

FORMAÇÃO GERENCIAL EM TEMPOS DE INOVAÇÃO, DESAFIOS E PROPOSIÇÕES

André Stein da Silveira Doutor em Educação, Mestre em Economia e Bacharel em Economia.

Professor dos cursos do eixo de Gestão e Negócios da Faculdade QI Brasil. Doutor em Educação, Mestre em Economia e Bacharel em Economia. Professor dos cursos do eixo de Gestão e Negócios da Faculdade QI Brasil.¹

Resumo

O texto aborda os desafios e expectativas da trajetória profissional rumo à liderança executiva em tempos complexos e de inovação constante. Jovens aspiram cargos altos, mas enfrentam um longo caminho de preparação técnica e emocional. A liderança é destacada como competência essencial, baseada em influência e relacionamento, não apenas autoridade. O contexto econômico brasileiro e as crises históricas são citados como obstáculos à gestão eficaz. A formação gerencial exige equilíbrio emocional, comunicação, aprendizado contínuo e adaptação às mudanças estratégicas. A pesquisa é qualitativa e exploratória, com base em revisão bibliográfica. O texto propõe cinco desafios e cinco proposições para o desenvolvimento de gestores. A conclusão aponta que a formação não se limita à academia, mas envolve vivência e cultura. O ambiente externo influencia fortemente a atuação gerencial. A reflexão sobre esses elementos visa estimular novas discussões sobre liderança e sucesso profissional.

Palavras-chave

Liderança; Formação gerencial; Desafios profissionais; Aprendizado contínuo.

¹1. Doutor em Educação, Mestre em Economia e Bacharel em Economia. Professor dos cursos do eixo de Gestão e Negócios da Faculdade QI Brasil.

1. INTRODUÇÃO

Quando jovens, em início de carreira, os profissionais sonham em alcançar o sucesso e serem prestigiados pelos colegas de trabalho, amigos e família. Não raro, pensam em galgar cargos executivos, atuarem como gerentes e até mesmo assumirem cargos de alto escalão como diretoria ou presidência em alguma instituição de prestígio. Outros tantos sonham em empreender, ter o próprio negócio, galgar o sucesso por conta própria.

Por vezes sonhar em ser um CEO² pode até estar nos planos, mas a realidade imediata indica a necessidade de trilhar um longo caminho e passar por cargos de nível mais operacionais até alcançar os níveis gerenciais, só então galgar voos mais altos em cargos executivos. Algumas questões passam a aguçar a mente, entre elas a responsabilidade, os desafios e as exigências dos cargos executivos. Diante das múltiplas atividades, questiona-se, como uma pessoa consegue lidar com tantos eventos ao mesmo tempo? Como liderar dezenas e centenas de funcionários? Como resolver os conflitos advindos e inerentes à função?

Observa-se que os gerentes executam várias atividades ao longo do dia, participam de várias reuniões, tanto com sua equipe, como também com seus superiores hierárquicos. Como é possível conciliar as atividades profissionais, estudos, viagens, família e lazer? Tudo é muito apaixonante e muito assustador

² A influência de grandes empresas multinacionais, sobretudo americanas, num mundo globalizado fez com que o termo **CEO**, que é abreviação de **Chief Executive Officer**, se tornasse uma designação comum, mesmo em países de língua não-inglesa, para o antes chamado **diretor executivo** ou diretor geral de uma companhia.

O termo *Chief Executive Officer*, especialmente sua abreviação **CEO**, é então hoje a designação mais usada para nos referirmos a **maior autoridade** dentro da **hierarquia** de uma empresa.

O termo **CEO** é considerado mais moderno e impactante no mundo empresarial, emprestando mais status ao detentor do cargo do que a palavra “presidente” ou “diretor executivo” que designam a mesma função. **CEO** é assim também, portanto, mais eficaz e forte dentro das estratégias de marketing. Fonte: <https://www.significadosbr.com.br/ceo>. Acesso em 14.07.2025.

ao mesmo tempo, principalmente quando se pensa nas competências necessárias para tais atividades, e as novas necessidades do mundo empresarial.

O Brasil já passou por muitas crises econômicas, desde a consagrada “década perdida” nos anos de 1980 até os momentos atuais. Nos anos 80 o País não crescia e os preços subiam numa espiral inflacionária que destruíam toda e qualquer tentativa de planejamento organizacional.

Carneiro (2002), traduz muito bem o momento vivido nos anos 80

As evidências empíricas permitem caracterizar os anos 80 como um período de estagnação. Após o esgotamento de um longo ciclo de expansão, a economia ficou à deriva sem encontrar um novo padrão de crescimento sustentado. O crescimento do PIB, com significativa redução quando confrontado com a tendência histórica, traduz de forma mais imediata os contornos dessa estagnação. Contudo, no crescimento negativo do investimento, ela adquire o seu significado mais profundo. (CARNEIRO, 2002, p.145)

A vida profissional exige mais do que decisões acertadas para logarmos êxito em nossa carreira. O sucesso profissional exige uma combinação de esforços capazes de impulsionar aquilo que se quer, aquilo que de fato se deseja e aquilo que trará realização no futuro. Escolhas malfeitas resultarão em situações que não se deseja, e para se tomar as decisões certas temos que estar preparados técnica e emocionalmente. Mas qual é o momento em que estamos preparados? Não existe uma linha de tempo demarcada pela idade, ou pelo número de horas em que se prepara. Na trajetória profissional, “estar pronto” para assumir um cargo de gestor pressupõe que o profissional desenvolveu, entre outras competências, a de Liderança. O verdadeiro líder conquista seu espaço pelo relacionamento com sua equipe. Robbins; Judge; Sobral definem liderança como a capacidade de influenciar um conjunto de

peçoas para alcançar metas e objetivos (2010, p. 359). Portanto a liderança não se exerce pela autoridade imposta pelo cargo e sim pela capacidade de articulação e relacionamento que o gestor tem com sua equipe.

Existem cursos preparatórios e de capacitação para se exercer cargos de chefia e liderança em inúmeras instituições, alguns deles fornecidos de forma gratuita, porém um líder não se faz pela titulação em si, e sim pelo respeito adquirido frente aos seus colegas e seus superiores hierárquicos ao longo da carreira profissional. A busca pelo aprimoramento e formação é uma atitude pessoal, desafiar os medos, não ter receio do novo e acreditar em si. Enfrentaremos desafios na trajetória para o sucesso. Vamos encarar cenários complexos, comportamentos humanos singulares, cálculos e análises complexas, relacionamentos entre pares por vezes confusos, competitivos e egoístas. Teremos que olhar para cima, para baixo e para as laterais, estaremos em meio ao poder e a fraqueza. Enfrentaremos corridas que por vezes serão maratonas sem fim, ou cem metros rasos. Teremos que enfrentar agentes financeiros externos, fechar grandes e arriscadas operações, ao final teremos sempre que alcançar as metas que nos foram atribuídas. Muito mais que o “glamour” de estar num cargo gerencial há uma enorme gama de problemas e muitos dilemas a serem resolvidos cujas soluções não estão descritas em cartilhas ou manuais de treinamentos.

Daí surge a pergunta problema, norteadora do presente estudo, como nos prepararmos melhor para alcançarmos uma trajetória de sucesso?

2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O estudo está caracterizado como pesquisa qualitativa de cunho exploratório e procurou abordar o tema através da revisão bibliográfica. Segundo Gil (2002), as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Para Prestes (2002), a pesquisa exploratória tem como

objetivo proporcionar maiores informações sobre o assunto que vai ser investigado, facilitar a delimitação do tema a ser pesquisado, orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir uma nova possibilidade de enfoque para o assunto. Segundo Prestes, por meio da pesquisa exploratória, pode-se avaliar a possibilidade de desenvolvimento de um trabalho satisfatório, o que vai permitir o estabelecimento dos critérios a serem adotados, bem como dos métodos e das técnicas mais adequados.

3. DESENVOLVIMENTO

Os dias atuais exigem além de conhecimento, muita perspicácia na leitura do ambiente corporativo, além disso um dos principais fatores de sucesso é o bom relacionamento com seus pares, seus superiores hierárquicos e sua equipe. O cenário atual exige maturidade profissional, os cargos diretivos e gerenciais exigem uma capacidade enorme dos seus atores, principalmente por problemas e dilemas em sua formação. A seguir discorre-se sobre cinco desafios e cinco proposições que afetam a formação gerencial:

Desafios:

1 – Estudos teóricos e práticas de gestão:

Há grandes discussões sobre a importância no âmbito do aprendizado teórico e da aplicabilidade prática gerada em diferentes áreas do conhecimento. Não é intenção deste estudo discorrer ou aprofundar estas discussões no presente texto, apenas apresentar algumas reflexões acerca do tema. Para Rey (*in* MARTÍNEZ e TACCA, 2009, p.134), “a teoria tem sido uma questão maltratada e bastante desconsiderada na história da ciência e dos processos de institucionalização da cultura ocidental (2009, p.134). O grande desafio na formação gerencial é identificar pontos da teoria que possam ser aplicados no mundo organizacional de forma a transformar o teórico em

verdadeiro saber prático. Pinto (1985), ao tratar o problema da prática e as repercussões que têm a compreensão da prática na condução da pesquisa científica aborda quatro aspectos: primeiro, à *intencionalidade* da prática que vale como critério de verdade”, segundo a natureza *social*, terceiro a necessidade de ação *conjunta* na pesquisa científica e por fim a sua realização efetiva na qualidade de *trabalho* humano (1985, p.219).

A teoria em muitos casos deve ser testada até fundamentar uma prática. Nas organizações pode-se citar como exemplo a implantação de um novo *software*. Enquanto está sendo projetado e desenvolvido, não passa do campo teórico. Para implantá-lo deve passar pelos primeiros testes até ser liberado para uso efetivo e ganhar o status de ferramenta de acompanhamento e gestão de algum processo. Então ele passará a ter um cunho prático. Para Zilles, “[...] o fundamento de uma teoria não é um conjunto de fatos, mas um conjunto de princípios ou hipóteses de certo grau de generalidade”. (1994, p.162). Ele vai além dando um significado para a ciência: “[...] A *ciência é útil*: porque busca a verdade, a ciência é eficaz, provendo o homem de instrumentos para o bem e para o mal. A utilidade da ciência é uma consequência de sua objetividade”.

Zilles (1994) ainda discorre sobre a técnica moderna:

A técnica moderna é sempre mais – não exclusivamente – ciência aplicada. A engenharia é física e química aplicadas, a medicina é biologia aplicada etc. Contudo, a tecnologia é mais que ciência aplicada: tem seus próprios procedimentos de investigação, podendo ser fonte de conhecimentos novos. A ciência e a tecnologia constituem um ciclo de sistemas interatuantes que se alimentam um ao outro. O cientista torna inteligível o que faz o técnico e este fornece à ciência instrumentos e comprovações. (ZILLE, 1994, p.163).

Pode-se pensar então, que a teoria contribui para a execução da prática, e de certa forma é assim mesmo que funciona. O problema se dá quando há significativos investimentos pessoais em determinada formação, e pela

dinâmica dos novos modelos organizacionais há necessidade de migrar para uma área diferente e distante daquela em que se investiu. A realização da prática em outro campo, que não aquele em que se desenvolveu, exige incrível capacidade adaptativa e, geralmente não possui fórmula pronta. Deve-se neste momento reconstruir os novos saberes. Delors (et al, 2003) aborda o tema ao tratar um dos pilares da educação, o aprender a fazer.

Aprender a conhecer e aprender a fazer são, em larga medida, indissociáveis. Mas a segunda aprendizagem está mais estreitamente ligada à questão da formação profissional: como ensinar o aluno a pôr em prática os seus conhecimentos e, também, como adaptar a educação ao trabalho futuro quando não se pode prever qual será a sua evolução? [...]. (DELORS et al, 2003, p. 93).

Algumas áreas possuem maior aderência entre a teoria e a prática, é o caso das Ciências Biológicas, Ciências da Saúde, Ciências Exatas e da Terra e Ciências Humanas. Porém, a aplicabilidade dos conhecimentos, em grande parte está relacionada ao próprio fim do estudo e não às questões gerenciais. As Ciências Sociais Aplicadas, onde estão inseridos os cursos de Administração, Economia, Engenharias, dentre outros, buscam em sua essência elementos da cultura organizacional e institucional, portanto estão mais ligadas as questões gerenciais, facilitando a aplicabilidade de seus conhecimentos.

2 - O hiato entre o aprender a conhecer e o aprender a fazer

O aprender a conhecer e o aprender a fazer são dois dos quatro pilares da educação preconizados através do Relatório Jacques Delors (DELORS et al, 2003). Aprender a conhecer visa, não tanto a aquisição de um repertório de saberes codificados, (DELORS et al, 2003, p.90), mas o domínio dos próprios

instrumentos do conhecimento. Para tanto é necessário conhecer plenamente o ambiente em que se vive e suas complexas inter-relações. Aos gestores cabe o desafio de perceber e incentivar seus pares e subordinados a aprender sempre, pois o processo de aprendizagem do conhecimento nunca está acabado. Na medida em que novas tecnologias vão surgindo faz-se necessário, ambientes motivados à aprendizagem e inovação.

O aprender a fazer está bastante ligado à questão da formação profissional e é quase dependente do aprender a conhecer.

Aprender a fazer não pode, pois continuar a ter o significado simples de preparar alguém para uma tarefa material bem determinada, para fazê-lo participar no fabrico de alguma coisa. Como consequência, as aprendizagens devem evoluir e não podem mais ser consideradas como simples transmissão de práticas mais ou menos rotineiras, embora estas continuem a ter um valor formativo que não é de desprezar. (DELORS et al, 2003, p. 93).

O hiato ente o aprender a conhecer e o aprender a fazer se dá na medida em que a surgem novos sistemas e novas tecnologias em velocidade e volume tão expressivos que, não há tempo entre o conhecer e o fazer. Nas organizações há novos sistemas sendo executados (fazer) sem que todo o processo tenha sido divulgado/disseminado (conhecer).

Para Silveira (2011) este fator está intimamente ligado à evolução tecnológica.

A evolução tecnológica, aplicada ao trabalho, é muito veloz e vem causando grandes mudanças nos aspectos culturais e na relação entre empregador e empregado, a chamada *Revolução Informacional no século XXI* (CAMARGO apud STAREC, 2006). O que aprendemos, nos bancos escolares, já não é suficiente e não acompanha a velocidade da mudança neste

mundo de tecnologias. A consequência disto é uma defasagem no aprendizado das pessoas, o que acaba por reverter-se também na empresa. Surge, então, uma lacuna, um hiato entre o conhecimento adquirido em sala de aula e o tecnológico, necessário para trabalhar na empresa. (SILVEIRA, 2011, p.30).

Quando isto ocorre, as equipes operacionais e as gerenciais passam ao processo de aprendizagem muito conhecido entre nós, que é aprender com os erros, pois neste caso será muito comum que ocorram falhas nos processos. Nos tempos atuais, novos desafios nos são impostos entre o aprender a conhecer e o aprender a fazer, que é o aprendizado e a correta utilização da Inteligência Artificial (IA). As empresas em breve deverão incluir em suas políticas os procedimentos e normas éticas para utilização da IA por parte de suas equipes gerenciais e operacionais. Neste âmbito há um longo caminho de aprendizagem e utilização prática de forma a facilitar as atividades mais operacionais e repetitivas.

3 - A mudança dos paradigmas estratégicos institucionais

As características da formação política e econômica do Brasil nos últimos anos fizeram com que os gestores das organizações e instituições em geral desenvolvessem dinâmicas de sobrevivência moldados muito mais em situações conjunturais do que estruturais. Segundo Galves (2004, p.159), “conjuntura é a situação da economia nacional, num ponto de tempo; e essa situação pode ser de prosperidade, estagnação, de depressão, de inflação, etc.” Portanto os aspectos conjunturais dizem respeito às situações que ocorrem em determinado momento e atingem as instituições. O Brasil com sua diversidade cultural e seu modelo econômico industrial e agroexportador, vê-se obrigado a impelir políticas e planos de acordo com a situação conjuntural causando impactos de toda a ordem nas organizações. No âmbito interno

pode-se citar o aumento de preços dos produtos agrícolas gerados por intempéries climáticas, aumento de juros por parte do governo, aumento do custo dos serviços públicos, dentre outros. No âmbito internacional, podemos sofrer impactos por crises diversas, tais como movimentos abruptos do dólar, redução das exportações de determinados produtos e questões políticas diversas.

Melhor fosse, se a política brasileira estivesse fundamentada na política estrutural. Gaves (2004, p.554) conceitua a Política das Estruturas como “aquela parte da política econômica que tem por objetivo atuar sobre as estruturas do país, a fim de que não comprometam o funcionamento de sua economia, com equilíbrio, expansão e justiça social.”

Se os mecanismos de planejamento econômico brasileiro tivessem o foco no longo prazo, as reformas estruturais necessárias ao desenvolvimento seriam inseridas na pauta de prioridades do governo. Ao contrário, a política nos últimos anos focou na resolução dos problemas imediatos, os mais conjunturais, e conseqüentemente a solução passa pela implantação de política fiscal e monetária.

Para Gremaud, Vasconcellos e Toneto Jr. (2004, p.190,216) a política fiscal e monetária é a forma de intervenção do governo com o objetivo de manter elevados níveis de emprego e elevadas taxas de crescimento econômico com estabilidade de preços.

Por política fiscal entende-se a atuação do governo no que diz respeito à arrecadação de impostos e aos gastos. Estes afetam o nível de demanda da economia. A arrecadação afeta o nível de demanda ao influir na renda disponível que os indivíduos poderão destinar para consumo e poupança. Dado um nível de renda, quanto maiores os impostos, menor será a renda disponível e, portanto, o consumo. Os gastos são diretamente um elemento de demanda; dessa forma, quanto maior o gasto público, maior a demanda e maior o produto. Por política monetária, entende-se a atuação do Banco Central para definir as condições de liquidez da

economia: quantidade ofertada de moeda, nível de juros entre outros. (GREMAUD; VASCONCELLOS, TONETO JR., 2004, p.190, 216).

Diante dos modelos de gestão pública e da política governamental fica evidente a necessidade das organizações se reinventarem através da criação de mecanismos de defesas que considerem as constantes mudanças nos cenários. Isto gera uma mudança nos paradigmas estratégicos. Em determinado momento a economia está propensa às exportações, mas dependendo da conjuntura, afetada por fatores internos e externos pode ser importadora. O governo em dado momento expande ou contrai a economia utilizando mecanismos monetários como a taxa de juros. Portanto os paradigmas estratégicos mudam a fim de fazer frente aos diferentes momentos conjunturais.

O futuro, e o sucesso das organizações depende de quanto seus gestores e equipes estão preparados para enfrentar as mudanças ambientais e sobretudo de entender os novos paradigmas estratégicos oriundos dos novos cenários.

4 - O desenvolvimento do equilíbrio emocional

Assim como a formação gerencial exige capacitação em nível técnico, cada vez mais é necessário o desenvolvimento do equilíbrio emocional. A cada fase da vida, através do ambiente, das nossas relações e dos nossos aprendizados, vamos nos desenvolvendo

[...] nós continuamos a nos desenvolver em estágios e a enfrentar crises previsíveis, ou passagens, entre cada um dos estágios da vida adulta, exigindo de cada um, um processo contínuo de desenvolvimento geral ou formalmente uma dedicação ao nosso “Desenvolvimento Emocional”, que efetivamente refere-se ao constante processo de evolução

pessoal e profissional, externalizados através de conhecimentos, comportamentos e do modo como nos relacionamos com colegas, chefes, clientes, família e sociedade, desde uma perspectiva emocional.” (SHEEHY, 1997 *apud* SILVEIRA, 2010, p.259-260).

Na vida corporativa o equilíbrio emocional é um elemento fundamental para o desenvolvimento pessoal e profissional. Os desafios dos cargos gerenciais exigem postura equilibrada que gere boas relações e segurança para seus pares. O estresse gerado por metas arrojadas, escassez de recursos, equilíbrio familiar etc. podem ser fatores de desequilíbrio. Silveira sugere que o

[...] “Desenvolvimento Emocional” é um ato principalmente de cada um de nós, o enfoque educacional para esse tema sugere então que se discuta o sujeito em seus ciclos de vida na possibilidade de (re)ver o humano em suas virtudes e defeitos, em seus sucessos e fracassos, em seus risos e lágrimas. Todo esse esforço é fundamental para que se conceba a importância do desenvolvimento emocional como fundamento para uma vida em equilíbrio. (SILVEIRA, 2010, p.260).

Quando as pessoas no ambiente de trabalho estão bem, estão emocionalmente equilibradas, os desafios tornam-se mais fáceis de serem superados. Atitudes positivas de forma coletiva transformam o ambiente. Ao contrário, quando os indivíduos não estão bem, todo o ambiente pode ficar contaminado. “A particular combinação dos eventos e das personalidades individuais produzem uma circunstância na qual o total é maior que a soma das partes e a turba se transforma numa criatura própria com vida própria.” (COHEN; COHEN, 1995, p.2).

Os autores Cohen e Cohen (1995) vão mais longe quando tratam da questão do equilíbrio e da psicologia individual e coletiva na empresa:

Se uma organização pode desenvolver sua própria personalidade, esta personalidade organizacional pode se tornar psicologicamente doente, exatamente como pode acontecer com as personalidades humanas. [...] nós podemos chamar estas doenças organizacionais pelos mesmos nomes dados às desordens humanas. E podemos tratar estas enfermidades com os mesmos métodos utilizados com pacientes humanos; com efeito, podemos dizer que nosso “paciente” é a organização inteira. (COHEN; COHEN, 1995, p.2).

O equilíbrio emocional proporciona o desenvolvimento da própria carreira e influencia o meio social. Há de se criar atitudes positivas e que o equilíbrio emocional gere a inteligência social, conceito este que vem sendo tratado por GOLEMAN (2001). “Os hábeis em inteligência social ligam-se facilmente com as pessoas, são exímios na interpretação de suas reações e sentimentos, conduzem e organizam, e controlam as disputas que eclodem em qualquer atividade humana.” (GOLEMAN, 2001, p. 132).

Pessoas que desenvolvem este tipo de comportamento possuem melhores condições de assumirem cargos gerenciais, para Goleman (2001), “[...] São os líderes naturais, pessoas que expressam o tácito sentimento coletivo e o articulam de modo a orientar o grupo para suas metas.” (GOLEMAN, 2001, p. 132).

5 - O mercado ditando o futuro

O quinto e último problema abordado na formação gerencial trata do mercado e os desafios para entendê-los. A instabilidade mundial, surgida ao longo dos últimos anos, tais como a crise no mercado imobiliário dos Estados Unidos, crise financeira da Grécia que se espalhou pela Europa, mais recentemente as guerras entre a Rússia e Ucrânia, o tarifaço imposto pelos

Estados Unidos e outros países, inclusive ao Brasil, exigem flexibilidade, perspicácia e muito conhecimento dos mercados internacionais.

A visão macroeconômica é imperativa para o sucesso gerencial e a informação é ponto chave para implementar estratégias sustentáveis.

“Estamos vivendo uma era em que a informação e o conhecimento se tornaram peças fundamentais no processo de elaboração e de implementação de estratégias.” (SILVA *in* STAREC; GOMES; CHAVES. (Orgs.), 2006, p.196). Somente com equipes motivadas, propósitos comuns e muito bem-informadas será possível entender a complexidade dos mercados.

As informações estão disponíveis a todos, o que fará a diferença é como são tratadas e de que forma são aproveitadas estrategicamente. Starec, Gomes e Chaves (2006) reforçam a importância das pessoas neste processo

A velocidade do fluxo de informações e a mudança nas relações com clientes, fornecedores e concorrentes impôs uma mudança na postura de gerentes e de funcionários. A gestão de pessoas passa a assumir um papel estratégico porque são as pessoas que pensam, articulam, integram ideias e as transformam em ações, objetivando manter a sustentabilidade organizacional. (SILVA *in* STAREC; GOMES; CHAVES.(Orgs), 2006, p.196).

Entender o mercado e suas tendências requer então, muito mais que o conhecimento estratégico, sobretudo pessoas sensíveis aos diversos movimentos capazes de liderar equipes e capacidade de tomar decisões no momento correto.

Cinco proposições na formação gerencial:

1 – Comunicação

A comunicação virtual, por “e-mail”, WhatsApp, ou redes corporativas e sociais é uma realidade, facilita a gestão e os negócios, ela traduz a cultura das organizações. Para Johann (2004)

A comunicação – seja ela de caráter interpessoal ou organizacional – é um dos mais importantes valores de propagação/sedimentação da cultura porque abarca toda sorte de mensagens trocadas entre pessoas e grupos, independentemente da linguagem ou do código escolhido, do tipo de canal usado, de conteúdo ter origem formal ou informal ou de obedecer a um sentido ascendente ou descendente na estrutura hierárquica da empresa. (JOHANN, 2004, p.76)

Um dilema nesta área diz respeito aos canais utilizados na comunicação e sua influência na formação dos profissionais. Há uma facilidade de expressão por detrás dos computadores e uma dificuldade dos profissionais de exporem suas ideias e projetos pessoalmente. Na medida em que avançam os meios eletrônicos de comunicação cada vez ficam mais raras pessoas com o dom da oratória e comunicação. Este é um dilema a ser observado, pois em dado momento os profissionais estarão frente a frente com suas equipes, gestores e clientes. Neste momento o que irá contar será a comunicação verbal em toda sua complexidade de gestos e entonações.

2 - Especialista ou generalista?

Houve uma época em que os profissionais, principalmente aqueles em cargos de gestão deveriam ser especialistas, ou seja, entenderem muito profundamente determinado tema do seu negócio. Com o passar dos tempos ganharam valores aqueles perfis mais generalistas, aqueles que possuem conhecimento geral do negócio, do ambiente, das estratégias locais e regionais. E agora para onde vamos? Qual deverá ser o perfil que atenda as múltiplas necessidades das organizações para os próximos anos?

Independentemente de ser um especialista ou um generalista deve-se sempre pensar nas competências necessárias para o mundo dos negócios. Chiavenato (2006) destaca sete competências exigidas pelas empresas nos novos ambientes de negócios, “aprender a aprender, comunicação e colaboração, raciocínio criativo e resolução de problemas, conhecimento tecnológico, conhecimento de negócios globais, desenvolvimento da liderança, autogerenciamento da carreira”. (CHIAVENATO, 2006, p.424).

No que se refere a utilização da inteligência competitiva, Marcial (*in* STAREC; GOMES; CHAVES. (Orgs.), 2006, p.246) relaciona as seguintes habilidades e conhecimentos necessários para o bom exercício da atividade no que diz respeito ao conhecimento: “conhecer: fontes de dados e informações; métodos de acesso a dados e informações; métodos e ferramentas analíticas; a estrutura de poder e os processos de tomada de decisão; o ambiente, a estrutura organizacional; o setor industrial e sua terminologia específica.”

As afirmativas levam a acreditar que tanto os especialistas como os generalistas devem estar atentos as novas competências necessárias aos novos modelos econômicos, organizacionais e institucionais.

3 – O conhecimento e aprendizado na era da comunicação virtual

Vivemos a cultura da era virtual e um volume imenso de informações circulam nas redes sociais e nos canais eletrônicos das organizações. “O conhecimento se torna obsoleto a cada cinco ou dez anos; da mesma forma, o padrão tecnológico da sociedade se renova em espaços de tempos semelhantes.” (SOUZA, *in* EBOLI et al., 2010, p.9).

O dilema transita na qualidade da informação que circula neste meio. O que a sociedade e as organizações necessitam e a forma como estamos apropriando nosso conhecimento. Em torno da facilidade ao acesso à informação muitas vezes deixamos de lado estudos mais profundos, os verdadeiros fundamentos educacionais.

Não trato aqui de cursos estruturados disponíveis no ambiente virtual à distância e sim do conhecimento geral que tentamos adquirir lendo manchetes nas redes e nas páginas da internet. Já existe uma cultura de que tudo pode ser tratado e aprendido via internet através do “Google”, “Wikipédia”, etc.

O que a sociedade necessita não é somente o conhecimento e aprendizado via internet, mas como renunciar a tão e importantes informações que circulam nas redes gerando conhecimento. Qual é o ponto de ruptura, quando devo buscar o conhecimento no livro se ele está disponível (mesmo que em parte) no monitor do meu computador?

4 - Internacionalização e regionalização

A inserção de temas como internacionalização e regionalização já fazem parte de muitos programas de ensino de cursos de formação gerencial. Mas na prática o que deve ser feito? Como lidar com questões internacionais ao mesmo tempo não se descuidar das questões regionais e até mesmo locais?

Em muitos países um segundo idioma é obrigatório nos currículos escolares, países. No Brasil ainda estamos a passos lentos neste quesito. Lidar com a internacionalização para muitos é “coisa para empresa multinacional”. Ocorre que, como já mencionado no início deste texto, somos um país globalizado e sofremos os impactos das decisões internacionais.

Não apenas o idioma, mas a formação de gerentes atualizados, estratégicos, com grande capacidade inovadora requer conhecimento do mercado local e suas diferentes inter-relações e impactos com os mercados internacionais.

As grandes corporações não encontram dificuldades em capacitar seus gerentes através de programas internacionais, bem como enviá-los para projetos compartilhados para aprendizagem prática. Também há soluções para pequenas empresas

“[...] as pequenas e médias empresas procuram se inserir nos novos mercados, buscando soluções criativas como, por exemplo, as iniciativas de aprendizado coletivo e processos associativos, que visam em última análise à produção de conhecimentos novos, os quais possam se transformar em novos produtos, processos ou serviços, desejados pelos consumidores/mercados.” (MEIRELLES *in* STAREC; GOMES; CHAVES. (Orgs), 2006, p.272).

A internacionalização passa a ser um dilema na formação gerencial se os conhecimentos se restringirem ao idioma, precisamos muito mais do que isto inserir formas de compartilhar conhecimentos que possam ser traduzidos em valores culturais e econômicos.

5 - Aprender ao longo da vida

Este tema é muito bem trabalhado por Claxton (2005) que ao longo do livro de sua autoria, intitulado “O desafio de aprender ao longo da vida” discorre sobre várias questões que são imperativas ao aprendizado. Discute-se esse tema no presente artigo, justamente para ampliar a reflexão sobre o pensar e o agir. Os desafios na formação gerencial abordados no texto têm íntima ligação com o modelo de aprendizado que optamos ao longo da vida.

A complexidade da vida moderna e a falta de tempo impelem muitas pessoas a determinarem um limite próprio para o seu próprio aprendizado. O mundo em constante evolução exige pessoas preparadas para os diferentes desafios, e aqui não me refiro somente ao desafio profissional e sim aos desafios impostos pela própria mudança e evolução tecnológica.

Para Vizioli e Calegari o aprendizado requer um ambiente propício a tal

“Toda pessoa pode aprender, desde que se crie um ambiente psicológico adequado e meios de comunicação eficientes.

Aprender é uma tarefa emocional, e não só intelectual. Assim, todos os limites são preconcebidos, o que significa que, utilizando as práticas adequadas e um ambiente propício, podemos praticamente, ensinar qualquer coisa a qualquer pessoa. (VIZIOLI; CALEGARI, 2010, p.75).

Ao longo da vida vamos aprendendo a viver e conviver. Através das mais complexas e diferentes situações vamos aprendendo. É comum ouvir falar “aprendemos com os erros”. Sim, é quase um “dito popular” pois os erros nos fazem refletir e pensar em diferentes caminhos e decisões que devo tomar para não os cometer novamente. Evidentemente que ficar debruçado em cima dos problemas tentando encontrar solução pode ser o processo árduo e que demandará tempo. “Pessoas com uma inclinação intelectual podem perceber-se dando aos problemas uma abordagem analítica que aumenta sua complexidade e obscurece uma situação que é essencialmente simples.” (CLAXTON, 2005, p.127).

Quais as melhores estratégias gerais de aprendizagem? Para Claxton (2005) “Não existe ferramentas de aprendizagem totalmente de propósito geral [...]” (p.153). Para Claxton, “[...] há tipos de estratégias de aprendizagem relativamente gerais que seus praticantes, em domínios específicos, pouco a pouco descobrem e desinserirem, ou tais estratégias são ensinadas e pouco a pouco reinseridas.” (p.154). Para Claxton (2005) mesmos os especialistas em algum campo às vezes deparam com problemas os deixam perplexos e, se isto acontecem precisam de algo para recorrer.

Se, optamos por, em dado momento estabelecer o tempo para parar de aprender, estamos renunciando quase que a própria vida. Não podemos fazer da falta de tempo ou de excessos de compromissos o motivo para não aprender, Claxton dá a devida importância para o aprendizado no trabalho: “Talvez a área da vida em que a importância do potencial de aprendizagem

pessoal tenha aumentado mais obviamente seja o mundo do trabalho.” (Claxton, 2005. P.178-179).

5 . CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contexto em que vivemos exige dos profissionais postura arrojada, comprometida, atualizada e com avançada capacidade para trabalhar em equipe. O gerenciamento dos negócios nas organizações e instituições exige mais do que o olhar para o ambiente interno, exige sim perspicácia para entender o ambiente externo e suas complexidades advindas dos movimentos político, econômico e socioambiental.

Um gestor líder não se faz somente em bancos escolares e tão pouco com data marcada. A formação gerencial exige anos de investimento não só na formação, mas também no desenvolvimento cultural do indivíduo. Neste texto abordou-se alguns aspectos considerados relevantes na formação gerencial, cinco desafios e proposições. Certamente não são os únicos nem os mais importantes sob ponto de vista de outros olhares, a proposta foi trazer à reflexão elementos que servirão de ponto de partida para outras discussões.

É importante mencionar que não existem só desafios e dilemas na formação gerencial. Certamente há muito mais aspectos positivos do que os pontos abordados no presente texto. Certamente pode-se trazer para pauta a agenda positiva, isto é, aquilo que foi e está sendo construído para o desenvolvimento pessoal e profissional no âmbito da formação gerencial.

REFERÊNCIAS

CARNEIRO, Ricardo. **Desenvolvimento em crise: a economia brasileira no último quarto do século XX**. São Paulo: UNESP, 2002.

CLAXTON, Guy. **O desafio de aprender ao longo da vida**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

COHEN, William A.; COHEN, Nurit. **A empresa paranóica: diversas maneiras que podem transformar sua empresa em uma paranoia total, e como curá-la**. São Paulo: Makron Books, 1995.

DELORS, Jacques...[et al]. **Educação, um tesouro a descobrir**. Relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. 8. ed. São Paulo: Corte/Unesco/Mec, 2003.

GALVES, Carlos. **Manual de economia política atual**. 15. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GREMAUD, Amaury Patrick; VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval; TONETO, Rudinei Jr. **Economia brasileira contemporânea**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

JOHANN, Sílvio Luiz. **Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MARCIAL, Elaine. O perfil do profissional de inteligência competitiva e o futuro dessa atividade no Brasil. In: STAREC, Cláudio; GOMES, Elisabeth; BEZERRA, Jorge (Orgs.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006. p.242.

MARTÍNEZ, Albertina Mitjáns; TACCA, Maria Carmen Villela Rosa (Orgs.). **A complexidade da aprendizagem**: destaque ao ensino superior. Campinas, SP: Alínea, 2009.

MEIRELLES, Durval Corrêa. A inovação através do aprendizado coletivo em um contexto pós-moderno. In: STAREC, Cláudio; GOMES, Elisabeth; BEZERRA, Jorge (Orgs.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006. p.272.

PINTO, Alvaro Vieira. **Ciência e existência**: problemas filosóficos da pesquisa científica. Rio de Janeiro: Paz e terra, 1979.

PRESTES, Luci de Mesquita. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico**: do planejamento aos textos, da escola à academia. São Paulo: Respel, 2002.

REY, Fernando Luis González. Questões teóricas e metodológicas nas pesquisas sobre a aprendizagem: a aprendizagem no nível superior. In: MARTÍNEZ, Albertina Mitjáns; TACCA, Maria Carmen Villela Rosa (Orgs.). **A complexidade da aprendizagem**: destaque ao ensino superior. Campinas, SP: Alínea, 2009. p. 134.

ROBBINS, Stephen P; JUDGE, JUDGE, Timothy A.;SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson, 2010.

SHEEHY, Gail. **Novas Passagens**: um roteiro para a vida inteira. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

SILVA, Anielson Barbosa. A gestão de sistemas organizacionais em ambientes turbulentos. In: STAREC, Cláudio; GOMES, Elisabeth; BEZERRA, Jorge (Orgs.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006. p.195.

SILVEIRA, André Stein da. **A educação corporativa e suas contribuições para o desenvolvimento humano**. 2011. 377 f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

SILVEIRA, Teresa Cristina Gonçalves Pereira da. Desenvolvimento emocional: uma proposta educacional visando motivação e conseqüente qualidade de vida. In: SANTOS, Bettina Steren dos; CARREÑO, Ángel Boza (Orgs.). **A motivação em diferentes cenários**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2010.

SOUZA, Paulo Renato. Educação, economia e sociedade: um mundo novo e uma nova educação. In: EBOLI, Marisa... [et al.]. (Orgs.). **Educação corporativa**: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010.

STAREC, Cláudio; GOMES, Elisabeth; BEZERRA, Jorge (Orgs.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

VIZIOLI, Miguel; CALEGARI, Maria da Luz. **Liderança**: a força do temperamento. São Paulo: Pearson, 2010.

ZILLES, Urbano. **Teoria do conhecimento**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1994.