexto da China, além de visitas a empresas e visitas culturais.	Aprender a olhar o mundo através da perspectiva da China; Melhor definição da estratégia global da empresa; Compreender como as mudanças nas políticas econômicas chinesas estão criando novas oportunidades de negócios e como a globalização das empresas chinesas está impactando o mundo.
	Mestrado Profissional em Administração – MPA - oferecido pela FDC em parceria com a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC MINAS	Exclusivo para participantes certificados no Executive MBA da FDC.	Com o aproveitamento dos créditos do MBA FDC, desenvolve-se apenas em 7 módulos mensais, de 3 dias cada e alocando os interesses entre diversas linhas de pesquisa distribuídas entre Estratégia e Marketing e Pessoas, Trabalho e Sociedade	Melhor compreensão do ambiente e das práticas organizacionais com aprofundamento teórico e com base metodológico-científica. Qualificação na atividades de pesquisa científica e docência em nível superior.
<b>INSPER</b>	Diversos cursos de curta e média duração distribuídos nas áreas de estratégia e negócios, finanças, marketing e inovação, gestão internacional, negociação e liderança.	Analisado conforme o curso por meio de um processo seletivo; em geral gerentes e demais participantes da alta gestão.	Projetos aplicativos, uso de cases, simulações e role plays. Programas voltados para o desenvolvimento comportamental fazem uso de ferramentas de assessment para auto e hetero avaliação.	Não declarado no site
	Learning Journeys	Gestores nacionais e internacionais	Programas de imersão em outros países	Não declarado no site
<b>Saint Paul Escola de Negócios</b>	Diversos cursos de curta e média duração, incluindo MBA e pós, distribuídos nas áreas de finanças, contabilidade e controladoria, comportamental, gestão de negócios e de projetos, marketing e estratégia.	Graduados com objetivo de crescimento profissional e experiência mínima definida para cada curso.	Não declarado no site	Capacitação definitiva em temas fundamentais, relevantes e avançados pertinentes ao curso escolhido; preparação para assumir posições estratégicas e de destaque em grandes corporações; desenvolvimento de networking de alto nível.

**Quadro 2.** Comparativo entre as renomadas instituições em formação executiva (continuação).

<b>FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO (FIA)</b>	Pós-graduação	Jovens executivos	Não declarado no site	Atender às necessidades das empresas e do mercado; grande especialização nas diversas áreas da administração.
	MBA Executivo	Executivos e profissionais interessados em um contínuo aperfeiçoamento e na visão prática de negócios e gestão.	Não detalhada - Indica as opções internacionais em tempo integral ou parcial.	Não declarado no site
	Pós-MBA	Profissionais com MBA, mestrado ou doutorado	Elaboração de seminários; formação de redes temáticas para discussão de assuntos de interesse comum e intercâmbio internacional.	Desenvolvimento do PDE (Plano de Desenvolvimento Educacional); Networking de alto nível; Já as atividades educacionais abrangem várias formas de
	Mestrado Profissional em Gestão de Negócios	Executivos de nível gerencial, com experiência mínima de três anos de gestão executiva de organizações.	Não declarado no site	Aprendizado e uso eficiente dos conceitos, técnicas e teorias da boa gestão de negócios; ampliar os conhecimentos correlatos; enriquecimento das práticas de gestão;

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

**Quadro 3.** Comparativo entre renomadas Universidades Corporativas

Instituição	Estratégia	Objetivo	Currículo
UNIALGAR	Englobar, além dos programas de treinamento, cultura, crenças, valores e princípios da filosofia gestora, instrumentos de avaliação de desempenho, pesquisas de clima, mapeamento de perfis, ferramentas de gestão da saúde física e emocional, apoio na transição de carreira, sucessão, dentre outros. Ser flexível o bastante para atender às múltiplas necessidades dos negócios altamente diversificados do grupo.	Ser uma ferramenta estratégica para as empresas do grupo Algar; Gerar alta performance individual e das equipes. Desenvolver talentos para alavancar negócios.	Baseado em conceitos e práticas empresariais reais, com foco nas necessidades das empresas Algar. Engloba a disseminação da cultura empresarial, valores, saúde, segurança e meio ambiente.
EY University	Gerar e desenvolver talentos constitui o centro da cultura interna e é o maior foco de investimento de EY. Como uma firma cujo modelo de negócios se baseia na entrega de conhecimento para os clientes e para a sociedade, têm nas pessoas seu principal ativo.	Formar profissionais capazes de lidar com a velocidade da mudança e a complexidade dos negócios, sendo capaz de atuar em qualquer lugar do mundo	Os cursos de perfil gerencial preveem treinamentos em habilidades de gestão e interpessoais e são direcionados aos profissionais de todas as áreas. Os cursos técnicos estão ligados às atividades práticas dos profissionais em cada área de atuação.
Unibrad	Treinamentos customizados, com base nas habilidades de cada um e papel desempenhado na estratégia da empresa.	Proporcionar mais troca de conhecimento entre diferentes áreas da organização; Melhorar o apoio aos processos de sucessão;	Foco nas necessidades da instituição quanto ao atendimento de clientes, identidade organizacional, liderança, cidadania e sustentabilidade, negócios, e gente. Programas específicos em universidades no exterior são oferecidos aos executivos com importância estratégica.
Universidade Ambev	Atuar em duas frentes distintas, separando o setor industrial e logístico do setor de vendas, marketing e programas corporativos. Treinamentos direcionados às necessidades da empresa quanto a implementação das estratégias.	Estimulam o crescimento profissional em duas direções: a transição de funções e cargos (crescimento vertical) e a evolução dentro da própria função (crescimento horizontal).	Os cursos são distribuídos em cinco eixos principais: prática de liderar; excelência operacional; sistema de gestão; cultura Ambev; relação com a sociedade;

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

A considerar que a presente pesquisa foi baseada apenas em dados públicos, oferecidos pelas próprias instituições de ensino e empresas, além daqueles divulgados na mídia decorrentes das premiações recebidas, assume-se a possibilidade de que as informações coletadas tenham sofrido, de alguma forma, um direcionamento mais positivo do que a realidade de cada uma de fato apresenta. Entende-se que tal eventualidade não descaracteriza os resultados encontrados e nem invalida as considerações feitas, uma vez que estas conduzem a profícua discussão quanto a questão da adequação da formação dos executivos brasileiros às necessidades das empresas que atuam neste mercado, baseando-se no que é ofertado à estes executivos.

## CONCLUSÃO

Em meio a tantas necessidades e desafios que o mundo corporativo apresenta a seus gestores, principalmente no que tange a longevidade das empresas, depreende-se que a qualificação profissional, tanto técnica quanto comportamental, guarda enorme relevância nas estratégias corporativas.

Neste sentido, tanto os profissionais quanto as organizações, cientes desta necessidade, se dispõem a investir continuamente em formação qualificada. Seja para sanar deficiências muitas vezes básicas ou para o desenvolvimento de uma carreira executiva, as opções se apresentam de diversas formas que por vezes se mesclam ao longo do processo.

Ao analisar o perfil dos programas oferecidos por instituições de referência no Brasil, depreende-se que a oferta de cursos padronizados por instituições de ensino voltadas à educação corporativa, se dirige muito mais aos profissionais que, por iniciativa própria, buscam crescimento na carreira. Já graduados, mas ainda formando uma bagagem técnica e buscando experiências, seja por própria conta ou patrocinado pelas organizações para as quais trabalham, esse é um caminho mais amplo, que formará o profissional para o mercado e o oferecerá grandes oportunidades de networking, vantagem competitiva muito significativa nos dias atuais. Ocorre que com uma titulação reconhecida, nacional e/ou internacionalmente, há valorização profissional e pessoal e a expectativa é que, conseqüentemente, mais portas se abram neste contexto tão competitivo.

Em contrapartida, as Universidades Corporativas além de oferecerem o conhecimento técnico e o desenvolvimento de habilidades e atitudes adequadas, têm seu maior foco na transmissão de valores e conhecimentos intrínsecos a sua existência, o que nenhuma outra instituição faria melhor que ela mesma. Desta maneira, as UCs se apresentam como solução no sentido de aliar a imprescindível qualificação formal às prioridades estratégicas da empresa e às determinações de código de conduta, política e valores. Os profissionais que participam destes programas têm muito claro sua importância estratégica para a empresa e pleno conhecimento de que está sendo qualificado para o desenvolvimento de carreira interna.

O forte viés da gestão americana que se apresenta na educação executiva no Brasil pode e é questionado por alguns autores que julgam que realidades tão distintas não podem ser conduzidas dentro dos mesmos parâmetros e este é um tema que se mostra pertinente para pesquisas futuras. Seria interessante pensar em um formato genuinamente brasileiro de gestão?

Enquanto não se trabalha a resposta a esta nova questão, com base nos resultados obtidos por esta pesquisa, pode-se concluir que a junção dos dois modelos apresentados vem correspondendo às expectativas das empresas brasileiras no tocante a qualificação de



seus executivos, mas recomenda-se a realização de estudos mais aprofundados, abordando também a perspectiva dos próprios executivos.

## REFERÊNCIAS

**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA (Brasil).** O que é exatamente educação corporativa? Disponível em: <<http://aecbrasil.com.br/perguntas-frequentes/>>. Acesso em: 27 jan. 2015.

CARMELLO, E. **Resiliência:** a transformação como ferramenta para construir empresas de valor. São Paulo: Editora Gente, 2008.

CHARLOTTE, C. Financial Times.com. **Selecting an MBA Programme.** 2013. Disponível em: <<http://www.ft.com/intl/cms/s/2/d1a19224664511e2919b00144feab49a.html#axzz3PmAKVnZ0>>. Acesso em: 24 jan. 2015.

G1 (São Paulo). **Brasil tem 4 instituições no 'top 70' de educação executiva de ranking do FT.** 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/educacao/noticia/2014/05/brasil-tem-4-instituicoes-no-top-70-de-educacao-executiva-de-ranking-do-ft.html>>. Acesso em: 13 jan. 2015.

LOBATO, D.M. **Gestão Resiliente:** um modelo eficaz para a cultura empresarial brasileira contemporânea. São Paulo: Atlas, 2013.

LIMA, M.C. **Monografia:** a engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARSHALL, L.A **sociedade da hipercomunicação.** 2014. Disponível em: <[http://www.observatoriodaimprensa.com.br/news/view/\\_ed791\\_a\\_sociedade\\_da\\_hipercomunicacao](http://www.observatoriodaimprensa.com.br/news/view/_ed791_a_sociedade_da_hipercomunicacao)>. Acesso em: 23 jan. 2015.

MORAES, L. A; SILVA, M. A.; CUNHA, C. J. C. A. A. **Aprendizagem gerencial:** teoria e prática. RAE-eletrônica, São Paulo, v.3, n. 1, p.01-21, 2004.

ROCHA, D. Universidades Corporativas Ganham Força no Brasil. **O Estadão.** São Paulo, 20 nov. 2013. p. 1-2. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,universidadescorporativasganhamforcanobrasil,170526e>>. Acesso em: 25 jan. 2015.

SANTOS, E.L. et al. **Desenvolvimento:** um debate conceitual multidimensional. DRd – Desenvolvimento Regional em debate, 2012. Ano 2, n.1, p. 44-61.

SANTOS, I.C.; OLIVEIRA, A.L.; MORAIS, P.R. **Os Atributos de um Bom Trabalho Monográfico: reflexões e direcionamentos.** São Paulo: Revista UniVap, v.16, n.28, 2010.

SILVA, A. B. Como os Gerentes Aprendem? São Paulo: Saraiva, 2008.

SHEFFI, Y. **The resilient enterprise:** overcoming vulnerability for competitive advantage. Massachusetts: MIT Press, 2007.

VARELLA, J. M. **Empresas Resilientes.** São Paulo: ISBN 978-85-8196-194-1, 2012.



**UNITAU**

WOOD JUNIOR, T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil. **RAE**, São Paulo, v. 51, n. 3, p.232-243, maio 2011. Bimestral.